



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"MARCO FANNO"**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
ECONOMIA E DIRITTO**

TESI DI LAUREA

**STRUMENTI DI PIANIFICAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA
NELLE PMI**

RELATORE:

CH.MO PROF. ALBERTO LANZAVECCHIA

LAUREANDO: NICHOLAS MORAS

MATRICOLA N. 1203169

ANNO ACCADEMICO 2020 – 2021

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

A handwritten signature in cursive script, appearing to read "Michela J. J.", written in black ink on a white background.

INDICE

INTRODUZIONE	5
1. NUOVO CONTESTO NORMATIVO PER L'IMPRESA.....	7
1.1. CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA	11
1.1.1. Principali novità del nuovo Codice della Crisi d'Impresa.....	12
1.1.2. Misure di allerta e indicatori della crisi	18
1.1.3. Modalità di accertamento della crisi.....	27
1.1.4. <i>Reporting</i> in applicazione alle misure di allerta	30
1.2. NUOVO PARADIGMA NEL RAPPORTO BANCA-IMPRESA	33
2. STRUMENTI DI PIANIFICAZIONE AZIENDALE NELLE PMI.....	39
2.1. ANALISI ECONOMICA	42
2.1.1. Riclassificazione del Conto Economico	43
2.1.2. Budget economico	49
2.1.3. <i>Break Even Analysis</i>	53
2.1.4. Analisi degli scostamenti.....	55
2.2. ANALISI FINANZIARIA E PATRIMONIALE	56
2.2.1. Riclassificazione dello Stato Patrimoniale	57
2.2.2. Indici di liquidità, solidità e redditività	58
2.2.3. Budget finanziario	64
2.2.4. <i>Cash Flow</i> previsionale	65
2.2.5. Preventivo di tesoreria	66
2.2.6. Rendiconto finanziario	67
3. PIANIFICAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA: CASO VI-TECHNIK S.R.L.....	75
3.1. CONTESTO OPERATIVO E SETTORI DI RIFERIMENTO.....	76
3.2. SVILUPPO DEGLI STRUMENTI DI ANALISI ECONOMICA.....	78
3.2.1. Conto economico a margine di contribuzione e a valore aggiunto	79
3.2.2. <i>Budgeting</i> economico	83
3.2.3. Analisi degli scostamenti e <i>Break Even Analysis</i>	88
3.3 SVILUPPO DEGLI STRUMENTI DI ANALISI FINANZIARIA	90
3.3.1. Stato patrimoniale secondo il criterio finanziario.....	91
3.3.2. <i>Cash Flow</i> previsionale	92

3.3.3. Preventivo di tesoreria	95
3.3.4. Rendiconto finanziario previsionale	96
3.3.5. Indici di bilancio	98
BIBLIOGRAFIA	101

INTRODUZIONE

In questi ultimi anni, l'evoluzione del contesto normativo ha richiesto a grandi e piccole aziende in Italia, un cambiamento sostanziale delle procedure e dei metodi utilizzati nella conduzione d'impresa. Nel caso specifico italiano, il tessuto economico è caratterizzato principalmente da realtà di medie e piccole dimensioni, prevalentemente a conduzione familiare, le quali si trovano spesso impreparate e poco propense nell'adattarsi a novità in materia fiscale e societaria. Alla luce della possibile entrata in vigore il 1° settembre 2021 del nuovo Codice della Crisi e dell'Insolvenza, per molte realtà imprenditoriali, si renderà indispensabile lo sviluppo di una metodologia di lavoro che connetta l'attività operativa e commerciale agli aspetti prettamente più finanziari. È necessario quindi implementare delle procedure e degli strumenti che consentano all'imprenditore e ai suoi collaboratori di avere una visione maggiormente a lungo termine dell'attività aziendale e di poter prevedere in anticipo possibili dissesti o surplus a livello finanziario.

Uno degli obiettivi primari di queste nuove norme è infatti quello di cambiare in maniera sostanziale l'utilizzo di questi strumenti, a cui spesso l'imprenditore si avvale solo in momenti di difficoltà economica o su richiesta di soggetti terzi.

Al di là degli aspetti interni all'impresa, tali informazioni sono sempre più richieste da istituti finanziari e bancari per la valutazione del merito creditizio e di conseguenza per la concessione di finanziamenti. Sotto questo aspetto, le recenti novità normative in materia bancaria stanno sempre più condizionando l'attività operativa degli istituti bancari e, di riflesso, modificano in maniera più stringente i requisiti per l'accesso al credito delle imprese.

Il nuovo contesto normativo dovrebbe inoltre portare ad un sostanziale mutamento del ruolo del professionista, il quale fino ad oggi, specialmente nella visione delle PMI, è percepito come un consulente in materia fiscale, piuttosto che come ausilio nelle attività di programmazione. In linea teorica, il nuovo professionista sarà maggiormente coinvolto nelle attività di monitoraggio della situazione finanziaria e di previsione a medio-lungo termine, oltre che, di fondamentale importanza, sarà il ruolo di mediatore che dovrà svolgere tra le sempre maggiori richieste informative degli istituti finanziari e le necessità dell'impresa.

Entrando nello specifico delle attività di programmazione, si rileva che le imprese sono sempre più tenute a costruire strumenti in grado di fornire una valutazione unitaria dell'andamento economico-finanziario della propria gestione. Come approfondito nel secondo capitolo, non possono più soffermarsi alla sola predisposizione del bilancio d'esercizio, come richiesto *ex lege*, ma sono invece tenute ad approfondire diversi aspetti della gestione aziendale, tramite

l'analisi di determinati indici di redditività, liquidità e solidità patrimoniale, mantenendo una visione prospettica che non si basi solamente sui dati degli anni precedenti.

L'elaborato si concentra soprattutto sulle realtà imprenditoriali di piccole o micro dimensioni, nelle quali la predisposizione di questi prospetti di analisi è basata spesso su strumenti abbastanza semplici, come ad esempio fogli di lavoro elettronici. Queste imprese hanno così la necessità di sviluppare una strumentazione *ad hoc*, dove ogni responsabile di una funzione aziendale deve essere in grado di comunicare efficacemente le informazioni utili all'attività di programmazione.

È utile evidenziare che le dimensioni dell'impresa influiscono in maniera rilevante sulla scelta degli strumenti di analisi, sia per un fattore di costo, sia per la mole di informazioni da elaborare. Per questa ragione, è essenziale rilevare che la metodologia proposta in questo elaborato può essere efficace per realtà come le PMI, mentre per imprese di dimensioni maggiori può rendersi necessario l'utilizzo di strumentazioni più complesse.

Nel terzo capitolo viene presentato un caso concreto di sviluppo della metodologia di pianificazione economico-finanziaria in una PMI, utilizzando alcuni degli strumenti proposti nel capitolo precedente. Nello specifico, si tratta di attività che mi hanno visto coinvolto direttamente durante la mia esperienza di stage e nei mesi successivi di lavoro.

Personalmente, poter inserire questo argomento nell'elaborato di tesi è motivo di grande soddisfazione, perché mi permette di esporre una metodologia di analisi acquisita durante gli anni accademici, che ho potuto mettere da subito in pratica nella mia esperienza lavorativa.

Inoltre, ritengo di fondamentale importanza lo sviluppo di tali metodologie all'interno di realtà come le PMI, evitando così possibili future problematiche causate dalle sempre più stringenti normative in materia societaria.

1. NUOVO CONTESTO NORMATIVO PER L'IMPRESA

Dal 2020 ad oggi, il tessuto imprenditoriale italiano è stato messo a dura prova dalle conseguenze economiche causate dalla pandemia Covid-19. Ad oggi permangono forti incertezze sul futuro di molte imprese, sulla loro capacità di riprendersi e, soprattutto, di adattarsi ad un nuovo contesto normativo sempre più stringente e selettivo.

Per comprendere gli effetti socio-economici generati dalla crisi sanitaria, si riportano di seguito alcuni dati di rilievo elaborati dall'Istituto nazionale di statistica (ISTAT), che delineano un quadro macroeconomico drammatico dal punto di vista economico, finanziario ed occupazionale.

In poco più di un anno, il tessuto economico è stato travolto da una profonda crisi, con impatti devastanti sia sulla domanda che sull'offerta. Questa situazione recessiva ha così determinato la chiusura di molte realtà imprenditoriali o la loro incertezza di continuità, ha visto crollare i consumi anche per effetto della riduzione del reddito, la disoccupazione ha raggiunto livelli preoccupanti nonostante le misure di sostegno messe in atto dal Governo.

Il crollo del fatturato determinato dall'emergenza Covid-19, ha coinvolto tutti i settori produttivi, ma le ripercussioni più drammatiche si sono riscontrate nelle imprese del settore terziario. Le attività legate al turismo, che rappresentano poco più del 15% del totale delle imprese, hanno subito una contrazione del fatturato compresa tra il 40% ed il 75%. I servizi in generale e l'industria hanno invece pagato il contraccolpo della crisi con una riduzione media del fatturato del 12,1% per i primi e dell'11,1% per il settore industriale.¹

I flussi commerciali del nostro Paese verso l'estero hanno subito anch'essi un ridimensionamento significativo (-9,7%). Gli unici comparti che vedono un aumento dell'export sono strettamente legati all'emergenza sanitaria, quali farmaceutica e agroalimentare.²

L'evento improvviso della pandemia ha messo in evidenza i punti di vulnerabilità di molte imprese, soprattutto di piccole e micro dimensioni. A fine 2020 quasi un terzo delle imprese si considerava a rischio sopravvivenza, mentre solo una su cinque riteneva di non aver subito conseguenze significative o aver tratto benefici, rimodellando i propri modelli di business o adottando misure di ristrutturazione. A tal fine, la diversificazione dei canali di vendita, mediante l'adozione di tecnologie digitali in funzione dello sviluppo di servizi online e di e-commerce, è stata la scelta prevalente. Negli ultimi mesi, le imprese più dinamiche hanno saputo

¹ *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, I.S.T.A.T., 2021

² *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, I.S.T.A.T., 2021

cogliere il momento investendo nella trasformazione digitale dei processi aziendali, basti pensare allo *smart working* reso necessario dal distanziamento sociale.

Secondo la “mappa del rischio strutturale” delle imprese tracciata dall’Istat a partire dal 2020, solo l’11% delle aziende si configura con una classe di rischio solida, va detto tuttavia che questa categoria genera quasi la metà dell’occupazione nazionale ed oltre il 65% del valore aggiunto complessivo.³ Nel complesso, non possiamo però trascurare che, a seguito dell’emergenza pandemica che ha generato situazioni di illiquidità e caduta della domanda interna, quasi la metà delle imprese, si classificano con una struttura fragile o a rischio.

L’impatto della pandemia sulle aziende è dipeso anche dalle caratteristiche strutturali delle stesse, dalla loro capacità di reazione, dall’applicazione di strategie adeguate al nuovo contesto, ma anche soprattutto dal livello di solidità e competitività raggiunte precedentemente alla crisi. La complessità della situazione ha colpito duramente le disponibilità economiche e finanziarie delle imprese, tanto da indurre il nostro Governo ad introdurre svariate misure di sostegno per far fronte alla mancanza di liquidità di imprenditori e privati.

Dal 2020 l’accesso al credito bancario è diventata la prima risorsa per le aziende che hanno subito un crollo del fatturato e hanno dovuto necessariamente fronteggiare la crisi.

Dopo il secondo semestre del 2020, le garanzie dello Stato hanno creato le condizioni per una minore rischiosità nella concessione di crediti e le banche si sono dimostrate maggiormente disponibili nella valutazione ed apertura di nuove linee di credito verso aziende in difficoltà.

Nei mesi di emergenza Covid-19, Governo e Parlamento tramite specifici provvedimenti che hanno destinato risorse senza precedenti per supportare famiglie ed imprese, tra i quali:

- il provvedimento “Cura Italia” di marzo 2020, che conteneva un complesso di misure che spaziavano dal potenziamento del sistema sanitario al sostegno del mondo del lavoro e finanziamento delle imprese;
- il Decreto “Liquidità” di giugno 2020, che ha potenziato il Fondo di garanzia per far fronte alle esigenze immediate di liquidità delle imprese e dei professionisti;
- il Decreto “Rilancio” di luglio 2020, che ha inserito alcuni incentivi a sostegno di imprese e professionisti. Questi spaziano dal credito d’imposta per i canoni di locazione di immobili ad uso non abitativo, a quelli per la sanificazione degli ambienti di lavoro e per gli operatori del settore tessile, della moda e degli accessori, nonché per la mancata partecipazione a fiere e manifestazioni commerciali a causa della pandemia. Il Decreto ha inoltre rinviato al 2022 l’obbligo di nomina degli organi di controllo da parte delle

³ *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, I.S.T.A.T., 2021

Società a responsabilità limitata, oltre a misure di sostegno dei settori collegati al turismo, ammortizzatori sociali, congedi e blocco dei licenziamenti.

- Successivi provvedimenti “Ristori”, destinati prevalentemente alle categorie più colpite dalle chiusure dei mesi di chiusura per *lockdown*.

Tra le tante manovre, la moratoria sui mutui è quella che ha riscosso maggiori consensi da parte di imprese e famiglie. Questa opportunità ha permesso loro di prendere respiro con la sospensione temporanea dei pagamenti delle rate dei finanziamenti in essere, tuttavia c'è da considerare il futuro impatto alla scadenza dei vari provvedimenti.

Ad oggi, l'incertezza sul futuro resta troppo alta e troppi dubbi aleggiano ancora sulla ripresa economica del nostro tessuto imprenditoriale.

Secondo uno studio del febbraio 2021 effettuato dal Cerved, in collaborazione con l'ABI, dopo l'importante contrazione del Pil nel 2020 (8,8%) dovuta alle dinamiche della pandemia, per l'anno in corso lo stesso dovrebbe presumibilmente crescere di quattro punti percentuali, con un trend analogo anche per l'anno 2022. Se così fosse, l'economia nazionale potrebbe sperare di rientrare o avvicinarsi alla situazione pre-crisi.⁴

Sulla base di queste considerazioni, dobbiamo però tener conto del forte rischio d'insolvenza che potrebbe emergere in seguito all'interruzione delle moratorie sui prestiti e delle altre misure straordinarie a supporto dell'accesso al credito.

Secondo le rilevazioni effettuate dalla *Task Force*, costituita per promuovere l'attuazione delle misure a sostegno della liquidità per far fronte all'emergenza Covid-19, a marzo 2020 le domande di adesione alle moratorie hanno superato i 2,7 milioni, per un valore di circa 293 miliardi di Euro⁵.

Un fenomeno così significativo difficilmente può adattarsi al quadro normativo in continua evoluzione, al quale privati e soprattutto aziende, dovranno obbligatoriamente adeguarsi (Fig. 1).

⁴ *Outlook ABI-Cerved sui crediti deteriorati delle imprese*, ABI-Cerved, n° 11, Febbraio 2021

⁵ *Newsletter dell'Associazione Bancaria Italiana*, ABI, n° 3, Marzo 2021

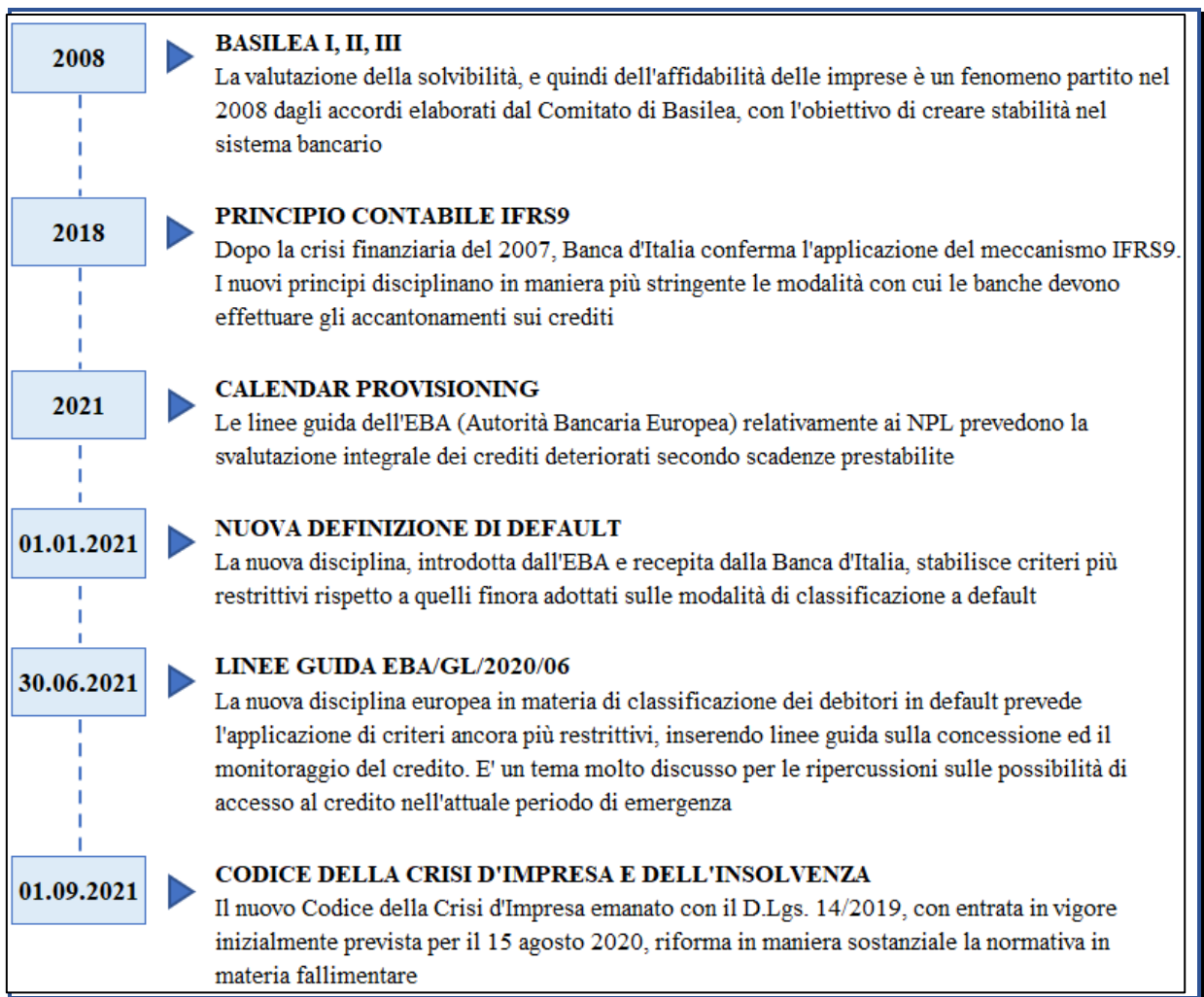


Figura 1: Evoluzione del contesto normativo⁶

Le nuove regole dell'Autorità Bancaria Europea (EBA) definiscono i requisiti di capitale cui devono adeguarsi tutte le banche europee dal primo gennaio 2021, stringendo le maglie sui criteri in base ai quali gli istituti di credito possono stabilire se un cliente sia in grado di ripagare il proprio debito. In sostanza, applicando i regolamenti EBA, la distanza tra il passaggio da debitore cosiddetto *in bonis* a credito deteriorato è molto breve.

L'ABI e le associazioni di rappresentanza delle imprese italiane chiedono a gran voce regole più flessibili alle istituzioni italiane ed europee, in particolar modo viene richiesto che le banche possano accordare alle imprese e alle famiglie nuove moratorie di pagamento dei finanziamenti senza l'obbligo di classificazione del debitore in *forborne*⁷ o, addirittura, in default secondo la regolamentazione europea.

⁶ Cassa Rurale e imprese nel nuovo quadro normativo europeo, Cassa Rurale Val di Non, webinar, Aprile 2021

⁷ Sono considerate *forborne* le esposizioni creditizie per le quali siano state concesse modifiche delle condizioni contrattuali o un rifinanziamento totale o parziale, a causa delle difficoltà finanziarie del debitore.

Le nuove misure bancarie arrivano in un momento drammatico per l'economia nazionale e si teme che possano portare a danni economici consistenti, soprattutto nelle PMI.

Le medesime criticità vengono sollevate per l'applicazione a settembre del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, in particolare i principi attualmente previsti che potrebbero innescare i meccanismi di allerta sono incompatibili con la realtà emergenziale che piccole e micro aziende stanno attraversando.

Se da un lato la riforma fallimentare vuole efficientare le procedure di emersione della crisi e le relative risoluzioni, è anche vero che al momento sarebbero opportuni dei correttivi che concedano maggiore flessibilità per una concreta continuità aziendale.

1.1. CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA

Il fallimento trova la sua disciplina giuridica generale nel Regio Decreto del 16 marzo 1942, n. 267, cosiddetta Legge Fallimentare, la quale viene integrata e regolamentata anche da norme contenute nel Codice civile.

Rispetto alla formulazione originaria della legge fallimentare del 1942, da allora, l'evoluzione del contesto socio-economico, nonché le regolamentazioni dettate dall'Unione Europea, hanno indotto il nostro Legislatore a rivisitare in più occasioni la disciplina fallimentare, prestando sempre maggiore attenzione al rischio d'impresa ed alle possibili cause d'insolvenza.

Già a partire dagli anni '70, periodo caratterizzato da un progressivo sviluppo del nostro tessuto imprenditoriale, il testo del Regio Decreto iniziava a manifestare i suoi limiti rispetto ad una realtà socio-economica in continuo fermento.

Nonostante vi siano state molteplici occasioni di riforma, il R.D. del 16 marzo 1942, n. 267, trova la sua continuità in via definitiva solo con il Decreto Legislativo n. 14 pubblicato nella Gazzetta Ufficiale in data 14 febbraio 2019 ed emanato in attuazione della Legge Delega n. 155/2017, il quale introduce nel nostro ordinamento il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, in sostituzione della vigente Legge Fallimentare.

Successivamente, con la Legge Delega n. 20 dell'8 marzo 2019, è stato concesso al Governo italiano un periodo di due anni per apportare eventuali correzioni.

Fatta eccezione per la parte in vigore dal 16 marzo 2019 che ha novellato il Codice civile, l'introduzione effettiva del nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, inizialmente prevista per il 15 agosto 2020, è stata ad oggi prorogata al 1° settembre 2021. A seguito delle problematiche sorte con la pandemia Covid-19, si ritiene che il tessuto imprenditoriale italiano non sia strutturalmente pronto all'eventuale entrata in vigore del Codice nel presente anno.

In un contesto già ingolfato da problemi economici e ricorsi a procedure concorsuali e fallimentari, il nuovo Codice potrebbe portare ulteriori criticità, per cui alla luce delle suddette considerazioni, non si escludono ulteriori correttivi.⁸

1.1.1. Principali novità del nuovo Codice della Crisi d'Impresa

Uno degli scopi primari dell'introduzione del nuovo Codice della Crisi d'impresa è quello di riconsiderare i concetti espressi nella vecchia Legge fallimentare del 1942, in un'ottica di salvaguardia del patrimonio aziendale e dei livelli occupazionali, non più attraverso strumenti percepiti come sanzionatori nei confronti dell'imprenditore.

Le norme del CCII introducono strumenti utili alla valutazione e alla misurazione preventiva dello stato di salute dell'azienda, superando eventuali dissesti finanziari, prima di incorrere in procedure concorsuali e di ristrutturazione. Da un punto di vista temporale, è logico constatare che quanto prima si coglie una situazione di crisi o difficoltà finanziaria, minori saranno le conseguenze per l'azienda. L'obiettivo del Legislatore è quindi quella di trasmettere, più che di imporre, concetti e norme utili alla corretta conduzione d'impresa e alla possibile emersione di segnali di dissesto.

La prima novità meramente lessicale della riforma è la sostituzione del termine "fallimento" con "liquidazione giudiziale" e del termine "fallito" con quello di "debitore", il cui scopo è quello di superare il carattere sanzionatorio nei confronti dell'imprenditore e di abbandonare la concezione negativa che ritraeva il soggetto in crisi come un male da escludere dal sistema economico.⁹ In tal senso, occorre anche considerare lo stato di crisi non più come caratteristico dell'imprenditore, bensì come situazione fisiologica ed oggettiva cui è possibile ritrovarsi nel corso dell'attività d'impresa.

L'etichetta di "fallito" o "fallimento" è inoltre una delle cause che hanno reso gli imprenditori italiani spesso restii all'emersione della crisi, protraendo gli effetti negativi della propria situazione, sino ad arrivare ad una condizione di totale insolvenza.

All'art. 2 del D.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, si definisce per la prima volta lo stato di crisi come *"lo stato di squilibrio economico finanziario che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate"*, a cui fa seguito la definizione di insolvenza quale

⁸ N. Soldati, *Il Codice della crisi e dell'insolvenza un cantiere in continua evoluzione*, in Codice della crisi di impresa, Il correttivo, Il Sole 24 Ore, Marzo 2021

⁹ N. Soldati, *Le modifiche per dare attuazione alla disciplina europea*, in Codice della crisi di impresa, Il correttivo, Il Sole 24 Ore, Marzo 2021

“stato del debitore che si manifesta con inadempimenti o altri fatti esteriori i quali dimostrano che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni”.

Il Legislatore ha voluto legare le due situazioni, definendo la crisi come preambolo allo stato di insolvenza, ossia indentificando la prima come condizione prospettica di dissesto finanziario e la seconda come situazione comprovata di impossibilità ad adempiere alle proprie obbligazioni e come ultimo stadio dello stato di crisi.

Solitamente lo stato di insolvenza si manifesta nell’incapacità di restituire i propri prestiti per insufficienza di liquidità, a cui si associa l’impossibilità di contrarre nuovi finanziamenti o la revoca dei fidi bancari. Questa condizione di illiquidità verso gli istituti bancari e finanziari porta così l’azienda a non riuscire più ad adempiere agli impegni nei confronti dei propri fornitori, bloccando in breve tempo la catena di approvvigionamento e conseguentemente l’attività produttiva.

La scelta di definire la crisi come una condizione di probabile futura insolvenza ha reso necessario identificare un periodo di tempo idoneo per la valutazione prospettica. In tal senso il Legislatore all’art. 13 del CCII ha indicato come orizzonte temporale i prossimi 6 mesi, per i quali l’impresa deve essere in grado di prevedere la propria futura condizione economico-finanziaria. Da un punto di vista manageriale, l’arco temporale definito nel CCII può risultare anche troppo breve, considerando che eventuali iniziative prese con sei mesi di anticipo potrebbero comunque risultare tardive. Per questo motivo, al di là della norma giuridica, si presuppone che il responsabile della pianificazione finanziaria, che sia il direttivo finanziario o il tesoriere, debba essere in grado di monitorare l’equilibrio finanziario dell’azienda, quantomeno lungo l’arco temporale di un anno.¹⁰

Uno dei concetti fondamentali dell’art. 2 del CCII riguarda l’indicazione specifica dei flussi di cassa prospettici, quale base per la valutazione dello stato di salute dell’impresa. Questo porta l’imprenditore e i suoi collaboratori a fare un’analisi dell’attività che va ben oltre i prospetti di bilancio richiesti *ex lege*.

Inoltre, la definizione di flusso prospettico richiede un’attività di programmazione che spesso esula dai dati storici di bilancio, occorre quindi utilizzare strumenti ed informazioni che in molte realtà imprenditoriali, specialmente di piccole e medie dimensioni, risultano non elaborate e fini a sé stessi.

Concretamente, potrebbe rendersi necessario predisporre una procedura di pianificazione, che riunisca tutte le aree aziendali, come ad esempio l’amministrazione, l’ufficio acquisti e quello

¹⁰ A. Danovi, G. Indizio, *Crisi e risanamento d’impresa. Un inquadramento teorico*, in *Gestire la crisi d’impresa*, IPSOA, Wolters Kluwer, 2021

commerciale, in modo tale da pervenire ad una proiezione attendibile delle attività e dei flussi nel medio-lungo periodo. Attualmente questo risulta essere un tema di fondamentale importanza, poiché tuttora ci si imbatte in strutture prive di una sufficiente comunicazione tra le funzioni aziendali, che conseguentemente può causare sfasamenti tra le esigenze di ogni reparto. Con riferimento alla proiezione dei flussi di cassa, è quindi essenziale che i responsabili delle funzioni aziendali comunichino periodicamente al direttore finanziario o al tesoriere tutte le informazioni utili per la programmazione finanziaria.

La scelta del Legislatore di valutare lo stato di salute dell'impresa in base ai flussi di cassa prospettici porta a considerare l'eventuale crisi sotto l'aspetto finanziario, più che industriale. La crisi industriale può quindi considerarsi come un preambolo di dissesto, mentre si ha una condizione di crisi giuridicamente rilevante solo nel momento in cui vi sono manifestazioni finanziarie che possono determinare uno stato di insolvenza.¹¹

È possibile che vi siano imprese con volumi di vendita regolari o anche in crescita, ma che non tengano presente dell'aspetto finanziario della propria attività. In realtà come le PMI, questa è una situazione che può verosimilmente accadere, in cui l'imprenditore inconsapevolmente non percepisce i segnali di crisi, perché concentrato sull'attività operativa, o impreparato in materie economiche, o ancora poco supportato da coloro che in prima persona dovrebbero occuparsi del monitoraggio dell'equilibrio finanziario, come il direttore finanziario, il tesoriere od eventualmente il professionista esterno.

Rimanendo in un'ottica temporale, il nuovo Codice si basa su un principio di continuità aziendale¹², che si rinviene nel già citato art. 13 del D.Lgs. 14/2019, riguardante gli indicatori di crisi, il quale stabilisce che “*gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario [...] sono rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della non sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e dell'assenza di prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso*”.

Si intende quindi favorire strumenti di ristrutturazione all'emergere di segnali di crisi, accompagnando l'impresa in un percorso di risanamento preventivo ed evitando così il deperimento totale del patrimonio aziendale.

Sotto il profilo normativo, il principio di continuità aziendale è richiamato anche nel Codice civile e nei Principi Contabili Nazionali ed Internazionali:

¹¹ A. Danovi, G. Indizio, *Crisi e risanamento d'impresa. Un inquadramento teorico*, in *Gestire la crisi d'impresa*, IPSOA, Wolters Kluwer, 2021

¹² N. Lucido, *Crisi di impresa, Aspetti rilevanti del nuovo Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza e il ruolo del commercialista*, Sistemi S.p.A., 2021

- all'art. 2423-bis c.c., riguardante i principi di redazione del bilancio, si stabilisce che *“la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività”*;
- l'OIC 11, richiamando anche l'articolo del Codice civile, afferma che *“nella fase di preparazione del bilancio, la direzione aziendale deve effettuare una valutazione prospettica della capacità dell'azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro, relativo a un periodo di almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio”*;
- nel principio contabile internazionale IAS 1, si afferma invece che *“nella fase di preparazione del bilancio, la direzione aziendale deve effettuare una valutazione della capacità dell'entità di continuare a operare come un'entità in funzionamento”*.

La differenza sostanziale tra il concetto di continuità aziendale nel nuovo Codice della Crisi d'impresa e la normativa ad oggi in vigore si concretizza nella previsione di determinati indici di allerta che, al superamento di determinate condizioni, possono attivare una segnalazione di stato di crisi. La previsione degli indici di allerta e delle relative segnalazioni, che verranno approfonditi nel paragrafo successivo, vincolano così l'imprenditore e gli organi di controllo a valutare costantemente la capacità dell'azienda di continuare la propria attività.

L'art. 3 del D.Lgs. 14/2019 rappresenta uno dei passaggi prioritari per costruire un sistema di controllo e monitoraggio dell'attività aziendale. La norma prevede l'obbligo per l'imprenditore individuale di *“adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte”*, mentre per l'imprenditore collettivo di *“adottare un assetto organizzativo adeguato, ai sensi dell'art. 2086 del Codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative”*.

Ai fini del presente elaborato, l'attenzione è rivolta all'obbligo per l'imprenditore collettivo, ai sensi dell'art. 2086 c.c., di dotarsi di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, ossia determinare l'insieme delle procedure, direttive e regole per garantire un livello appropriato di efficienza nella gestione d'impresa.

Nello specifico, si può considerare adeguato:

- l'assetto organizzativo, se l'impresa ha predisposto un sistema di *corporate governance* che garantisce una corretta assegnazione ed un effettivo esercizio del potere decisionale e delle funzioni di controllo, sulla base di un appropriato livello di competenza e responsabilità. Si ritiene necessario quantomeno che gli amministratori siano in grado di perseguire gli obiettivi aziendali, tramite l'analisi dei dati storici ed una pianificazione

a livello prospettico, e che sia garantita una corretta vigilanza sull'operato degli stessi da parte dell'organo di controllo;

- l'assetto amministrativo, laddove sia stato implementato un metodo di lavoro che consenta ai responsabili di funzione di predisporre idonei strumenti di *reporting* e di pianificazione, in modo tale da essere in grado di comprendere le variabili chiave a disposizione del *management*, gli scostamenti *ex post* tra previsioni e risultati ottenuti e, in ultima analisi, prevedere la possibile evoluzione dell'attività aziendale.

A titolo esemplificativo, tra i soggetti coinvolti si possono indicare:

- l'ufficio amministrativo, per l'elaborazione dei piani finanziari e per le attività di *budgeting* e *reporting* periodici;
 - l'ufficio fornitori, per la comunicazione di solleciti ed informazioni inerenti alla catena di approvvigionamento, come aumento dei prezzi o mancanza di materia prima;
 - l'ufficio contabilità, per la corretta trasmissione dei dati contabili e l'elaborazione dei flussi di cassa previsionali;
 - l'ufficio commerciale, per analisi di mercato, inserimento di nuovi clienti o esigenze nuove dei clienti esistenti;
 - la tesoreria, nel caso in cui non sia l'ufficio contabilità ad occuparsene direttamente, per il monitoraggio della situazione finanziaria, degli affidamenti e dei debiti verso banche ed istituti finanziari;
 - in ultimo, il professionista, specialmente nel caso di realtà di piccole dimensioni, è colui responsabile della comunicazione di inadempimenti di carattere fiscale o contrattuale, ed eventuali solleciti o diffide;
- l'assetto contabile, nel momento in cui è garantita una regolare rilevazione dei fatti aziendali, in conformità alla normativa civilistica e fiscale, tale da consentire all'organo amministrativo di analizzare la situazione aziendale ed eventualmente apporre tempestive iniziative, anche in risposta ai nuovi dettami del nuovo Codice della Crisi d'impresa.¹³

Si rileva che queste disposizioni vanno commisurate alle dimensioni dell'impresa e alla complessità operativa, considerando aspetti come l'attività svolta, il volume d'affari, la struttura organizzativa o il numero di dipendenti.

¹³ A. Danovi, P. Riva, A. Quagli, *Il sistema di allerta*, in *Gestire la crisi d'impresa*, IPSOA, Wolters Kluwer, 2021

È necessario poi considerare la predisposizione di un efficiente assetto organizzativo come base per la creazione di valore all'interno di un'organizzazione, al fine dell'ottenimento di risultati positivi e della prevenzione di possibili stati di crisi e conseguente perdita della continuità aziendale.

Nella letteratura¹⁴, quest'attività viene definita come una vera e propria "gestione strategica", inserita in un contesto di controllo di gestione, nel quale l'imprenditore prende consapevolezza della situazione economico-finanziaria della propria azienda, avendo a disposizione modelli e strumenti atti al monitoraggio dell'andamento reddituale e della solidità a livello patrimoniale e finanziario.

L'art. 4 del D.Lgs. 14/2019, relativo ai doveri delle parti, stabilisce innanzitutto che sia il debitore che i creditori devono comportarsi secondo buona fede e correttezza. Al comma 2 del presente articolo, vengono fissati ulteriori obblighi a carico del debitore, oltre a quelli già menzionati nell'art. 3 del CCII, in particolare:

- illustrare la propria situazione in modo completo, veritiero e trasparente, fornendo ai creditori tutte le informazioni necessarie ed appropriate allo strumento di regolazione della crisi o dell'insolvenza prescelto;
- assumere tempestivamente le iniziative idonee alla rapida definizione della procedura, anche al fine di non pregiudicare i diritti dei creditori;
- gestire il patrimonio dell'impresa durante la procedura di regolazione della crisi o dell'insolvenza nell'interesse prioritario dei creditori.

La novità in questo articolo si ha nella disposizione di obblighi anche a carico dei creditori, infatti al terzo comma si stabilisce che essi hanno *"il dovere di collaborare lealmente con il debitore, con i soggetti preposti alle procedure di allerta e composizione assistita della crisi, con gli organi nominati dall'autorità giudiziaria nelle procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza e di rispettare l'obbligo di riservatezza sulla situazione del debitore, sulle iniziative da questi assunte e sulle informazioni acquisite"*.

Quanto disposto nel presente articolo si inserisce in un contesto economico caratterizzato spesso da asimmetrie informative e mancata cooperazione tra l'imprenditore in difficoltà e i propri creditori. Il debitore risulta spesso restio all'emersione della crisi, infatti in presenza di conclamati segnali di difficoltà, tende comunque a ritardare la comunicazione della crisi aziendale verso i terzi, creando così diffidenza e sfiducia da parte degli stessi fornitori e istituti di credito per le sole informazioni obbligatorie da lui fornite.

¹⁴ N. Lucido, *Crisi di impresa, Aspetti rilevanti del nuovo Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza e il ruolo del commercialista*, Sistemi S.p.A., 2021

Può anche accadere che l'imprenditore sia affiancato da un professionista storicamente di sua fiducia, che supporta il comportamento ostruttivo del cliente, consigliandogli soluzioni non coerenti con un percorso di revisione della propria attività. Un altro caso si ha quando l'imprenditore, pur affidandosi a consulenti specializzati in crisi d'impresa, mantenga un comportamento negazionista, considerando la propria crisi come una situazione temporanea a cui può porre rimedio in modo autonomo.

Un altro aspetto che occorre rivedere è la qualità delle informazioni fornite ai terzi da parte del debitore, poiché risultano spesso carenti e riferite allo stretto necessario richiesto *ex lege*. Su questo punto, occorre considerare che potrebbe non trattarsi della volontà dell'imprenditore di nascondere i dettagli della propria attività, ma piuttosto di un sistema informativo aziendale inadeguato, che non consente di produrre informazioni corrette, utili e tempestive. Il problema maggiore di questo aspetto è che, in certi casi, nemmeno i soggetti interni all'azienda hanno a disposizione questi dati.

Sul versante dei creditori, la norma mira ad ottenere da parte loro un atteggiamento proattivo nella fase di negoziazione del debito, consentendo uno scambio di informazioni tempestivo e trasparente, contrastando conflitti di interesse e comportamenti che osteggiano la buona riuscita dell'operazione di ristrutturazione.

Avendo così identificato i principi fondamentali del nuovo Codice della Crisi d'impresa, nel prossimo paragrafo si esamineranno le disposizioni che regolano il controllo e la valutazione della situazione economico-finanziaria dell'impresa, ossia individuare quali strumenti e indicatori il Codice propone per dare concretezza a quanto spiegato sinora.

1.1.2. Misure di allerta e indicatori della crisi

Una novità importante a cui è necessario dedicare un paragrafo a sé stante è l'introduzione dell'istituto dell'allerta, ossia un insieme di misure e di indicatori utili per la tempestiva emersione della crisi, nella prospettiva di risanamento dell'impresa e comunque del più elevato soddisfacimento dei creditori.

Si tratta di uno strumento stragiudiziale attivabile dal debitore o d'ufficio dal Tribunale su segnalazione dei sindaci, del revisore contabile, ma anche dai creditori pubblici qualificati, in caso di inadempimenti di importo rilevante.

La finalità primaria di questa disposizione è quella di fornire all'imprenditore o al *management* degli indicatori significativi, da utilizzare costantemente nella conduzione d'impresa, come

base per la valutazione dei risultati ottenuti e per apporre eventuali interventi correttivi, evitando un totale deterioramento del patrimonio aziendale.

Si sottolinea che questo istituto non è esclusivamente diretto alle aziende in difficoltà, bensì può diventare un punto di partenza per sviluppare un vero e proprio controllo di gestione all'interno di ogni impresa.

L'introduzione delle misure di allerta risponde quindi alla necessità di un cambiamento radicale nella conduzione d'impresa, grazie all'utilizzo di indicatori che, specialmente in realtà di piccole dimensioni, possono essere valutati come superflui, se non addirittura sconosciuti.

L'art. 13 del CCII disciplina gli indicatori della crisi, al comma 1 li definisce come “*gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore, tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività, rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della non sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e dell'assenza di prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, nei sei mesi successivi*”.

L'errore che l'imprenditore può commettere è quello di considerare solo uno degli equilibri indicati nel presente articolo, comunemente l'attenzione è infatti rivolta all'equilibrio di carattere reddituale. In particolare, ci si concentra sul risultato d'esercizio, ponendosi come unico obiettivo quello di abbassare l'imposizione fiscale o quello di apporre modifiche a livello contabile per evitare la perdita d'esercizio.

Per il *management* aziendale è di vitale importanza presidiare tutte e tre le condizioni di equilibrio, anche quelle che, per il loro carattere intangibile, risultano non subito evidenti, come l'aspetto finanziario. Le tre condizioni di equilibrio (reddituale, patrimoniale e finanziario) devono essere valutate in maniera unitaria, come se fossero un unico aggregato, poiché uno *shock* nell'attività d'impresa può intaccare in successione tutti e tre gli equilibri.

Per chiarire questo concetto, si può partire proprio dall'equilibrio reddituale che si evince dal conto economico. L'impresa, nel corso della sua attività, potrebbe incappare in una perdita di marginalità, causata ad esempio da un calo delle vendite o dall'aumento dei costi di struttura, questo inizialmente inciderebbe sulla condizione reddituale, mentre successivamente andrebbe ad erodere il capitale netto, intaccando così la solidità patrimoniale dell'impresa. L'instabilità patrimoniale può successivamente portare al ricorso a nuovo indebitamento, così da causare anche un possibile disequilibrio a livello finanziario. L'aumento della posizione debitoria provoca un incremento degli oneri finanziari ed un ulteriore aggravamento dell'equilibrio reddituale.

In merito alla disposizione che prevede un orizzontale temporale di almeno 6 mesi per il calcolo dei flussi di cassa prospettivi, si rinvia a quanto approfondito nel paragrafo precedente, mentre il comma 1 dell'art. 13 del CCII si conclude con una disposizione che indica quali possono essere gli indicatori più significativi per segnalare una crisi, stabilendo *“quelli che misurano la non sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e l'inadeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi. Costituiscono altresì indicatori di crisi ritardi nei pagamenti reiterati e significativi, anche sulla base di quanto previsto nell'art. 24”*.

Il primo indice si riferisce alla non sostenibilità del debito contratto con istituti terzi, al quale ci si può collegare al dato più generale dall'andamento della Posizione Finanziaria Netta. La PFN misura, infatti, la capacità dell'impresa di generare flussi di cassa sufficienti a coprire l'indebitamento finanziario, calcolata come la somma algebrica tra le disponibilità liquide, i crediti e i debiti finanziari.

Per quanto riguarda i ritardi reiterati e significativi, si rileva che questi risultano rilevanti per alcune tipologie di creditori pubblici qualificati, quali l'Agenzia delle Entrate, l'Istituto nazionale della previdenza sociale e l'Agente della riscossione delle imposte, indicati nell'art. 15 come soggetti responsabili dell'attivazione delle procedure d'allerta formali, alle quali si rimanda all'approfondimento nel paragrafo successivo, relativo alle modalità di accertamento della crisi.

L'art. 24 del CCII, che fa riferimento ai ritardi reiterati negli adempimenti, stabilisce tre soglie, il cui superamento anche di una sola di esse, non consente l'applicazione delle misure premiali per l'imprenditore di cui all'art. 25.

In particolare, si tratta alternativamente di:

- debiti per retribuzioni scaduti da almeno 60 giorni, per un ammontare pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- debiti verso fornitori scaduti da almeno 120 giorni, per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- superamento nell'ultimo bilancio approvato, o comunque per oltre 3 mesi, degli indici elaborati ai sensi dell'articolo 13, commi 2 e 3.

Le misure premiali previste per l'imprenditore fanno riferimento principalmente al decorso degli interessi sui debiti tributari e a sanzioni di tipo tributario, che si attivano nel caso in cui l'imprenditore presenti tempestivamente domanda di accesso ad una delle procedure regolatrici della crisi o dell'insolvenza.

Ai fini del presente elaborato, l'attenzione non è però rivolta ai possibili effetti normativi previsti in caso di attivazione di una procedura concorsuale, bensì agli indicatori proposti dal Legislatore per evitare il manifestarsi di tale situazione di crisi.

La responsabilità della predisposizione degli indicatori di crisi è stata attribuita al Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili che, ai sensi del comma 2 dell'art. 13 del D.Lgs. 14/2019, “*elabora con cadenza triennale, in riferimento ad ogni tipologia di attività economica secondo le classificazioni I.S.T.A.T., gli indici di cui al comma 1 che, valutati unitariamente, fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa. Gli indici elaborati sono approvati con decreto del Ministero dello sviluppo economico*”. Nell'analizzare quanto disposto dal Legislatore, si rileva che la condizione primaria da soddisfare con l'elaborazione degli indici di crisi è quella di ottenere una valutazione unitaria circa l'esistenza o meno di uno stato di crisi.¹⁵

L'obiettivo della norma è quindi quello di impegnare il CNDCEC a predisporre un insieme di indici, che l'imprenditore e l'organo di controllo siano in grado di leggere e di interpretare, pervenendo successivamente ad una sintesi che indichi o meno la sussistenza di indizi di crisi. In altri termini, questa struttura dovrebbe consentire all'azienda di analizzare le singole misure di performance lungo un percorso logico di indici, evitando così una valutazione della complessiva attività aziendale tramite un solo “macro-indice”.

Unitamente a questa condizione, si constata che gli indicatori predisposti dal CNDCEC devono quantomeno riprendere quelli definiti dal Legislatore al comma 1 dell'art. 13, in merito alla non sostenibilità degli oneri finanziari con i flussi di cassa generati dall'attività d'impresa e l'ineadeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi. Questo anche in ragione del fatto che tali indicatori sono già stati definiti come significativi da parte del Legislatore e risultano nella prassi tra le misure più utilizzate per la valutazione dello stato di crisi dell'impresa.

Per quanto concerne il metodo di lavoro utilizzato per l'elaborazione degli indici, il CNDCEC in collaborazione con l'istituto Cerved ha condotto uno studio sulle probabilità di *default* da parte delle imprese, al verificarsi di determinati eventi o al superamento di determinate condizioni.¹⁶ In particolare, l'oggetto dello studio è stato un campione esteso di imprese che hanno manifestato uno stato di insolvenza, dalle quali si sono dedotti degli indici rappresentativi lo squilibrio aziendale, a livello reddituale, patrimoniale e finanziario. Come prescritto dal Codice

¹⁵ A. Danovi, P. Riva, A. Quagli, *Il sistema di allerta*, in *Gestire la crisi d'impresa*, IPSOA, Wolters Kluwer, 2021

¹⁶ *Crisi d'impresa. Gli indici dell'allerta*, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Ottobre 2019

della Crisi, gli squilibri aziendali vanno poi valutati congiuntamente per comprendere la possibile sussistenza di indizi dello stato di crisi.

Il principio di questo lavoro deriva dal fatto che il sistema di allerta disposto nel CCII, anche per il fatto che si tratta di una prima attuazione, dovrebbe portare ad un numero di segnalazioni di indizi di dissesto, in linea con le situazioni di insolvenza storicamente accertate.

In attuazione a quanto stabilito nell'art. 13, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili ha predisposto tre principali condizioni che segnalano uno stato di crisi:

- ritardi di pagamento reiterati e significativi, ai sensi dell'art. 24 del CCII;
- pregiudizio alla continuità aziendale nell'esercizio in corso o, quantomeno, nei sei mesi successivi;
- non sostenibilità del debito nei successivi sei mesi.

In merito ai ritardi di pagamento, si può fare riferimento alla lett. a) e lett. b) del già citato art. 24, il quale indica debiti per retribuzioni scaduti da oltre 60 giorni per un ammontare pari ad oltre la metà di quello complessivo mensile delle retribuzioni e debiti verso fornitori scaduti da oltre 120 giorni per un ammontare almeno superiore a quello dei debiti non scaduti. Oltre a questi, sono considerati reiterati e significativi i debiti verso gli istituti bancari se superano i 90 giorni e quelli che hanno provocato azioni esecutive da parte dei fornitori.

Il principio di continuità aziendale, come già discusso nel paragrafo precedente, si basa sul costante monitoraggio dell'attività aziendale da parte dell'imprenditore, sulla valutazione di possibili difficoltà e le eventuali iniziative per porvi rimedio. A questo si lega il lavoro dell'organo di controllo, responsabile della verifica dell'operato dell'imprenditore.

Le cause che portano ad un pregiudizio alla continuità aziendale sono solitamente di natura operativa, come ad esempio una riduzione del volume d'affari o un aumento dell'incidenza dei costi sul fatturato, a cui si susseguono ripercussioni a livello di flussi di cassa e conseguente insostenibilità del debito.

Altre cause possono riferirsi ad eventi di natura straordinaria, che possono riguardare direttamente il *core* business aziendale o l'organo di governo dell'impresa stessa. In tal senso, possono essere valide le circostanze e gli eventi di natura non finanziaria indicati nel Principio di revisione internazionale (ISA Italia) 570 – Continuità aziendale, che costituiscono un elenco, seppur non esaustivo, di indicatori sintomatici di una discontinuità aziendale, tra i quali:

- 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;
- comparsa di concorrenti di grande successo;
- procedimenti legali in corso, che possono comportare richieste di risarcimento cui l'impresa non è in grado di far fronte;
- modifiche di leggi, regolamenti o politiche governative che si presume possono 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.

A conclusione di quanto rilevato sul principio di continuità aziendale, si evidenzia che tali eventi significativi possono essere attenuati e giustificati da strumenti o alternative a disposizione dell'impresa, come ad esempio una ristrutturazione a livello organizzativo, una rinegoziazione delle condizioni contrattuali con gli istituti di credito o, nel caso di problemi di fornitura, di una fonte alternativa di approvvigionamento.

La condizione di non sostenibilità del debito viene valutata sulla base degli indicatori individuati nel documento stilato dal CNDCEC, ai sensi della delega conferitagli all'art. 13 co. 2 del CCII. Viene definito un sistema gerarchico di lettura di tali indici, in cui al superamento del primo indicatore, si passa alla verifica del secondo e nel caso in cui anche solo uno degli indicatori risulta negativo, si può presumere uno stato di crisi. La gerarchia degli indicatori si compone come segue:

1. Patrimonio netto negativo, calcolato come il totale della voce A del passivo dello Stato patrimoniale, a cui si sottraggono eventuali crediti verso soci, dividendi deliberati ma non ancora contabilizzati e, nel caso l'impresa adotti i principi internazionali IFRS, di riserve specifiche, come ad esempio di *fair value* o *stock option*.

La condizione di avere un patrimonio netto negativo si ottiene generalmente in seguito a perdite d'esercizio e, ai sensi dell'art. 2484 co. 4 c.c., se risulta sotto il limite legale per le società di capitali è anche condizione di scioglimento. Quest'ultima circostanza porta automaticamente l'impresa ad attivarsi per ricostituire il capitale sopra il limite legale, a prescindere da valutazioni di carattere prospettico.

Nel caso di patrimonio netto negativo, si presume che vi sia uno stato di crisi, nel caso invece di patrimonio netto positivo, occorre analizzare il secondo indicatore proposto nel documento del CNDCEC;

2. Il DSCR (*debt service coverage ratio*) è dato dal rapporto tra i *free cash flow* e il valore di rimborso dei debiti finanziari, valutato quantomeno nell'arco temporale dei sei mesi successivi, cui è possibile ampliare nel caso in cui si hanno a disposizione dati affidabili. Il DSCR risulta negativo e conseguentemente indizio di crisi se ha valore inferiore a 1, ossia la situazione in cui l'impresa non è in grado di rimborsare le rate dei prestiti con i flussi di cassa derivanti dall'attività operativa.

Questo indicatore si basa sui dati previsionali ottenuti dall'attività di programmazione e *budgeting* da parte dell'organo amministrativo o dalla tesoreria, ed è responsabilità dell'organo di controllo calcolare l'indice e valutare se i dati forniti sono attendibili.

L'organo di controllo ha inoltre ha la facoltà di scegliere tra due metodi di calcolo del DSCR, e tale dipende dalla bontà dei dati ricavati dai prospetti di budget. È utile sottolineare che l'attendibilità dei dati non si riferisce agli scostamenti tra i valori consuntivi rispetto a quelli preventivati, bensì all'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili predisposti dal *management*.

Il primo metodo di calcolo prevede il rapporto:

$$\frac{\text{flussi disponibili alla copertura del debito nei 6 mesi successivi}}{\text{uscite per il rimborso dei debiti finanziari nei 6 mesi successivi}}$$

il cui nominatore è dato dalla somma fra entrate e uscite di liquidità del periodo considerato, ad eccezione delle uscite per il rimborso dei debiti finanziari (solo la quota capitale) che costituiscono il valore del denominatore.

Da segnalare che al numeratore si considerano anche le linee di credito accordate e non utilizzate, nel limite del valore previsto dei crediti commerciali, mentre al denominatore vanno incluse anche le quote capitale dei leasing finanziari.

Il secondo metodo prevede invece il rapporto:

$$\frac{\text{flussi di cassa complessivi al servizio del debito nei 6 mesi successivi}}{\text{uscite per il rimborso del debito non operativo in scadenza nei 6 mesi successivi}}$$

in cui il numeratore è la somma tra le disponibilità liquide, le linee di credito accordate ma non utilizzate e il FCFO (*free cash flow from operations*), ossia i flussi di cassa derivanti dall'attività operativa e dal ciclo degli investimenti.

Al denominatore si sommano le uscite previste per il rimborso dei debiti finanziari (quota capitale e interessi), le uscite per debiti tributari e contributivi non pagati nelle scadenze di legge e per debiti verso fornitori il cui ritardo risulta oltre il carattere fisiologico, e le linee di credito utilizzate in scadenza, salvo previsione di rinnovo o mantenimento. Come

indicato nel rapporto, vanno considerati tutti i movimenti di cassa previsti nei sei mesi successivi.

Al fine di calcolare il DSCR, risulta di fondamentale importanza la corretta predisposizione di un Rendiconto finanziario prospettico, che per molte realtà di piccole dimensioni può non essere così scontato.

3. Il Legislatore, per venire incontro a situazioni di incertezza e di dati non sufficientemente attendibili per il calcolo del DSCR, ha previsto cinque indici, con soglie differenti a seconda del settore economico, da cui si presume una situazione di crisi in caso di superamento congiunto di tutti e cinque gli indicatori:

- a) Indice di sostenibilità degli oneri finanziari, calcolato come:

$$\frac{\text{interessi e altri oneri finanziari}}{\text{fatturato}}$$

di cui il numeratore è composto dalla voce C.17) del Conto Economico, mentre al denominatore sono compresi i ricavi delle vendite alla voce A.1).

Si considera un rischio di crisi se il dato ottenuto è maggiore rispetto al valore soglia.

- b) Indice di adeguatezza patrimoniale, calcolato come:

$$\frac{\text{patrimonio netto}}{\text{debiti totali}}$$

di cui al numeratore risulta il valore della voce A) del passivo nello Stato Patrimoniale ex art. 2424 c.c., sottratti eventuali crediti verso soci e dividendi deliberati, mentre al denominatore il valore delle voci D) e E) del passivo dello Stato Patrimoniale ex art. 2424 c.c., ossia il totale debiti e i ratei e risconti passivi.

Si considera un rischio di crisi se il dato ottenuto è minore rispetto al valore soglia.

- c) Indice di ritorno liquido dell'attivo, calcolato come:

$$\frac{\text{cash flow}}{\text{totale attivo}}$$

di cui il numeratore è ottenuto dalla somma tra ricavi di vendita, costi non monetari (ad es. ammortamenti, svalutazioni, accantonamenti), detratti i ricavi non monetari (ad es. rivalutazioni, imposte anticipate), mentre al denominatore risulta il valore dell'attivo dello Stato Patrimoniale.

Si considera un rischio di crisi se il dato ottenuto è minore del valore soglia.

- d) Indice di liquidità, calcolato come:

$$\frac{\text{attività a breve termine}}{\text{passività a breve termine}}$$

di cui il numeratore è ottenuto dalla somma delle voci C) e D) dell'attivo nello Stato Patrimoniale esigibili entro l'esercizio successivo, ossia il valore dell'attivo circolante e i ratei e risconti attivi, mentre il denominatore risulta la somma tra le voci D) e E) del passivo dello Stato Patrimoniale esigibili entro l'esercizio successivo, ossia i debiti correnti e i ratei e risconti passivi.

Si considera un rischio di crisi se il dato ottenuto è minore del valore soglia.

e) Indice di indebitamento previdenziale e tributario, calcolato come:

$$\frac{\text{indebitamento previdenziale e tributario}}{\text{totale attivo}}$$

di cui il numeratore è ottenuto dalla somma delle voci D.12) e D.13) del passivo dello Stato Patrimoniale, ossia i debiti tributari e previdenziali esigibili entro e oltre l'esercizio successivo, mentre al denominatore risulta il valore dell'attivo dello Stato Patrimoniale.

Si considera un rischio di crisi se il dato ottenuto è maggiore rispetto al valore soglia.

A seconda dell'attività svolta, l'impresa si collocherà in una riga della tabella sottostante, che raffigura le soglie di allerta indicate dal CNDCEC nel proprio documento *Crisi d'impresa. Indici di allerta*, aggiornato al 20 ottobre 2019. Come anticipato, il Legislatore richiede una valutazione unitaria e congiunta di tutti e cinque gli indici, ottenendo una presunzione di crisi solo al superamento di tutte e cinque le soglie.

Settore	Soglie di allerta				
	ONERI FINANZIARI / RICAVALI %	PATRIMONIO NETTO / DEBITI TOTALI %	LIQUIDITA' A BREVE TERMINE	CASH FLOW / ATTIVO %	(INDEB. PREVIDENZIALE+ TRIBUTARIO) / ATTIVO %
(A) AGRICOLTURA SILVICOLTURA E PESCA	2,8	9,4	92,1	0,3	5,6
(B) ESTRAZIONE (C) MANIFATTURA (D) PROD. ENERGIA/GAS	3	7,6	93,7	0,5	4,9
(E) FORN. ACQUA RETI FOGNARIE RIFIUTI (D) TRASM. ENERGIA/GAS	2,6	6,7	84,2	1,9	6,5
(F41) COSTRUZIONE DI EDIFICI	3,8	4,9	108	0,4	3,8
(F42) INGEGNERIA CIVILE (F43) COSTR. SPECIALIZZATE	2,8	5,3	101,1	1,4	5,3
(G45) COMM. INGROSSO E DETT. AUTOVEICOLI (G46) COMM. INGROSSO	2,1	6,3	101,4	0,6	2,9
(G47) COMM. DETTAGLIO (I56) BAR E RISTORANTI	1,5	4,2	89,8	1	7,8
(H) TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO (I55) HOTEL	1,5	4,1	86	1,4	10,2
(JMN) SERVIZI ALLE IMPRESE	1,8	5,2	95,4	1,7	11,9
(PQRS) SERVIZI ALLE PERSONE	2,7	2,3	69,8	0,5	14,6

Figura 2. Soglie di allerta, Crisi d'impresa. Indici d'allerta, CNDCEC, Ottobre 2019

L'art. 13 co. 3 prevede che, in alternativa a queste disposizioni, se l'azienda in ragione delle proprie caratteristiche dovesse ritenere inadeguati gli indici proposti al comma 2, avrebbe la possibilità di elaborare propri indicatori personalizzati, previa attestazione da parte di un professionista indipendente sull'adeguatezza di tali indici rispetto alle peculiarità dell'impresa.

Tale scelta dovrà essere poi riportata, insieme all'attestazione del professionista, nella nota integrativa del bilancio d'esercizio.

A conclusione di quanto esposto sinora sugli indici di allerta, si evidenzia che l'attenzione dell'imprenditore e dei suoi collaboratori non deve soffermarsi esclusivamente sugli indicatori elaborati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, quest'attività non deve essere quindi percepita come un onere di legge, bensì dovrebbe trattarsi solo dell'atto conclusivo di un sistema di monitoraggio dell'intera situazione economico-finanziaria dell'impresa.

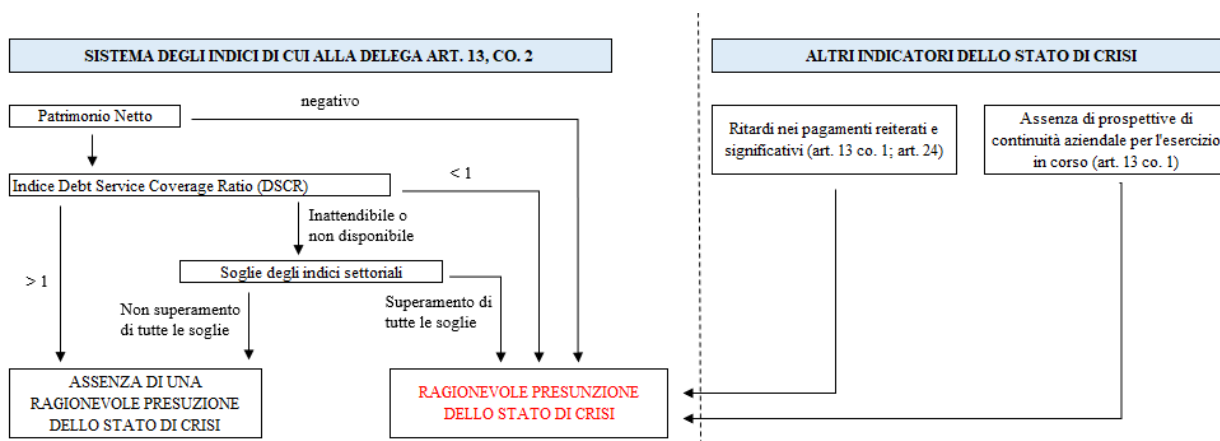


Figura 3. Sistema degli indici di allerta, art. 13 del D.Lgs. 14/2019

1.1.3. Modalità di accertamento della crisi

Il Legislatore con la riforma del Codice della Crisi d'Impresa, ai sensi dell'art. 12, ha introdotto l'obbligo di segnalazione degli indizi di crisi dell'impresa da parte degli organi di controllo societari, dei creditori pubblici qualificati e dell'imprenditore stesso, ossia da parte dei soggetti che dovrebbero disporre delle informazioni necessarie per la valutazione dello stato di crisi.

La scelta di stabilire un obbligo nei confronti di questi soggetti si basa sulla volontà del Legislatore di creare i presupposti e gli interessi per l'emersione tempestiva della crisi, stabilendo anche un esonero di responsabilità, al verificarsi di determinate condizioni.

Relativamente agli organi di controllo o revisore contabile, l'art. 14 del CCII stabilisce che *“ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, ha l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato, se sussiste l'equilibrio economico finanziario e qual è il prevedibile andamento della gestione, nonché di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi”*.

Questa disposizione integra i precedenti compiti dell'organo di controllo o del revisore, con l'introduzione degli obblighi segnaletici nei confronti dell'organo amministrativo, comportando così una forte responsabilizzazione e una maggiore attenzione da parte dei sindaci o revisori.

L'organo di controllo, solitamente rappresentato dal collegio sindacale, nel valutare costantemente l'adeguatezza dell'assetto organizzativo e l'equilibrio economico-finanziario dell'impresa, può rifarsi alle disposizioni già illustrate nei paragrafi precedenti, come l'art. 2086 c.c. in tema di gestione d'impresa e gli indici di crisi predisposti dal CNDCEC.

Occorre segnalare che il Legislatore, parallelamente all'introduzione dell'obbligo di segnalazione, ha esteso la platea di imprese che devono dotarsi dell'organo di controllo¹⁷, come disposto nell'aggiornato art. 2477 c.c., che prevede l'obbligo se la Società:

- a. redige il bilancio consolidato;
- b. controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti;
- c. ha superato per due esercizi consecutivi almeno uno dei seguenti limiti:
 - 4 milioni di Euro di attivo dello Stato patrimoniale (in precedenza 4,4 milioni di Euro);
 - 4 milioni di Euro di ricavi delle vendite (in precedenza 8,8 milioni di Euro);
 - 20 dipendenti occupati in media (in precedenza 50 unità).

Un altro aspetto da considerare è l'ambito delle funzioni dei soggetti, infatti esiste una sostanziale differenza tra l'organo di controllo, quindi il collegio sindacale, e il revisore o società di revisione.

Il collegio sindacale ha il potere di vigilanza sulla gestione aziendale e partecipa anche ai consigli di amministratori, per cui si ritiene che, in ottemperanza a quanto previsto nel Codice della Crisi, tale organo ha la responsabilità di attivarsi in principio segnalando informalmente gli amministratori degli squilibri economici-finanziari individuati. Il collegio ha quindi la possibilità di interagire con l'organo amministrativo, in modo tale da prevenire in anticipo una degenerazione della situazione di crisi dell'impresa.

Il revisore contabile invece, a differenza del collegio sindacale, non ha né potere di vigilanza né risulta solidalmente responsabile con gli amministratori, bensì il suo compito si esaurisce con il giudizio sull'attendibilità del bilancio d'esercizio. Il revisore si presenta quindi in un momento successivo rispetto a quello del collegio sindacale, poiché il suo giudizio giunge solo alla data di bilancio, registrando la situazione di difficoltà finanziaria ed attivandosi conseguentemente con le azioni più opportune di gestione della crisi.

¹⁷ B. Sacco, *Il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza e gli alert di bilancio: un'opportunità per le PMI?*, Il Mulino – Rivisteweb, 2019

Il collegio sindacale, nel contesto del Codice della Crisi d'Impresa, svolge perciò la funzione di fondamentale importanza di “segnalazione informale interna”, ossia la prima fase di confronto con l'imprenditore rispetto agli indizi di crisi ravvisati, nella quale il collegio deve innanzitutto assicurarsi che il *management* sia cosciente della situazione creatasi.

Qualora gli amministratori non recepiscano le indicazioni dell'organo di controllo e sussista la situazione di criticità, si passa alla seconda fase di “allerta formale interna”, nella quale l'organo di controllo e il revisore, ai sensi del citato art. 14, sono chiamati a segnalare formalmente agli amministratori l'esistenza dei fondati indizi di crisi, tramite comunicazione motivata via mezzo PEC, nella quale si indica un termine non superiore a trenta giorni, entro il quale l'organo amministrativo deve informare rispetto alle soluzioni ed iniziative intraprese per scongiurare la degenerazione della situazione di crisi.

Nel caso in cui gli amministratori non forniscano risposta o non adottino le misure di prevenzione della crisi nei successivi 60 giorni, gli organi di controllo e i revisori hanno l'obbligo di procedere con la fase di “allerta formale interna verso l'esterno”, nella quale hanno il compito di informare senza indugio l'OCRI, definito all'art. 2 del CCII, dello stato di crisi dell'impresa. È opportuno sottolineare che, ai sensi del comma 3 dell'art. 14 del CCII, la tempestiva segnalazione all'organo amministrativo (comma 1) e all'Organismo di Composizione della Crisi d'Impresa (comma 2) costituisce per l'organo di controllo causa di esonero dalla responsabilità solidale con gli amministratori per i danni arrecati successivamente alla stessa segnalazione.

Gli altri soggetti incaricati dell'attivazione del sistema di allerta sono i creditori pubblici qualificati, disciplinati all'art. 15 del CCII. Nello specifico si tratta dell'Agenzia delle Entrate, dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale e l'Agente della Riscossione delle Imposte, i quali, secondo una procedura totalmente oggettiva, hanno l'incarico di informare l'impresa in caso di superamento di determinate soglie per debiti scaduti, come nella figura sottostante.

Creditore pubblico qualificato	Condizione	Importo rilevante
Agenzia delle Entrate	volume d'affari < 1 mln € nella dichiarazione dell'anno precedente	debito IVA scaduto e non versato > 100mila €
	volume d'affari < 10 mln € nella dichiarazione dell'anno precedente	debito IVA scaduto e non versato > 500mila €
	volume d'affari > 10 mln € nella dichiarazione dell'anno precedente	debito IVA scaduto e non versato > 1 mln €
INPS	debito scaduto oltre i 6 mesi per versamento contributi previdenziali di ammontare superiore alla metà di quelli dovuti nell'anno precedente, o se di importo > 500mila €	
Agenzia della Riscossione	imprese individuali	crediti affidati, dopo l'entrata in vigore del CCII, autodichiarati o accertati, scaduti da oltre 90 giorni per un importo > 500mila €
	imprese collettive	crediti affidati, dopo l'entrata in vigore del CCII, autodichiarati o accertati, scaduti da oltre 90 giorni per un importo > 1 mln €

Figura 4. Importi rilevanti per i creditori pubblici qualificati, ai fini delle segnalazioni ex art. 15 del CCII

Nel caso di superamento delle soglie previste, gli enti informeranno il debitore via mezzo PEC della sua esposizione debitoria, con l'invito ad estinguere o regolarizzare la propria posizione entro 90 giorni. È utile segnalare che la regolarizzazione prevede il versamento dell'intero importo del debito, per cui per l'imprenditore in caso di segnalazione da parte del creditore non sarà sufficiente pagare parzialmente, ristabilendo il valore del debito sotto il valore soglia.

Scaduto il termine dei 90 giorni, nel caso in cui il debitore non abbia dato prova di aver estinto o regolarizzato la propria posizione, il creditore pubblico qualificato deve procedere senza indugio alla segnalazione all'OCRI.

L'alternativa a disposizione del debitore per evitare la segnalazione all'OCRI è quella di raggiungere un accordo con l'ente pubblico o, nel peggiore dei casi, presentare istanza di composizione assistita della crisi o domanda per l'accesso ad una procedura di regolazione della crisi e dell'insolvenza.

Nella premessa del presente paragrafo, si è affermato che la crisi può essere accertata anche dallo stesso imprenditore, senza però avere uno specifico obbligo di segnalazione.

In questo caso, i “campanelli d'allarme” dovrebbero scattare nel caso in cui l'imprenditore sia in grado di valutare la propria situazione economico-finanziaria, sulla base degli strumenti di monitoraggio e previsione implementati.

In conclusione, al fine di non incappare nelle segnalazioni formali da parte degli organi di controllo e dei creditori pubblici qualificati, è essenziale per l'imprenditore o per il *management* essere in grado di calcolare e mantenere monitorati gli indicatori previsti dal Codice della Crisi d'Impresa, con la propensione di porre l'attenzione anche agli aspetti non strettamente previsti dalla normativa.

1.1.4. *Reporting* in applicazione alle misure di allerta

Nelle attività di accertamento della crisi, come definito nel paragrafo precedente, si possono individuare tre approcci differenti, che permettono di rilevare gli indizi di crisi sotto diverse prospettive¹⁸:

- Approccio esterno, si basa sugli accertati inadempimenti da parte dell'impresa, oggettivamente ravvisabili anche dai soggetti esterni. Tipicamente si tratta di ritardi nei pagamenti dei fornitori, a cui fanno seguito solleciti e diffide, mancati versamenti di ritenute previdenziali ed erariali e, nel caso più grave, omesso pagamento delle rate dei finanziamenti.

¹⁸ A. Danovi, P. Riva, A. Quagli, *Il sistema di allerta*, in *Gestire la crisi d'impresa*, IPSOA, Wolters Kluwer, 2021

L'effetto più immediato in seguito a queste inadempienze è l'aumento di sfiducia da parte degli istituti di credito, che può portare alla richiesta di revoca dei fidi e al rientro dei finanziamenti. Parallelamente si possono verificare azioni esecutive da parte dei fornitori e il blocco delle forniture essenziali;

- Approccio interno-consuntivo, si concentra sull'analisi dei dati contabili ricavabili dai prospetti consuntivi di bilancio. A differenza del primo approccio, si tratta di valutazioni di natura quantitativa, per cui è possibile confrontare gli indici ricavati con i valori soglia identificati nel Codice della Crisi d'Impresa.

Il problema di questo approccio è che non si allinea al concetto di continuità aziendale previsto nel CCII, per il quale occorre considerare valori e dati previsionali, e non solo consuntivi.

Un altro aspetto da considerare è che un tale approccio può essere utilizzato anche dai soggetti esterni, che possono misurare lo stato di salute dell'impresa semplicemente ricavando i dati dai bilanci annuali pubblicati. Per questo motivo, è essenziale che l'impresa sia preparata a dimostrare all'interlocutore esterno il proprio equilibrio economico-finanziario, ponendo l'attenzione sui dati contabili a disposizione solo dell'impresa;

- Approccio interno-previsionale, definisce lo stato di salute o crisi dell'impresa sulla base dei dati previsionali, dedotti dall'attività di programmazione e di *budgeting*. È l'approccio che più si lega a quanto disposto nel Codice della Crisi, poiché utilizza valori prospettici che valutano la situazione economico-finanziaria dell'impresa nei mesi successivi.

La criticità maggiore nell'utilizzo di questi strumenti è legata alla soggettività nello sviluppo dei piani prospettici, i quali potrebbero essere poco attendibili o sviluppati in modo tale da dare una visione migliore, ma distorta, dalla situazione aziendale.

Ai fini della verifica degli indici previsti nel sistema di allerta, si possono utilizzare molteplici prospetti, che necessitano di essere inseriti in un sistema periodico di *reporting*.

Per concludere quanto esposto sinora in merito al Codice della Crisi d'Impresa, si presentano di seguito alcuni prospetti utili al monitoraggio degli indici di crisi¹⁹, mentre per la trattazione e la costruzione del sistema complessivo di pianificazione e controllo si rimanda al capitolo 2.

Per il *management* risulta necessario monitorare gli indici numerici e non, che attivano le segnalazioni di allerta e che pregiudicano la continuità aziendale.

¹⁹ A. Danovi, P. Riva, A. Quagli, *Il sistema di allerta*, in *Gestire la crisi d'impresa*, IPSOA, Wolters Kluwer, 2021

Con riferimento all'esposizione debitoria dell'impresa, potrebbe essere utile costruire un prospetto di riepilogo come segue, delle posizioni aperte nei confronti dei diversi creditori, specificando lo scaduto, i giorni di ritardo, i solleciti o le diffide ricevute.

Creditori	Saldo	di cui scaduto	Giorni di ritardo	Solleciti	Azioni
Fornitori strategici					
Fornitori non strategici					
Banche					
Altri creditori finanziari					
Debiti verso dipendenti					
Debiti previdenziali					
Altri debiti tributari					

Figura 5. Report dei creditori

Lo scopo di questo report è quello di mantenere costantemente sotto controllo l'ammontare e i giorni di scaduto dei diversi debiti, motivo per cui è fondamentale aggiornarlo almeno con cadenza mensile o bimestrale. Con riferimento alle norme del CCII, il report consente di verificare i debiti scaduti verso i fornitori e verso i dipendenti ex art. 24 e i debiti verso i creditori pubblici qualificati ex art. 15.

Un altro prospetto da costruire potrebbe essere quello di monitoraggio degli indici proposti dal CNDCEC ex art. 13, in alternativa al calcolo del DSCR. Come da tabella sottostante, risulta utile inserire una colonna con l'indicazione del valore soglia da seguire e di seguito il valore calcolato in sede di *budgeting* e i valori verificati a consuntivo nel corso dell'esercizio.

Anche in questo caso, perseguendo quanto disposto nel Codice della Crisi, è fondamentale aggiornare la tabella almeno ogni trimestre, evitando di incappare in situazioni irreversibili che causano dissesti o segnalazioni da parte degli organi di controllo.

Come sarà approfondito nel capitolo successivo, si evidenzia che la tabella di cui sotto appare alquanto semplificata, è necessario infatti costruire a monte una corretta fonte di dati per il calcolo degli indici, che sia possibilmente aggiornabile in modo automatico.

Indicatori	Valore soglia	Budget 1/1/n	31/12/n	1° trim.	2° trim.	3° trim.	1/1/n+1
Oneri finanziari / Fatturato							
Patrimonio netto / Capitale di terzi							
Cash Flow / Totale attivo							
Attività a breve termine / Passività a breve termine							
Indebitamento previdenziale e tributario / Totale attivo							

Figura 6. Report sugli indici di bilancio

Il report finanziario a breve termine, di cui sotto, è uno strumento di pianificazione che valuta la dinamica finanziaria dell'attività aziendale, considerando il flusso di cassa nel periodo

considerato e la capacità dell'impresa di far fronte ai propri impegni finanziari nel breve termine.

Anche per questo prospetto, al fine di verificare l'equilibrio finanziario ex art. 13 del CCII, si suggerisce una cadenza di aggiornamento quantomeno trimestrale, ma ogni proiezione effettuata in un periodo più breve va considerata più che valida.

Flussi di cassa	Budget 1/1/n	31/12/n	1° trim.	2° trim.	3° trim.	4° trim.	annuo n+1
Cassa iniziale							
Entrate							
- Clienti							
- Banche							
- Altri finanziatori							
Uscite							
- Fornitori							
- Dipendenti							
- Banche							
- Altri finanziatori							
Flusso di cassa							
Cassa finale							
- Affidamenti non usati							
Cassa disponibile							

Figura 7. Report finanziario a breve termine

L'organo di controllo, al termine di ogni periodo prestabilito, ha la responsabilità di verificare gli indicatori calcolati nei prospetti di cui sopra, predisponendo un report di verifica che contenga un giudizio sull'esistenza o meno di indizi di crisi. Qualora si rilevassero dei segnali, nello stesso report si inseriranno delle opportune chiarificazioni richieste all'imprenditore e le relative azioni correttive da implementare.

Si conclude quanto esposto sui report di monitoraggio degli indicatori nel nuovo Codice della Crisi d'Impresa, ribadendo che tali strumenti possono solo completare l'informazione sullo stato di salute dell'impresa, si dovrebbero quindi inserire in uno schema più ampio di analisi e di programmazione a livello economico-finanziario.

1.2. NUOVO PARADIGMA NEL RAPPORTO BANCA-IMPRESA

Le recenti disposizioni a cui si sono dovuti adeguare gli istituti bancari disciplinano in modo più stringente soprattutto i criteri di valutazione della loro solidità patrimoniale e di monitoraggio dei relativi crediti in essere, allo scopo di allineare i valori patrimoniali alla rischiosità delle proprie attività. Nello specifico, le banche sono state obbligate a detenere un capitale minimo prudenziale, il cosiddetto Patrimonio di Vigilanza, che non può essere investito in ulteriori attività ad alto rischio.²⁰

²⁰ M. Muscettola, *Analisi di bilancio ai fini dell'accesso al credito*, FrancoAngeli, 2016

Tra le principali normative, gli accordi di Basilea e le linee guida dell’Autorità Bancaria Europea (EBA), hanno introdotto nuovi meccanismi di valutazione del rating del prestatore di fondi, sia esso un soggetto privato o un’impresa.

Nonostante queste norme facciano esplicito riferimento agli istituti bancari, inevitabilmente le conseguenze si rovesciano sulle aziende e sugli imprenditori, chiamati ad adeguare il proprio modo di instaurare e mantenere la relazione con la banca.

L’obiettivo delle attuali normative è quindi quello di rafforzare il rapporto tra banca e impresa, riducendo le asimmetrie informative ed incrementando l’afflusso di informazioni e documentazione, soprattutto di natura finanziaria.

Si rileva che il costo del credito concesso sarà sempre più correlato alle probabilità di insolvenza del prestatore, per cui le imprese dovranno essere in grado di comunicare efficacemente la propria capacità di rimborso, al fine di ottenere un rating soddisfacente.

Il rating bancario indica il grado di merito creditizio attribuito al debitore e la relativa probabilità di insolvenza (o *probability of default*), è calcolato considerando informazioni di carattere:

- quantitativo, come ad esempio:
 - solidità patrimoniale;
 - solvibilità, anche nel lungo termine;
 - redditività;
- qualitativo, come ad esempio:
 - analisi anagrafica;
 - organizzazione e struttura;
 - sistemi di pianificazione e controllo;
 - settore e mercato di appartenenza;
 - analisi comportamentale, in merito all’utilizzo e al rispetto delle scadenze dei diversi finanziamenti.

A differenza delle metodologie utilizzate in passato che ponevano l’attenzione sul patrimonio del debitore, ora le banche sono chiamate a compiere valutazioni che maggiormente si riferiscono alla capacità prospettica del debitore di rimborsare il finanziamento mediante i flussi di cassa generati dalla propria attività.

In altri termini, i nuovi sistemi di misurazione del rischio non si focalizzano più solamente su dati di bilancio passati e sulle garanzie concesse sui beni dell’impresa, bensì su strumenti di analisi, come ad esempio il rendiconto finanziario, che definiscono la capacità di rimborso del soggetto del medio-lungo termine.

Sotto questo aspetto, in calce ai dati finanziari forniti alla banca, si sottolinea l'importanza di specificare i ragionamenti e le variabili che sono alla base del calcolo dei valori stessi, al fine di permettere al soggetto terzo di considerare i prospetti forniti come veritieri ed economicamente sostenibili.

Le aziende italiane, soprattutto di piccole e medie dimensioni, per allinearsi ai nuovi regolamenti hanno quindi l'urgente necessità di sviluppare un sistema di contabilità e di pianificazione che permetta loro di fornire tutte le informazioni richieste dagli istituti bancari, sia in fase di istruttoria che di monitoraggio del finanziamento.

Un aspetto fondamentale da tenere sotto controllo per non incappare in deprezzamenti del proprio rating sono le segnalazioni alla Centrale dei Rischi (CR) gestita dalla Banca d'Italia, che possono incidere in modo significativo sull'ottenimento o sulla revoca delle linee di credito.²¹

In CR sono registrati tutti i finanziamenti e le garanzie di importo residuo da restituire superiore a 30.000 Euro, mentre se il debitore è considerato in sofferenza la soglia si abbassa a 250 Euro. Le banche e gli altri intermediari che concedono finanziamenti o garanzie sono tenuti per legge a comunicare mensilmente alla CR le informazioni riguardanti l'esposizione debitoria e la regolarità nei pagamenti dei propri clienti. Successivamente, agli stessi intermediari viene restituita l'informativa sull'indebitamento complessivo dei propri clienti rispetto a tutti gli istituti di credito.

Le aziende, per evitare quindi il deteriorarsi del proprio merito creditizio, devono necessariamente gestire in modo puntuale le proprie linee di credito. Nello specifico, si tratta principalmente di controllare in modo costante i saldi dei conti correnti bancari, evitare sconfinamenti e pianificare attentamente i fabbisogni finanziari legati al pagamento delle rate dei finanziamenti. A partire dall'esercizio 2018, gli istituti bancari si sono inoltre dovuti adeguare al nuovo Principio contabile internazionale IFRS 9, il quale si pone l'obiettivo di migliorare l'informativa sugli strumenti finanziari, in modo da procedere verso un modello più prudente di rilevazione delle perdite sulle attività finanziarie.

Il nuovo sistema prevede il calcolo e la successiva rilevazione degli accantonamenti sulle perdite attese in funzione del grado di deterioramento del rischio di credito degli strumenti finanziari.

In altri termini, rispetto al passato l'accantonamento non viene più effettuato al manifestarsi di un evento o di una perdita effettiva (*incurred loss* – IAS 39), bensì il nuovo Principio si basa su

²¹ A. Gilioli, *L'autovalutazione dell'azienda in funzione della pianificazione strategica e finanziaria*, Wolters Kluwer, webinar, Aprile 2021

un approccio prospettico (*forward looking*), in cui le perdite attese sono calcolate periodicamente sulla base dei rating riconosciuti ai crediti finanziari in essere.

È stata introdotta la seguente classificazione delle attività finanziarie, suddivise coerentemente in base al loro rischio creditizio:

- Stage 1 – *Performing*: i crediti con rischio basso o non aumentato in modo significativo nell’ultima delibera. La perdita attesa si calcola su un orizzonte temporale di 12 mesi.
- Stage 2 – *Under Performing*: i crediti con rischio intermedio, i quali successivamente all’erogazione hanno subito un significativo deterioramento, causato ad esempio da inadempienze di 30 giorni, peggioramento del rating o evidenti difficoltà economico-finanziarie. La perdita attesa si calcola su tutta la durata dell’attività finanziaria.
- Stage 3 – *Non Performing*: i crediti con rischio alto, per i quali si è manifestata una perdita effettiva, in seguito ad esempio ad un mancato pagamento di oltre 90 giorni. La perdita attesa si calcola analiticamente sulla base della durata residua delle singole attività deteriorate.

STAGE IFRS 9	STATO	GRADO DI RISCHIO
STAGE 1	<i>PERFORMING</i>	BONIS (<i>Performing</i>)
STAGE 2	<i>UNDER PERFORMING</i>	BONIS SOTTO OSSERVAZIONE (<i>Watchlist</i>)
STAGE 3	<i>NOT PERFORMING</i>	SCADUTO SCONFINANTE DET. (<i>Past due</i>)
		INADEMPIENZA PROBABILE (<i>UTP - Unlikely to pay</i>)
		SOFFERENZA (<i>Bad loans</i>)

Figura 8. Principio contabile IFRS 9²²

Il 1° gennaio 2021 è poi entrato in vigore il Regolamento UE n. 575/13, che all’art. 178 introduce una nuova definizione di default, con l’obiettivo di standardizzare i criteri di rilevazione del rischio creditizio e di ritorno allo stato di *performing*.

Si sono stabilite nuove condizioni per classificare le esposizioni finanziarie, tra le quali:

- i crediti sono classificati tra gli scaduti deteriorati (*Past Due*), nel caso in cui vengono superate congiuntamente le due seguenti soglie:
 - soglia di rilevanza assoluta di 100 Euro per le esposizioni *retail* (al dettaglio) e di 500 Euro per le esposizioni non *retail*;

²² A. Gilioli, *La gestione della finanza aziendale*, Wolters Kluwer, webinar, Aprile 2021

- soglia di rilevanza relativa di sconfino dell'1% per importi scaduti da oltre 90 giorni rispetto all'esposizione debitoria complessiva.

In precedenza, l'unica soglia prevista di sconfino era fissata al 5% ed era inoltre ammessa la compensazione delle esposizioni in essere, a differenza dell'attuale regolamento.

- si prevede che, ogniqualvolta il cliente richieda una ristrutturazione del debito, si debba verificare se il valore attuale del credito in oggetto è diminuito successivamente alla rinegoziazione. Nel caso di riduzione del valore attuale superiore all'1%, l'esposizione dovrà essere classificata tra le inadempienze probabili (*UTP – Unlikely to pay*);
- è stato introdotto un periodo di “osservazione” di almeno tre mesi propedeutico al ritorno in *performing* per i debitori precedentemente classificati in default.

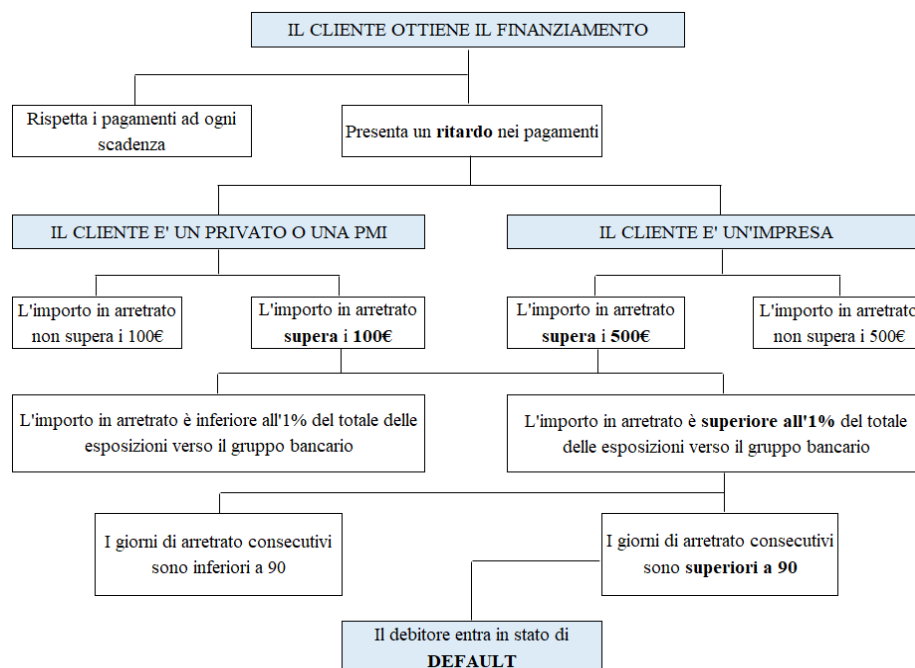


Figura 9. Nuova definizione di default

Un ultimo elemento che spesso non si considera è il grado di utilizzo dei finanziamenti concessi dalla banca, con particolare riferimento alle linee di credito cosiddette autoliquidanti (es. anticipo fatture).

La banca, oltre al caso di richiesta per la concessione di ulteriore fido, potrebbe valutare negativamente anche il caso di ridotto utilizzo dello stesso fido, poiché il credito concesso potrebbe non risultare sufficientemente redditizio per la stessa banca. Un ulteriore compito per l'impresa è quindi quello di bilanciare l'impiego delle risorse finanziarie tra le diverse linee di credito in essere.

Concludendo quanto esposto in questo paragrafo, il pensiero comune dei responsabili degli istituti bancari²³ è quello di ottimizzare l'afflusso informativo con le imprese ed eventualmente i professionisti a supporto di esse, allo scopo anche di condividere e mettere a conoscenza gli interlocutori dei nuovi vincoli più stringenti a carico delle banche.

Con particolare riferimento alle PMI, le banche spesso constatano che gli imprenditori non collegano le problematiche e i vincoli imposti per concedere una determinata linea di credito, soprattutto perché si basano su una concezione tradizionale della relazione tra banca e impresa, nella quale il rapporto umano è la base essenziale per la fiducia reciproca.

Sotto un altro punto di vista, le banche, soprattutto di modeste dimensioni, rammentano che esse vivono di impieghi e sono espressione dell'economia in cui sono emerse, per cui logicamente hanno pieno interesse a sviluppare rapporti duraturi con il tessuto imprenditoriale.

In tal senso, spesso non hanno ampi margini per selezionare i propri clienti, per cui intendono sviluppare un processo di miglioramento costante della clientela affidata, in modo tale da crescere parallelamente al proprio territorio.

L'ultima considerazione qui proposta si riferisce all'invito urgente alle imprese da parte delle banche, di sviluppare un sistema efficiente di programmazione finanziaria sia nel breve che nel lungo termine, al fine di evitare una logica esclusione dal mercato del credito, a causa del deterioramento del proprio merito creditizio.

²³ *Cassa Rurale e imprese nel nuovo quadro normativo europeo*, Cassa Rurale Val di Non, webinar, Aprile 2021

2. STRUMENTI DI PIANIFICAZIONE AZIENDALE NELLE PMI

Nel corso degli anni si sono susseguiti molteplici contributi accademici che hanno messo in discussione i sistemi tradizionali di pianificazione e controllo. Molti di questi studi sono però, in un certo senso, rimasti confinati tra le mura delle aule universitarie e dei convegni di settore, in cui spesso si può constatare la preponderante partecipazione dei soli professionisti e non dei diretti interessati del mondo imprenditoriale.

Questa circostanza si amplifica se ci si concentra sul contesto delle Piccole e Medie Imprese, spesso ancora legate ad una concezione tradizionalmente carente sotto l'aspetto del controllo di gestione e della pianificazione finanziaria a medio-lungo termine.

La pandemia Covid-19 e le novità normative, presentate nel primo capitolo, hanno reso ancora più urgente un "cambio di passo" da parte del tessuto imprenditoriale, specialmente nell'adeguamento di procedure, strumenti e indicatori per una corretta e monitorata gestione dell'attività d'impresa.

La tradizionale visione imprenditoriale nelle PMI pone l'attenzione alle attività di pianificazione finanziaria quasi esclusivamente nei momenti di tensione finanziaria, spesso utilizzando dati ricavati solamente dai prospetti contabili degli esercizi precedenti. In questa circostanza, l'imprenditore si trova spesso ad intraprendere soluzioni ed iniziative in una fase ormai tardiva, nella quale si constata uno stato di crisi o di insolvenza.

Un aspetto che porta spesso l'imprenditore a non dedicare sufficienti risorse a queste attività è quello relativo all'incertezza e all'approssimazione dei prospetti utilizzati. In questo caso, si ritiene che l'imprecisione dei dati elaborati renda inutile l'analisi e le previsioni di medio-lungo termine, ovvero si ha la concezione che lo scopo delle attività di programmazione sia quello di "indovinare" il futuro e che il risultato ottenuto sia valutabile in base alla differenza tra i valori a budget e consuntivo.²⁴

Le imprese sono oggi chiamate a sviluppare un sistema formale di pianificazione e controllo, partendo dalla definizione della struttura organizzativa e contabile. Si tratta di implementare procedure, norme e strumenti che riguardano tutte le funzioni aziendali, col fine ultimo di consentire alla direzione aziendale di condurre l'impresa verso il raggiungimento dei propri obiettivi.

Il sistema di pianificazione e controllo da implementare dovrebbe avere le seguenti caratteristiche:

²⁴ G. Toccoli, *Controllo di gestione nelle PMI*, SEAC, 2020

- riflettere il business e l'organizzazione aziendale, ossia è necessario che le procedure e i principi individuati siano efficaci e coerenti con la struttura organizzativa adottata e con la natura dell'attività svolta dall'azienda;
- essere in grado di individuare le variabili chiave che comportano il successo o insuccesso dell'impresa, ponendo l'attenzione solo su determinati fattori rilevanti;
- deve riguardare tutta l'azienda, sia i responsabili dell'attività produttiva, sia coloro che svolgono i ruoli cosiddetti "d'ufficio".

Relativamente alle finalità, l'implementazione del sistema di pianificazione per essere efficace deve quantomeno consentire al *management* di:

- disporre di una completa base di informazioni all'inizio del processo di *budgeting*, al fine di intraprendere le iniziative e gli investimenti più corretti e valutare anticipatamente i possibili effetti degli stessi;
- essere in grado di adeguare la struttura aziendale, al mutare delle condizioni dell'ambiente esterno;
- monitorare il mantenimento dell'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario, per non insorgere in situazioni di illiquidità o tensione finanziaria;
- condividere gli obiettivi e i risultati con i responsabili di funzione, in modo tale da responsabilizzarli e stimolarli a svolgere la propria attività in modo coordinato ed efficace;
- verificare i risultati ottenuti e gli eventuali scostamenti rispetto ai valori di budget, individuando gli errori commessi e condividendoli con i responsabili di funzione, in modo tale da ridurre la probabilità di commetterli nuovamente in futuro.

La costruzione del sistema di pianificazione, a prescindere dalle caratteristiche dell'impresa, dovrebbe articolarsi nelle seguenti fasi, in un processo di *continuous improvement*:

- definizione delle previsioni a budget;
- rilevazione dei risultati a consuntivo;
- analisi degli scostamenti tra i risultati ottenuti e i valori a budget, con particolare attenzione alle variabili chiave;
- individuare e intraprendere azioni correttive.

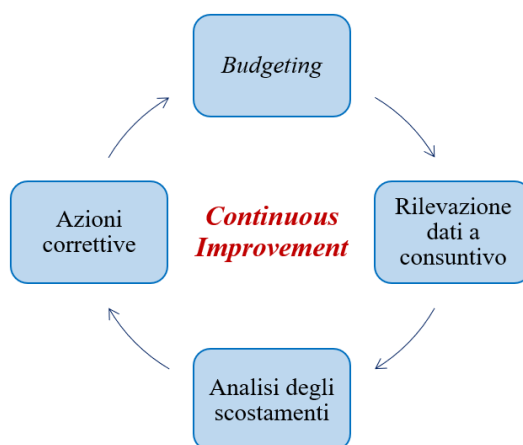


Figura 10. Processo di pianificazione aziendale²⁵

Uno dei passaggi fondamentali è poi quello di implementare un sistema informativo aziendale che sia efficiente e funzionale alle attività di analisi e di programmazione. Con particolare riferimento alle aziende di piccole e micro dimensioni, si constata spesso la consuetudine di utilizzare principalmente i dati ricavabili dal bilancio d'esercizio, senza dedicare sufficiente tempo e risorse all'analisi delle determinanti delle varie voci di ricavo e costo.

Si tratta di adottare metodologie e procedure che consentano al responsabile della pianificazione di avere a disposizione dati di natura analitica, oltre a quelli ricavabili dall'ordinaria contabilità generale.

La contabilità analitica, cui trova logica applicazione soprattutto nelle imprese industriali, consente di prendere decisioni di natura strategica e di valutare il contributo apportato dai singoli prodotti, aree o centri di costo al risultato complessivo. Grazie al suo grado di dettaglio, essa è adatta a fornire le informazioni necessarie per costruire previsioni e prospetti di analisi maggiormente precisi che rispecchiano concretamente la natura del business aziendale.

Avere a disposizione dati di natura analitica, riclassificati in base alla natura o alla destinazione del ricavo o costo, consente di suddividere ed analizzare l'attività svolta, così da comprendere la redditività di ogni prodotto, segmento o area d'affari.

Il passo successivo è quello di interpretare i valori riclassificati tramite tecniche e metodologie tipiche dell'analisi di bilancio, di natura economica e finanziaria. Sostanzialmente si tratta di valutare i dati a disposizione grazie alla costruzione di indici da confrontare:

- nel tempo, rispetto ai dati storici del passato e ai previsionali del futuro;
- nello spazio, rispetto agli indici delle aziende dello stesso settore, simili per dimensione e attività svolta;

²⁵ G. Toccoli, *Controllo di gestione nelle PMI*, SEAC, 2020

- coi valori standard, rispetto ai valori obiettivo determinati in fase di *budgeting*.

Nei paragrafi successivi, si suddivideranno le analisi di natura economica, in cui si considera la dinamica dei costi e dei ricavi, da quelle di natura finanziaria, con cui si valuta l'equilibrio patrimoniale e finanziario dell'impresa.

Si presenteranno gli strumenti di pianificazione e di analisi seguendo un filo logico di costruzione, ossia le informazioni necessarie per un determinato prospetto sono ricavabili da quelli predisposti in precedenza.

In conclusione, si rammenta che quanto esposto nei paragrafi successivi può essere utilizzato come base di partenza per la costruzione del sistema di pianificazione e controllo ed è necessario che ogni prospetto per essere efficace debba essere personalizzato rispetto alla natura e alle dimensioni dell'impresa oggetto di analisi. Inoltre, si ritiene che i seguenti strumenti possono risultare utili soprattutto per realtà come le PMI, le quali non necessitano di sistemi informativi e informatici complessi come nel caso di aziende più strutturate.

2.1. ANALISI ECONOMICA

L'analisi di carattere economico ha lo scopo di misurare la redditività aziendale, ossia l'attitudine dell'impresa a generare un reddito sufficiente a coprire i costi e a generare profitto, valutando se il volume d'attività giustifica gli investimenti effettuati.²⁶

Facendo anche riferimento alle disposizioni della nuova normativa in materia societaria, risulta particolarmente importante la valutazione dell'andamento dei ricavi rispetto ai costi sostenuti, per conoscere e prevenire i possibili effetti di una riduzione dei volumi di vendita o di un aumento dei costi sostenuti.

Si tratta di porre l'attenzione sul Conto Economico ex art. 2425 c.c., riclassificando essenzialmente i costi in base agli obiettivi e alle informazioni che si vogliono ottenere.

Primariamente occorre distinguere le principali categorie cui suddividere l'attività d'impresa:

- area caratteristica (o operativa), include tutte le componenti di ricavo e costo relative al *core business* dell'azienda, ossia le voci che si riferiscono all'attività di approvvigionamento delle materie prime, al processo di trasformazione e alla vendita finale ai clienti, includendo anche i costi relativi ai servizi di supporto all'attività svolta. Nel caso di aziende di servizi, il concetto è il medesimo senza però considerare il processo produttivo;

²⁶ F. Masinelli, D. Giovanelli, *Guida alla tesoreria aziendale. Procedure e tecniche operative*, IPSOA, Wolters Kluwer, 2013

- area extra-caratteristica (accessoria o straordinaria), fa riferimento a ricavi e costi frutto di attività di investimento estranee all'attività produttiva caratteristica. In imprese di piccole dimensioni, è possibile non avere valori consistenti per tale area;
- area finanziaria, comprende gli oneri e i proventi relativi agli impegni finanziari in essere;
- area tributaria, in via residuale comprende solamente le imposte sul reddito.

Normalmente nel caso di un'azienda operativa, la gestione caratteristica dovrebbe risultare l'area più consistente in termini di volumi, ossia quella che più influisce sul risultato economico complessivo. Per questo motivo, gli studi accademici concentrano le analisi di redditività ed efficienza principalmente su questa area, proponendo differenti chiavi di lettura dei valori a bilancio in base alle necessità informative del *management*. In particolare, l'impresa potrebbe avere l'esigenza di analizzare l'incidenza o l'andamento di determinate componenti di costo, oppure valutare l'efficienza di specifiche aree d'affari. Nel paragrafo successivo, si presentano, a titoli esemplificativo, tre differenti riclassificazioni del conto economico, che consentono di valorizzare tre differenti prospettive dell'attività aziendale, ossia:

- conto economico a valore aggiunto;
- conto economico a ricavi e costo del venduto;
- conto economico a margine di contribuzione.

2.1.1. Riclassificazione del Conto Economico

Come evidenziato in precedenza, il primo passaggio per analizzare l'equilibrio reddituale dell'azienda è quello di riclassificare il prospetto di conto economico, secondo le proprie esigenze informative, in modo tale da costruire i successivi schemi seguendo la stessa logica di analisi.

La prima configurazione proposta è quella del Conto economico a valore aggiunto²⁷, che permette di analizzare la redditività della gestione operativa dell'azienda, assumendo come elemento iniziale di riferimento il valore della produzione. Questo è ottenuto sommando i ricavi di vendita e la variazione delle rimanenze dei prodotti finiti, che rappresenta il volume di attività nel periodo considerato indipendentemente dalla sua destinazione, che sia per il mercato o a scorta di magazzino.

²⁷ M. Muscettola, *Analisi di bilancio ai fini dell'accesso al credito*, FrancoAngeli, 2016

I costi sono classificati per natura e si distinguono in esterni, costituiti dall'acquisto di materie prime e altri fattori produttivi, ed interni, riferiti ai fattori strutturali dell'azienda, nello specifico il personale dipendente, i beni ammortizzabili, l'area finanziaria e tributaria.

Sottraendo i costi esterni al valore della produzione si ottiene il primo risultato intermedio: il Valore aggiunto, che rappresenta la ricchezza creata dall'impresa grazie all'impiego dei fattori produttivi, da distribuire poi ai diversi *stakeholder*:

- dipendenti, attraverso il pagamento delle retribuzioni;
- azienda, per mezzo degli ammortamenti dei beni facenti parte della struttura aziendale;
- finanziatori, attraverso il pagamento degli oneri agli istituti finanziari e la distribuzione dell'utile ai soci;
- Stato, con il pagamento delle imposte.

Il risultato intermedio più significativo da questa riclassificazione è probabilmente il Margine operativo lordo (o EBITDA, *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), ottenuto sottraendo il costo del personale al valore aggiunto.

Il MOL permette infatti di valutare da un lato l'efficienza economica dell'area operativa complessiva, dall'altro la capacità dell'area operativa di generare flussi di cassa, grazie al fatto che le componenti fin qui considerate possono definirsi "monetarie" (producono una variazione di natura sia economica, che finanziaria).

Il MOL, quindi, esprime una prima stima approssimata del differenziale tra entrate e uscite monetarie di carattere operativo, ovvero la condizione primaria, necessaria ma non sufficiente, per considerare l'azienda in grado di produrre liquidità grazie all'attività svolta.

Dal Margine operativo lordo occorre poi sottrarre gli ammortamenti e gli accantonamenti, ottenendo così il Risultato Operativo (o EBIT, *Earning Before Interest and Taxes*), che rappresenta il ritorno in termini economici rispetto agli investimenti effettuati, a prescindere dalle politiche di finanziamento perseguite.

Per giungere poi al Risultato prima delle imposte, occorre sommare al Risultato operativo la gestione accessoria, finanziaria e straordinaria (plus/minusvalenze, sopravvenienze, insussistenze), analogamente a quanto previsto per le altre due riclassificazioni che verranno presentate.

RICAVI DELLE VENDITE
+/- Variazione rimanenze prodotti finiti
VALORE DELLA PRODUZIONE
- Costi esterni
<i>(Acquisti materie prime)</i>
<i>(Servizi)</i>
<i>(Godimento beni di terzi)</i>
+/- Variazione rimanenze materie prime
VALORE AGGIUNTO
- Costo del personale
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)
- Costi della struttura tecnica
<i>(Ammortamenti)</i>
<i>(Accantonamenti)</i>
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)
- Gestione accessoria
- Gestione finanziaria
- Gestione straordinaria
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE
- Imposte
RISULTATO NETTO

Figura 11. Conto economico a valore aggiunto

La seconda riclassificazione da analizzare è il Conto economico a costo del venduto²⁸, tipicamente utilizzato nelle aziende manifatturiere, il cui obiettivo primario è quello di misurare l'efficienza dell'area industriale. A differenza del precedente prospetto, il valore prodotto su cui strutturare le analisi economiche fa riferimento ai soli volumi di vendita, senza includere la variazione delle rimanenze di prodotti finiti, ovvero i ricavi potenziali.

I costi sono classificati per destinazione, per cui risulta necessario dotarsi di un efficace sistema di contabilità analitica, che consenta la suddivisione dei costi operativi per aree di competenza, tra le principali la produzione, l'area commerciale, la logistica e l'amministrazione.

Il Conto economico a costo del venduto permette di valutare l'efficienza nell'impiego dei vari fattori produttivi e, soprattutto, il contributo e l'incidenza delle varie aree operative al risultato d'esercizio, consentendo al *management* di implementare le necessarie azioni correttive focalizzandosi su una o più determinate funzioni aziendali.

Analizzando lo schema proposto, occorre innanzitutto calcolare il costo del venduto, che considera tutte le componenti di costo riferite all'area operativa di produzione, mediante la somma di:

- acquisti di produzione, ovvero materie prime, semilavorati, energia elettrica e altri costi industriali;
- costo della manodopera diretta;

²⁸ M. Allegrini, N. Castellano, *Usa dell'analisi di bilancio per indici e flussi*, in *Gestire la crisi d'impresa*, IPSOA, Wolters Kluwer, 2021

- costi per investimenti produttivi, ovvero ammortamenti e canoni leasing dei beni produttivi;
- variazione delle rimanenze, considerando tutte le componenti di magazzino (materie prime, semilavorati, prodotti finiti).

La differenza tra i ricavi di vendita e il costo del venduto rappresenta il Risultato lordo industriale (*Gross Profit*), da cui si può evincere l'efficienza dell'area produttiva o industriale.

Successivamente, occorre identificare le aree di supporto all'attività industriale dell'impresa oggetto di analisi, ovvero ogni realtà industriale può avere o non avere al suo interno determinate funzioni. A titolo esemplificativo, è presumibile che una tipica impresa industriale abbia al suo interno un'area amministrativa o un'area di logistica, mentre a seconda della natura del *core business* e delle dimensioni della stessa, è possibile che sia dotata anche di aree come quella commerciale e marketing, ricerca e sviluppo, tecnica e progettazione.

Sottraendo al Risultato lordo industriale i costi delle aree operative identificate si ottiene il Risultato operativo, che corrisponde a quello calcolato nella riclassificazione a valore aggiunto. Analogamente alla prima riclassificazione si dovranno poi sommare le tre gestioni non operative (accessoria, finanziaria, straordinaria) per ottenere il risultato ante imposte.

RICAVI DELLE VENDITE
- Costo del venduto
<i>(Acquisti di produzione)</i>
<i>(Costo del personale)</i>
<i>(Investimenti produttivi)</i>
<i>(+/- Variazione rimanenze)</i>
RISULTATO LORDO INDUSTRIALE
- Costi commerciali e distributivi
- Costi R&S e pubblicità
- Costi amministrativi e generali
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)
- Gestione accessoria
- Gestione finanziaria
- Gestione straordinaria
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE
- Imposte
RISULTATO NETTO

Figura 12. Conto economico a costo del venduto

La terza riclassificazione del Conto economico, a margine di contribuzione²⁹, è quella maggiormente utilizzata nelle attività di pianificazione a lungo termine, perché consente di valutare l'efficienza della struttura dei costi, rispetto allo sviluppo in prospettiva dei volumi di vendita.

²⁹ G. Toccoli, *Controllo di gestione nelle PMI*, SEAC, 2020

A tal fine, in questo prospetto i costi operativi sono suddivisi secondo il loro grado di variabilità³⁰ in:

- variabili, ovvero le componenti di costo che, in valore assoluto, variano proporzionalmente al variare dei volumi di vendita, mentre rimane costante l'incidenza in valore relativo. Sono compresi ad esempio i costi per l'acquisto di materie prime, le lavorazioni conto terzi e le spese di trasporto;
- fissi, ovvero le componenti di costi che, in valore assoluto, rimangono costanti al variare dei volumi di vendita, mentre varia l'incidenza in valore relativo. Sono compresi ad esempio i costi di struttura, gli ammortamenti, la maggior parte delle utenze, i canoni leasing e gli affitti;
- semi-variabili, ovvero i costi composti da una componente fissa che rimane costante e una componente variabile che dipende dai volumi di vendita, in termini assoluti. Sono compresi i costi per il personale, le utenze per energia elettrica, le manutenzioni al reparto produttivo. Per questa fattispecie di costi spesso risulta conveniente effettuare delle approssimazioni, collocandoli in una delle categorie di cui sopra, questo valutando le dimensioni dell'impresa oggetto di analisi o la complessità delle informazioni richieste.

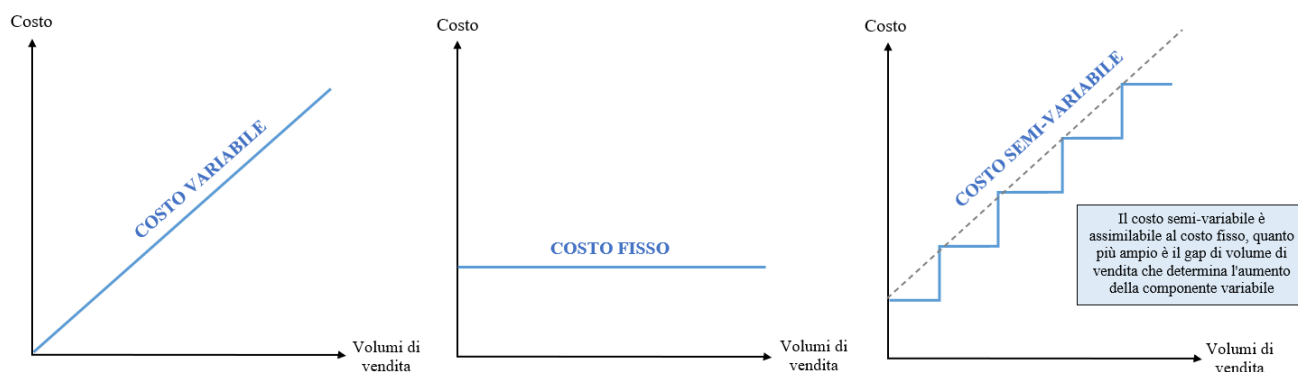


Figura 13. Costi variabili, fissi e semi-variabili

Questa riclassificazione di Conto economico sconta necessariamente un certo grado di soggettività, poiché è logico ritenere che ogni componente non segua linearmente l'andamento dei ricavi. In tal senso, però si rammenta che il compito del responsabile della programmazione non è quello di indovinare esattamente il risultato finale a fine esercizio, bensì quello di predisporre un prospetto che sia in grado di fornire le informazioni necessarie all'imprenditore sulla struttura dei costi e le relative inefficienze, in modo tale da permettergli di individuare ed intraprendere le corrette iniziative correttive.

³⁰ G. Toccoli, *Controllo di gestione nelle PMI*, SEAC, 2020

Il Conto Economico riclassificato a margine di contribuzione ha come punto di partenza i ricavi di vendita, a cui vanno sottratti i costi variabili, ottenendo così il Margine di contribuzione di primo livello. Sottraendo poi i costi semi-variabili, si ricava il Margine di contribuzione di secondo livello, o totale. Questo margine misura il contributo dell'attività produttiva, inteso come differenza tra ricavi di vendita e costi variabili, alla copertura dei costi fissi dell'impresa. Sottraendo i costi fissi al Margine di contribuzione totale si ottiene nuovamente il Risultato operativo. Analogamente a quanto esposto per le altre due riclassificazioni, si ottiene poi il Risultato ante imposte sottraendo le gestioni non operative (accessoria, finanziaria e straordinaria).

RICAVI DELLE VENDITE
- Costi variabili <i>(Acquisti materie prime)</i> <i>(Lavorazioni c/terzi)</i> <i>(Spese di trasporto)</i>
MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI PRIMO LIVELLO
- Costi semi-variabili <i>(Energia elettrica)</i> <i>(Spese di manutenzione)</i>
MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI SECONDO LIVELLO
- Costi fissi <i>(Costi di struttura)</i> <i>(Ammortamenti)</i> <i>(Affitti, leasing)</i>
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)
- Gestione accessoria
- Gestione finanziaria
- Gestione straordinaria
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE
- Imposte
RISULTATO NETTO

Figura 14. Conto economico a margine di contribuzione

Un dato interessante che si può dedurre da questo tipo di riclassificazione è il cosiddetto *Break Even Point*, ossia il valore che indica il volume di vendita necessario per coprire i costi sostenuti. Questo strumento verrà poi approfondito nei paragrafi successivi.

Concludendo la disamina delle possibili riclassificazioni del Conto economico, si può constatare nella figura di seguito che i tre prospetti si focalizzano sull'analisi della gestione operativa, proponendo tre differenti chiavi di lettura dell'attività produttiva, sino al valore del Risultato operativo.

Ai fini dell'attività di pianificazione potrebbe essere utile predisporre più di una riclassificazione, in modo tale da poter misurare diversi aspetti dell'attività economica dell'azienda.

RICAVI DELLE VENDITE		RICAVI DELLE VENDITE
+/- Variazione rimanenze prodotti finiti		- Costi variabili
VALORE DELLA PRODUZIONE		(Acquisti materie prime)
- Costi esterni		(Lavorazioni c/terzi)
(Acquisti materie prime)	RICAVI DELLE VENDITE	(Spese di trasporto)
(Servizi)	- Costo del venduto	MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI PRIMO LIVELLO
(Godimento beni di terzi)	(Acquisti di produzione)	- Costi semi-variabili
+/- Variazione rimanenze materie prime	(Costo del personale)	(Energia elettrica)
VALORE AGGIUNTO	(Investimenti produttivi)	(Spese di manutenzione)
- Costo del personale	(+/- Variazione rimanenze)	MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI SECONDO LIVELLO
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	RISULTATO LORDO INDUSTRIALE	- Costi fissi
- Costi della struttura tecnica	- Costi commerciali e distributivi	(Costi di struttura)
(Ammortamenti)	- Costi R&S e pubblicità	(Ammortamenti)
(Accantonamenti)	- Costi amministrativi e generali	(Affitti, leasing)
	RISULTATO OPERATIVO (EBIT)	
	- Gestione accessoria	
	- Gestione finanziaria	
	- Gestione straordinaria	
	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	
	- Imposte	
	RISULTATO NETTO	

Figura 15. Tre chiavi di lettura del Conto Economico

2.1.2. Budget economico

Una volta definito lo schema di partenza per l'analisi economica, è necessario effettuare una previsione dell'andamento economico dell'azienda attraverso l'attività di *budgeting*.

Il budget può essere visto come il punto di riferimento dell'attività aziendale, ovvero il documento in cui definire gli obiettivi in termini economico-finanziari nel breve e medio termine, generalmente nell'arco di 12-18 mesi, può essere quindi assimilato ad un "bilancio preventivo".³¹

Gli scopi del budget possono essere di varia natura, anche non unicamente di natura economica, ovvero questo strumento consente all'impresa di:

- formalizzare un piano d'azione, in cui definire le iniziative da implementare per raggiungere gli obiettivi economici-finanziari;
- permettere il coordinamento degli organi aziendali, determinando chiaramente le responsabilità di ognuno;
- motivare le persone, con la possibilità di prevedere premi di varia natura al raggiungimento di determinati obiettivi;
- permettere il controllo successivo degli obiettivi prefissati e la valutazione dei risultati conseguiti.

In fase di costruzione del budget, risulta importante che il *management*, o colui responsabile di questa attività, conosca approfonditamente il contesto esterno in cui opera l'azienda, ossia i fattori e le caratteristiche dell'ambiente circostante che possono influenzare l'attività d'impresa.

³¹ F. Masinelli, D. Giovanelli, *Guida alla tesoreria aziendale. Procedure e tecniche operative*, IPSOA, Wolters Kluwer, 2013

Un punto fondamentale del *budgeting* è l'identificazione delle variabili chiave che determinano i punti di forza e di debolezza dell'impresa. In altri termini, non è conveniente concentrare l'attenzione sulla previsione rigorosa di tutti i valori economici, bensì è necessario comprendere quali sono i fattori e le aree che influenzano maggiormente l'andamento economico-finanziario dell'azienda.

In questo senso, è giusto affermare che gli obiettivi prestabiliti all'inizio del periodo in considerazione e le valutazioni a consuntivo dovrebbero esplicitamente collegarsi all'andamento delle variabili chiave.

Da un punto di vista operativo, il processo di costruzione del budget dovrebbe seguire una sequenza logica, che prevede la predisposizione di singoli budget di settore³², tra di loro coerentemente raccordati.

Nella consuetudine, il punto di partenza è il budget commerciale in cui si esplicitano gli obiettivi e i programmi in termini di volumi e ricavi di vendita. L'analisi di mercato e della clientela non è oggetto di approfondimento in questo elaborato, ma si può sinteticamente affermare che le modalità di previsione dei ricavi variano in base alla natura dell'attività svolta dall'impresa, ad esempio un'azienda di prodotti di consumo potrebbe concentrare l'attenzione su aspetti legati maggiormente ai bisogni e alle tendenze dei consumatori, mentre un'azienda metalmeccanica su possibilità di sviluppo del proprio business grazie all'ottenimento di progetti o commesse del proprio settore.

In sede di costruzione di questo budget si determinano poi i costi commerciali connessi alle previsioni di vendita per l'esercizio successivo. A titolo esemplificativo, potrebbe trattarsi di spese del personale di vendita, spese di promozione e di assistenza ai clienti.

Una volta effettuate le previsioni sui volumi di vendita, si può passare al budget della produzione, ossia determinare le quantità di prodotti da realizzare nel periodo successivo, considerando i volumi di vendita e le scorte a magazzino che si prevede di detenere, così come segue:

$$\begin{array}{r} \text{volumi di vendita previsionali} \\ + \quad \text{rimanenze finali di prodotti previsionali} \\ - \quad \text{rimanenze iniziali di prodotti previsionali} \\ \hline = \quad \text{volumi di produzione previsionali} \end{array}$$

Il passo successivo è definire il valore dei costi legati alla produzione dei prodotti finiti, distinguendo i costi variabili, influenzati dai volumi di produzione, dai costi fissi.

Nella valorizzazione dei costi variabili (es. materiali, manodopera diretta), generalmente è opportuno disporre di distinte base, che definiscono il costo unitario standard dei singoli prodotti.

³² G. Toccoli, *Controllo di gestione nelle PMI*, SEAC, 2020

Il valore totale dei costi variabili si ottiene moltiplicando il costo unitario standard con le quantità programmate da produrre.

Come già esposto in precedenza, molti dei costi non direttamente imputabili al prodotto hanno una componente variabile che varia in maniera meno che proporzionale rispetto ai volumi di produzione, per questo motivo in sede di *budgeting* tali costi vengono considerati come fissi.

Tra questi si possono considerare i costi relativi alla manodopera indiretta di produzione, alle utenze come l'energia elettrica e agli altri costi industriali, come gli ammortamenti per i beni produttivi.

Al termine della predisposizione del budget commerciale e della produzione, è necessario effettuare un'attività di raccordo tra i due prospetti, per verificare che la struttura produttiva dell'azienda sia in grado di soddisfare la domanda previsionale di mercato.

Nel caso in cui si determinasse un eccesso di capacità produttiva rispetto alle previsioni di vendita, è necessario agire sui meccanismi a disposizione per snellire la struttura produttiva, come ad esempio prevedere cessazioni temporanee o permanenti della forza lavoro, oppure identificare delle soluzioni per incrementare le previsioni di vendita.

Nel caso contrario, in cui l'azienda non fosse dotata di una struttura produttiva adeguata, si rende necessario implementare specifiche iniziative di investimento in beni produttivi e personale, o di ristrutturazione della catena di approvvigionamento.

A questa criticità, si collega la predisposizione del budget del personale, cui deve necessariamente essere coerente con gli obiettivi prestabiliti nella fase preliminare del processo di *budgeting*. Come affermato in precedenza, occorre verificare la forza lavoro rispetto ai volumi di vendita previsionali, mentre il personale dipendente indiretto va valutato in base alla struttura organizzativa in essere.

Ai fini di determinare il costo del personale, in realtà di piccole dimensioni può risultare sufficiente costruire un prospetto che consideri i seguenti costi:

- Retribuzione Annuale Lorda (R.A.L.), concordata contrattualmente;
- Retribuzioni Annue Variabili (R.A.V.), che si riferiscono a mansioni ulteriori rispetto alla normale attività (orario straordinario, trasferte, ecc.), o premi riconosciuti al raggiungimento di determinati obiettivi;
- contributi previdenziali ed assistenziali, calcolati secondo le aliquote *ex lege*;
- la quota T.F.R. da accantonare, di competenza dell'esercizio;
- costi accessori relativi all'inserimento del personale, corsi di aggiornamento e formazione, o altri costi come l'acquisto degli indumenti da lavoro.

Completato il budget del personale, si dovrebbero avere a disposizione tutti i dati previsionali relativi all'attività produttiva dell'azienda, per cui non rimane che valutare i costi di struttura, ovvero quelli riguardanti le funzioni aziendali di supporto, come l'amministrazione e le spese generali di gestione.

A tal fine, a parità di struttura organizzativa si possono utilizzare i dati degli esercizi passati suddivisi per i diversi centri di responsabilità aziendali, eventualmente individuando alcuni spunti di miglioramento ed efficienza.

In questo budget sono compresi generalmente solo costi fissi, tra cui ad esempio i costi relativi al personale dipendente, gli affitti degli immobili, le utenze generali, le spese per servizi generali e gli ammortamenti dei beni non produttivi.

I budget di settore esposti finora comprendono ricavi e costi di pertinenza dell'esercizio successivo, mentre l'acquisto e la realizzazione interna di risorse aziendali con pluralità pluriennale sono compresi nel budget degli investimenti.

In quest'ultimo prospetto sono comprese quindi tutte le proposte di investimento da parte delle singole funzioni aziendali che non esauriscono la propria utilità nell'esercizio successivo, in sostanza sono elementi che possono provenire dai prospetti di budget esposti in precedenza, ma riepilogati in uno schema a sé stante. Gli investimenti acquisiscono rilevanza nel budget annuale mediante l'imputazione della relativa quota di ammortamento.

È poi possibile la previsione di un ultimo budget di carattere economico per la gestione straordinaria, in cui includere oneri e proventi non attinenti all'attività caratteristica dell'impresa, come plusvalenze o minusvalenze derivanti dalla vendita di cespiti aziendali, sopravvenienze o insussistenze, contributi straordinari.

Il carattere di straordinarietà spesso però porta a previsioni difficilmente attendibili, per cui potrebbe essere più conveniente non includere questi valori nel budget economico complessivo. A conclusione dell'attività di *budgeting*, aggregando i singoli budget di settore si perviene al complessivo budget di Conto economico per l'esercizio successivo, cui si può presentare nelle diverse forme di riclassificazione esposte nel paragrafo precedente, riportate nelle tabelle di seguito.

Osservando i prospetti di seguito, si evidenzia l'utilità della predisposizione dei singoli budget di settore, poiché risultano applicabili a tutte le riclassificazioni di Conto economico. Inoltre, sono utili anche in una fase successiva di analisi per individuare le determinanti degli scostamenti tra i valori a budget e quelli consuntivi.

RICAVI DELLE VENDITE	<i>Budget commerciale</i>	
+/- Variazione rimanenze prodotti finiti	<i>Budget della produzione</i>	
VALORE DELLA PRODUZIONE		
- Costi esterni		
<i>(Acquisti materie prime)</i>	<i>Budget della produzione</i>	
<i>(Servizi)</i>	<i>Budget dei costi di struttura</i>	<i>Budget commerciale</i>
<i>(Godimento beni di terzi)</i>	<i>Budget dei costi di struttura</i>	
+/- Variazione rimanenze materie prime	<i>Budget della produzione</i>	
VALORE AGGIUNTO		
- Costo del personale	<i>Budget del personale</i>	
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)		
- Costi della struttura tecnica		
<i>(Ammortamenti)</i>	<i>Budget dei costi di struttura</i>	<i>Budget degli investimenti</i>
<i>(Accantonamenti)</i>		
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)		

Figura 16. Conto economico a valore aggiunto – Budget di settore

RICAVI DELLE VENDITE	<i>Budget commerciale</i>	
- Costo del venduto		
<i>(Acquisti di produzione)</i>	<i>Budget della produzione</i>	
<i>(Costo del personale)</i>	<i>Budget del personale</i>	
<i>(Investimenti produttivi)</i>	<i>Budget dei costi di struttura</i>	<i>Budget degli investimenti</i>
<i>(+/- Variazione rimanenze)</i>	<i>Budget della produzione</i>	
RISULTATO LORDO INDUSTRIALE		
- Costi commerciali e distributivi	<i>Budget commerciale</i>	
- Costi R&S e pubblicità	<i>Budget dei costi di struttura</i>	<i>Budget commerciale</i>
- Costi amministrativi e generali	<i>Budget dei costi di struttura</i>	
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)		

Figura 17. Conto economico a costi e ricavi del venduto – Budget di settore

RICAVI DELLE VENDITE	<i>Budget commerciale</i>	
- Costi variabili		
<i>(Acquisti materie prime)</i>	<i>Budget della produzione</i>	
<i>(Lavorazioni c/terzi)</i>	<i>Budget della produzione</i>	
<i>(Spese di trasporto)</i>	<i>Budget commerciale</i>	
MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI 1° LIVELLO		
- Costi semi-variabili		
<i>(Energia elettrica)</i>	<i>Budget della produzione</i>	
<i>(Spese di manutenzione)</i>	<i>Budget dei costi di struttura</i>	
MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI 2° LIVELLO		
- Costi fissi		
<i>(Costi di struttura)</i>	<i>Budget dei costi di struttura</i>	<i>Budget del personale</i>
<i>(Ammortamenti)</i>	<i>Budget dei costi di struttura</i>	<i>Budget degli investimenti</i>
<i>(Affitti, leasing)</i>		
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)		

Figura 18. Conto economico a margine di contribuzione – Budget di settore

2.1.3. Break Even Analysis

La *Break Even Analysis* è uno strumento che sintetizza la composizione della struttura dei costi dell'impresa, definendo il minimo volume di vendita necessario a coprire i costi totali.³³

³³ G. Toccoli, *Controllo di gestione nelle PMI*, SEAC, 2020

Uno dei vantaggi di questo strumento è la sua chiarezza grafica, ovvero può essere facilmente compreso in sede di analisi anche da interlocutori di altre funzioni aziendali.

Con riferimento al paragrafo precedente, lo scopo principale di questa analisi è determinare innanzitutto se i valori economico-finanziari previsti a budget genereranno un risultato netto positivo e quale sia il volume di fatturato che l'impresa può permettersi di perdere prima di incorrere in perdite.

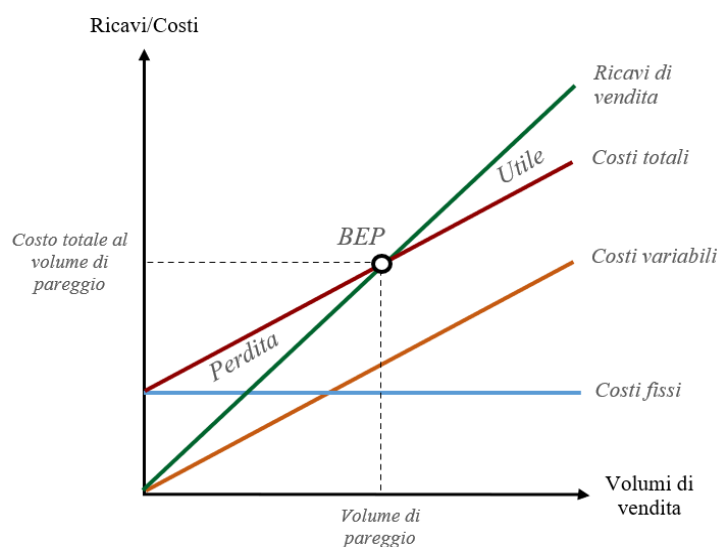


Figura 19. Break Even Point – Punto di pareggio

Graficamente, la retta dei costi totali corrisponde alla sommatoria delle rette dei costi variabili e dei costi fissi, per i quali si rimanda all'approfondimento nel paragrafo relativo al Conto economico a margine di contribuzione. La retta dei ricavi parte dall'origine con volumi di vendita pari a zero e si sviluppa linearmente all'aumentare delle quantità vendute.

Nel punto di incontro tra le rette dei ricavi e dei costi totali si fissa il punto di pareggio, di volumi o di fatturato, che determina un risultato d'esercizio pari a zero.

In sede di consuntivazione *ex post*, si può valutare l'incidenza dei costi fissi in base allo spostamento della retta sull'asse delle ordinate, mentre l'incidenza dei costi variabili è misurabile osservando la variazione dell'inclinazione della retta rispetto a quella dei ricavi di vendita.

Algebricamente, il volume di pareggio si ricava come segue:

$$\text{Volume di pareggio} = \frac{\text{Costi fissi totali (CFT)}}{\text{Margine di contribuzione (MCU)}}$$

con $\text{MCU} = \text{Prezzo unitario di vendita (PUV)} - \text{Costo variabile unitario (CUV)}$.

Nella pratica, è possibile avere a disposizione solo i valori complessivi dei costi fissi e variabili, senza considerare le quantità, in questo caso si può calcolare il punto di pareggio in termini di ricavi di vendita:

$$\text{Ricavi di pareggio} = \frac{\text{Costi fissi totali (CFT)}}{\text{Incidenza costi variabili sui ricavi (CV\%)}}$$

con $CV\% = 1 - (\text{Costi variabili} / \text{Ricavi di vendita})$

Questa analisi del punto di pareggio consente quindi all'impresa di valutare il proprio equilibrio economico, determinando un obiettivo in termini di fatturato e avendo una visione di massima su come eventuali scostamenti nei volumi di vendita rispetto a quelli preventivati possono incidere sul risultato d'esercizio.

Il dato che solitamente si utilizza che determinare la flessibilità della struttura dei costi è la leva operativa, ottenuta dal rapporto tra margine di contribuzione e reddito operativo. Questo valore misura appunto il rischio dell'impresa nel caso di un calo di fatturato oppure un'opportunità in presenza di un aumento del fatturato, ovvero quanto più elevata è la leva operativa tanto maggiori saranno gli effetti sul risultato operativo in presenza di una variazione dei ricavi.³⁴

2.1.4. Analisi degli scostamenti

Una fase centrale del processo di pianificazione è quella di analisi degli scostamenti tra i valori realizzati a fine periodo e quelli pianificati a budget. È un'attività che dovrebbe svolgersi con intervalli regolari, più brevi rispetto al periodo considerato nella fase di *budgeting* annuale, in modo tale da permettere al *management* di monitorare l'evoluzione dell'attività operativa ed eventualmente individuare azioni correttive in corso d'anno.³⁵

Nello specifico, il responsabile della pianificazione dovrebbe in sequenza:

- confrontare gli obiettivi prestabiliti con i valori a consuntivo evidenziando gli scostamenti, con particolare attenzione alle variabili chiave definite in sede di *budgeting*;
- scomporre i valori di scostamento, identificando le specifiche determinanti di tali differenze. A titolo esemplificativo, potrebbe verificarsi una differenza nel costo d'acquisto delle materie prime, occorre in questo caso capire se si tratta di una differenza nel prezzo unitario o nella quantità acquistata, o entrambe le situazioni;
- ricercare le motivazioni di questi scostamenti, se sono causate da variabili esterne del mercato o da efficienze o inefficienze della struttura interna;
- individuare e implementare le azioni correttive, in modo da riavvicinarsi o migliorarsi ulteriormente rispetto agli obiettivi di budget.

³⁴ F. Masinelli, D. Giovanelli, *Guida alla tesoreria aziendale. Procedure e tecniche operative*, IPSOA, Wolters Kluwer, 2013

³⁵ G. Toccoli, *Controllo di gestione nelle PMI*, SEAC, 2020

Risulta fondamentale, in questa fase, coinvolgere i responsabili delle funzioni aziendali che hanno partecipato alla predisposizione dei rispettivi budget di settore, al fine di individuare insieme le determinanti degli scostamenti e le soluzioni per riallinearsi ai valori preventivati.

2.2. ANALISI FINANZIARIA E PATRIMONIALE

L'analisi degli aspetti finanziari e patrimoniali dell'azienda sta diventando un tema sempre più centrale nella conduzione d'impresa, soprattutto alla luce delle nuove normative a livello societario e bancario. Come esposto nel primo capitolo, oggi alle imprese si richiede un'attenzione particolare e un monitoraggio costante del proprio equilibrio finanziario e patrimoniale, ovvero valutare se, anche nel periodo futuro, l'impresa sarà in grado di restituire i debiti finanziari grazie alla propria attività operativa.

Focalizzandosi sul tessuto imprenditoriale italiano, l'attuale difficile momento economico ha portato ancora di più alla luce squilibri endemici nella struttura finanziaria e patrimoniale di molte imprese, tra cui situazioni di sottocapitalizzazione, elevata quota di debito a breve e di fidi a revoca, incidenza sproporzionata dei crediti commerciali e del magazzino rispetto al totale degli impieghi e inadeguatezza nella gestione della tesoreria e della liquidità.³⁶

La gestione efficace ed efficiente della liquidità, nonostante sia appurato che rappresenta una condizione fondamentale per la continuità aziendale, è stata negli anni trascurata da molte imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni (PMI), spinte soprattutto dalla facilità nell'accesso al credito, in particolare di breve termine.

Analogamente a quanto previsto nel paragrafo precedente sugli aspetti economici, le aziende quindi devono necessariamente dotarsi di un sistema di pianificazione finanziaria, che permetta loro di:

- riesaminare la propria struttura delle fonti di finanziamento, in modo tale che l'azienda disponga di un equilibrio finanziario nel breve e nel lungo termine, calcolato su diversi scenari, anche estremi;
- gestire efficacemente il *cash flow*, intervenendo in anticipo su fabbisogni finanziari impreveduti ed evitando così rischi di scoperto o situazioni di illiquidità.

Gli strumenti da predisporre seguono lo stesso principio temporale di quelli già presentati in sede di analisi economica, ovvero è necessario innanzitutto riclassificare il prospetto di Stato Patrimoniale in modo tale da renderlo valido per valutazioni di carattere finanziario,

³⁶ F. Masinelli, D. Giovanelli, *Guida alla tesoreria aziendale. Procedure e tecniche operative*, IPSOA, Wolters Kluwer, 2013

successivamente sviluppare un budget finanziario annuale basato anche sulle assunzioni a livello economico ed infine predisporre degli strumenti di analisi che permettano al *management* di avere una visione più a breve termine sulla solvibilità dell'impresa.

2.2.1. Riclassificazione dello Stato Patrimoniale

Al fine di valutare la liquidità e la solidità patrimoniale, risulta efficace riclassificare lo Stato Patrimoniale ex art. 2424 c.c. secondo il criterio finanziario, in modo tale da porre l'attenzione sulla durata o la scadenza degli impieghi (o capitale investito) e delle fonti di finanziamento (passività).

Si tratta di aggregare le poste patrimoniali secondo il loro grado di liquidità, ossia l'attitudine di esse a trasformarsi in liquidità in un periodo più omogeneo possibile.

Le fonti di finanziamento sono classificate secondo un criterio di esigibilità, ovvero in funzione del periodo presumibile per la loro estinzione, mentre gli impieghi sono classificati secondo un criterio di liquidabilità, ossia in funzione del tempo presumibile per il loro ritorno in forma liquida.

Nel dettaglio³⁷, gli impieghi sono suddivisi in:

- a. Attivo fisso, comprende gli elementi patrimoniali che si presume si trasformino in liquidità nel medio-lungo periodo, ed è a sua volta scomposto nelle voci tradizionali di bilancio relative alle immobilizzazioni:
 - immateriali, ossia i costi di natura pluriennale, al netto dei fondi d'ammortamento;
 - materiali, ovvero i beni ammortizzabili di uso durevole, al netto dei fondi d'ammortamento;
 - finanziarie, comprendono le attività pluriennali di natura finanziaria;
 - commerciali, voce non presente nel prospetto contabile dello Stato patrimoniale, in cui possono essere inclusi i crediti commerciali e le rimanenze di magazzino che si presume non liquidabili entro l'esercizio corrente.
- b. Attivo corrente, comprende gli elementi patrimoniali che si presume si tramutino in liquidità oltre l'esercizio corrente, ed è a sua volta scomposto in:
 - Disponibilità economiche, ovvero le rimanenze di materie prime, semilavorati e prodotti finiti che si presume di realizzare entro l'esercizio;

³⁷ M. Allegrini, N. Castellano, *Uso dell'analisi di bilancio per indici e flussi*, in *Gestire la crisi d'impresa*, IPSOA, Wolters Kluwer, 2021

- Liquidità differite, comprendono i crediti che si trasformeranno in liquidità immediate entro l'esercizio, al netto di eventuali fondi svalutazione;
- Liquidità immediate, ossia il denaro immediatamente disponibile, generalmente contante e nel conto corrente bancario.

Le fonti di finanziamento sono invece suddivise in:

- Capitale proprio, comprende il capitale sociale, le riserve e l'utile d'esercizio se destinato a riserva;
- Passività consolidate, comprendono le quote dei debiti da restituire negli esercizi futuri, come ad esempio mutui, prestiti, fondo T.F.R. e debiti verso fornitori, se restituibili oltre l'esercizio corrente;
- Passività correnti, ovvero le quote dei debiti che si presume di onorare entro l'esercizio corrente, solitamente ci si riferisce ai finanziamenti a breve termine e ai debiti verso fornitori.

Le passività si possono poi dividere ulteriormente in debiti operativi, relativi al ciclo operativo e al processo di produzione (ad es. debiti verso fornitori) e debiti finanziari (ad es. debiti verso le banche).

Impieghi		Fonti di finanziamento	
Attivo fisso	Imm. Immateriali	Capitale proprio	
	Imm. Materiali		
	Imm. Finanziarie		
	Imm. Commerciali	Passività consolidate	Operative
Dispon. economiche	Finanziarie		
Attivo corrente	Liquidità differite	Passività correnti	Operative
	Liquidità immediate		Finanziarie

Figura 20. Stato Patrimoniale finanziario

2.2.2. Indici di liquidità, solidità e redditività

Completato il processo di riclassificazione dei prospetti di bilancio, sia di Conto economico, che di Stato patrimoniale, è quindi possibile procedere con il calcolo degli indici di bilancio, che consentono di esprimere giudizi sugli equilibri aziendali di natura economica, patrimoniale e finanziaria.

Si segnala che ai fini della corretta valutazione dell'andamento economico-finanziario dell'impresa, è essenziale non soffermarsi alla mera interpretazione di alcuni indicatori, bensì è necessario considerare tutti gli aspetti della gestione aziendale, esprimendo un giudizio unitario sulla base degli indici a disposizione.

Indici di liquidità

L'analisi della liquidità ha come scopo principale quello di verificare la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni di breve periodo attraverso le disponibilità correnti, si tratta sostanzialmente di confrontare le attività correnti con le passività correnti, così come calcolate nella riclassificazione di Stato patrimoniale.³⁸

In linea generale, si può definire liquida un'azienda se dispone di attività correnti sufficienti a far fronte alle passività correnti, senza dover ricorrere ad ulteriore indebitamento che andrebbe ad incidere sugli equilibri patrimoniali ed economici. Come presentato di seguito, occorre però considerare la natura delle disponibilità differite, ovvero la probabilità che queste si trasformino in liquidità immediate entro l'esercizio.

L'indice di struttura corrente (o *Current ratio*) è il primo indicatore proposto, ed è dato dal seguente rapporto:

$$\text{Indice di Struttura Corrente (Current Ratio)} = \frac{\text{Attività correnti}}{\text{Passività correnti}}$$

La valutazione dell'indice assume particolare rilevanza nel caso in cui il valore è inferiore a 1, poiché significa che le disponibilità attive sono insufficienti a rimborsare i debiti entro l'esercizio. Inoltre, si considera che il rientro dei debiti a breve porta necessariamente ad un totale smobilizzo dell'attivo circolante, oltre ad una parte dell'attivo fisso. Questo evento incide in maniera rilevante sull'operatività dell'azienda e conseguentemente porta l'impresa ad essere considerata illiquida e fortemente a rischio nel breve periodo.

La causa più comune che porta a questa situazione è un eccessivo indebitamento a breve, per cui la soluzione più adeguata potrebbe considerarsi una ristrutturazione del debito, rimodulando e posticipando le rate dei debiti nel medio-lungo termine.

Un'altra soluzione meno rapida è quella di agire sull'attività operativa e sui relativi flussi di cassa, destinando maggiori risorse al rimborso dei debiti a breve, a discapito ad esempio di scelte di investimento o distribuzione dei dividendi.

Nel caso in cui il valore dell'indice fosse superiore a 1, non può essere questa una condizione sufficiente per giudicare positivamente la liquidità dell'impresa, poiché nel valore delle attività correnti sono incluse le disponibilità economiche, che si convertono in effettiva liquidità solo in caso di realizzazione del processo produttivo e di vendita.

Occorre quindi tenere conto del lasso di tempo nel realizzo di questa componente e della possibilità che tali disponibilità non siano effettivamente realizzate per variabili esterne di mercato.

³⁸ M. Allegrini, N. Castellano, *Usa dell'analisi di bilancio per indici e flussi*, in *Gestire la crisi d'impresa*, IPSOA, Wolters Kluwer, 2021

Si passa quindi al secondo indicatore, l'indice di liquidità secca (o *Acid test ratio*), che non considera le disponibilità economiche nel rapporto tra le attività e le passività entro l'esercizio:

$$\text{Indice di Liquidità Secca (Acid-test ratio)} = \frac{\text{Attività correnti - Disp. Economiche}}{\text{Passività correnti}}$$

In questo caso, se l'indice in oggetto assume un valore superiore a 1 si può affermare che l'azienda presenta una situazione di equilibrio al punto di vista della liquidità.

Si evidenzia che oltre al calcolo degli indici nell'anno corrente, occorre valutare anche il loro andamento rispetto agli anni precedenti e previsionalmente rispetto agli anni futuri, individuando, in caso di trend negativi, iniziative volte a ridurre la consistenza media delle rimanenze (disponibilità economiche) e dei crediti commerciali (liquidità differite), o nel caso opposto interventi di consolidamento e posticipo dei debiti in essere.

Inoltre si considera che il solo rapporto tra due valori complessivi può avere dei limiti informativi rispetto alla situazione di liquidità, motivo per cui è consigliabile predisporre un Rendiconto finanziario che, come da approfondimento nei paragrafi successivi, è considerato probabilmente l'unico strumento in grado di fornire un'adeguata prospettiva sulla capacità dell'azienda di produrre liquidità.

Indici di solidità

L'analisi di solidità ha l'obiettivo di verificare l'adeguatezza e l'equilibrio nella composizione delle fonti e degli impieghi dello Stato patrimoniale³⁹, attraverso indicatori quali:

- l'indice di rigidità della attivo;
- l'indice di indebitamento;
- l'indice di copertura delle immobilizzazioni.

In linea generale, un'impresa può essere definita solida se risulta avere una composizione delle fonti di finanziamento adeguata ai propri impieghi.

La composizione degli impieghi può essere analizzata attraverso l'indicatore di rigidità dell'attivo, ottenuto dal rapporto:

$$\text{Indice di rigidità dell'attivo} = \frac{\text{Attivo fisso}}{\text{Totale impieghi}} \%$$

Questo indicatore consente di esaminare la struttura del capitale investito e il peso in termini percentuali delle immobilizzazioni, o attività pluriennali, rispetto al totale degli impieghi.

Il valore ottenuto di per sé è poco significativo, va infatti confrontato con le medie di settore, ad esempio nel caso di aziende manifatturiere ci si attende un'incidenza relativamente alta

³⁹ G. Toccoli, *Controllo di gestione nelle PMI*, SEAC, 2020

perché hanno solitamente necessità di infrastrutture per l'attività produttiva, mentre nel caso di aziende di servizi il valore dovrebbe essere relativamente basso.

Il risultato indica quindi quanta parte del patrimonio è vincolata ad impieghi pluriennali e quanta è invece destinata all'attività corrente, è possibile quindi che la composizione degli impieghi non sia efficiente nel caso in cui l'incidenza dell'attivo fisso sia preponderante.

Le cause di questa situazione potrebbero riferirsi ad una inefficiente gestione operativa o ad uno scarso sfruttamento delle risorse durevoli a disposizione.

Altro aspetto da verificare ai fini di una corretta analisi della composizione dell'attivo è la possibile presenza di immobilizzazioni cosiddette non funzionali, che non generano ritorni in termini di redditività e portano solo ad un appesantimento della struttura operativa.

Il secondo indicatore proposto è l'indice di indebitamento, col quale si può valutare con quali fonti l'azienda finanzia i propri investimenti, se con capitale proprio o con capitale di terzi:

$$\text{Indice di indebitamento} = \frac{\text{Capitale di terzi}}{\text{Totale fonti}} \%$$

Questo indicatore esprime il livello di autosufficienza finanziaria dell'impresa e, per riflesso, il grado di dipendenza della stessa da capitale di terzi.

Anche in questo caso, il valore ottenuto di per sé non permette di esprimere un corretto giudizio sull'efficienza della struttura finanziaria, bensì è necessario considerare fattori come i valori dei *competitors*, le caratteristiche del proprio business e il livello di investimenti richiesti, per identificare un valore ottimale di riferimento.

Un altro aspetto da considerare nell'analisi di questo indice è la natura delle diverse componenti del capitale di debito, si può infatti osservare che i debiti di natura finanziaria generano ulteriori costi derivanti dagli oneri finanziari, a differenza dei debiti operativi verso i fornitori che possono essere oltretutto considerati come una componente positiva di rinvio dell'assorbimento di liquidità.

L'ultimo indicatore tra quelli proposti è l'indice di copertura delle immobilizzazioni, dato dal rapporto:

$$\text{Indice di copertura delle immobilizzazioni} = \frac{\text{Capitale proprio}}{\text{Attivo fisso}}$$

Questo indicatore misura la solidità dell'azienda dal punto di vista degli investimenti, ovvero la situazione ottimale prevede che le immobilizzazioni siano totalmente finanziate dal capitale proprio, mentre nel caso di copertura mediante capitale di terzi, è preferibile che la durata dei debiti sia equivalente a quella delle immobilizzazioni, ossia pluriennale. Tenendo conto delle

peculiarità del settore di appartenenza, si può comunque affermare che un indice compreso tra 0,7 e 1 può considerarsi un segnale di solidità.

Indici di redditività

Gli indici di redditività esprimono la capacità dell'impresa di produrre reddito o valore, grazie all'utilizzo del capitale investito. Generalmente vengono costruiti ponendo al numeratore un valore economico di reddito, mentre al denominatore la relativa componente patrimoniale utilizzata per la sua generazione.⁴⁰

Nel paragrafo precedente relativo all'analisi economica, sono già stati presentati due strumenti utili alla misurazione della redditività, il *break even point* e la leva operativa, ovvero gli unici indicatori, tra quelli presentati, che non considerano componenti patrimoniali.

Il ROE (*Return On Equity*) è il principale indice che misura la redditività del capitale di rischio investito. È spesso utilizzato dagli investitori esterni per determinare la convenienza di un eventuale investimento nell'impresa oggetto di analisi rispetto ad investimenti alternativi.

Tale indicatore è dato dal rapporto:

$$\mathbf{ROE} = \frac{\mathbf{Risultato\ d'esercizio}}{\mathbf{Capitale\ proprio}} \%$$

Al fine di determinare un valore minimo di riferimento per la valutazione interna dell'indicatore, è possibile calcolare un ROE minimo aziendale che consideri:

- un rendimento di investimenti con ridotto livello di rischio, come BOT e BTP (r_0);
- un rendimento medio di investimenti cosiddetti rischiosi, come i titoli azionari (r_m);
- un coefficiente che esprime il rischio sistemico del business di riferimento (β).

Il ROE minimo aziendale, da confrontare con il ROE effettivamente ottenuto dall'attività operativa, è calcolato come:

$$\mathbf{ROE\ minimo\ aziendale} = (r_0 + (r_m - r_0)) * \beta$$

Se il ROE effettivo è superiore al minimo aziendale, l'investimento può considerarsi redditizio.

Il ROI (*Return On Investment*) permette invece di valutare il rendimento dell'attività operativa rispetto al capitale investito, prescindendo quindi dalle fonti utilizzate, ed è dato dal rapporto:

$$\mathbf{ROI} = \frac{\mathbf{Risultato\ operativo}}{\mathbf{Capitale\ investito}} \%$$

Anche in questo caso, l'indice va confrontato con le medie di settore e con i valori dell'azienda negli esercizi passati.

⁴⁰ M. Allegrini, N. Castellano, *Usa dell'analisi di bilancio per indici e flussi*, in *Gestire la crisi d'impresa*, IPSOA, Wolters Kluwer, 2021

Scomponendo il ROI, si ottengono altri due indicatori significativi che esprimono un giudizio sul rendimento dell'attività operativa:

- il ROS (*Return On Sales*), esprime la redditività delle vendite, ossia la capacità dell'attività caratteristica di remunerare i costi operativi e generare un risultato positivo:

$$\mathbf{ROS} = \frac{\text{Risultato operativo}}{\text{Ricavi di vendita}} \%$$

- il Turnover degli investimenti, consente di valutare il grado di utilizzo degli investimenti rispetto ai volumi di vendita generati:

$$\mathbf{Turnover\ degli\ investimenti} = \frac{\text{Ricavi di vendita}}{\text{Capitale investito}}$$

Un'alternativa a disposizione per il calcolo del ROI e del ROS è porre al numeratore il Margine Operativo Lordo, il quale rende il giudizio sulla redditività aziendale non influenzato dalle politiche di investimento, espresse dagli ammortamenti e accantonamenti.

Un indicatore essenziale per misurare la capacità economica dell'impresa di sopportare l'onerosità del debito è l'indice di copertura degli oneri finanziari, dato dal rapporto:

$$\mathbf{Indice\ di\ copertura\ degli\ oneri\ finanziari} = \frac{\text{Risultato operativo}}{\text{Oneri finanziari}}$$

Nella valutazione di questo indicatore, si considera che il risultato operativo (o in alternativa il Margine Operativo Lordo) deve consentire di remunerare, oltre agli oneri finanziari, anche la gestione extra-caratteristica, il carico fiscale ed eventualmente anche gli investitori di capitale di rischio, per cui l'indicatore può essere valutato positivamente se eccede almeno 4-5 volte il valore degli oneri.

Un ultimo indicatore proposto nel presente elaborato ai fini dell'analisi dell'efficienza gestionale è il confronto tra la dilazione media dei crediti e dei debiti commerciali, ovvero tra il tempo medio di incasso delle fatture attive e il tempo medio di pagamento di quelle passive.

Le dilazioni sono calcolate come segue:

$$\mathbf{Dilazione\ media\ dei\ crediti\ commerciali} = \frac{\text{Crediti v/clienti}}{\text{Ricavi di vendita}} * 365$$

$$\mathbf{Dilazione\ media\ dei\ debiti\ commerciali} = \frac{\text{Debiti v/ fornitori}}{\text{Acquisti}} * 365$$

Si considera positivo il caso in cui i giorni di dilazione media dei crediti sono inferiori rispetto a quelli dei debiti, nel caso contrario invece si genera un fabbisogno finanziario determinato dal più breve tempo di pagamento dei debiti commerciali.

Si conclude affermando che l'insieme degli indici di bilancio, proposto nel presente paragrafo, può considerarsi un'adeguata base per lo sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo in

realità imprenditoriali soprattutto di piccole e medie dimensioni. Oltre a questi indicatori, vi sono poi numerosi indici che possono essere utilizzati per analizzare altri aspetti della gestione aziendale. Il concetto fondamentale da seguire nell'analisi di bilancio è quello di scegliere gli indicatori che maggiormente esprimono gli obiettivi e le variabili chiave dell'azienda, interpretandoli ed approfondendoli in modo da individuare le determinanti di tali valori.

2.2.3. Budget finanziario

Il budget finanziario si considera la logica evoluzione del budget economico, così come presentato nel paragrafo 2.1.2., ovvero la predisposizione di questo prospetto ha lo scopo principale di verificare la fattibilità dei budget economici di settore per l'esercizio successivo dal punto di vista finanziario.⁴¹

In altri termini, lo scopo è quello di accertarsi che gli impieghi di capitale siano sufficientemente coperti dalle risorse finanziarie a disposizione dell'impresa, o se si rende necessario ricorrere ad ulteriori fonti di finanziamento, che sia capitale di rischio o di terzi. In quest'ultimo caso, se il ricorso ad ulteriore capitale risulta difficile o troppo oneroso è opportuno rivedere i budget di settore, al fine di evitare un aggravio anche della posizione reddituale a causa dell'incidenza degli oneri finanziari.

Un aspetto fondamentale da considerare nel giudizio del budget finanziario è il fattore tempo, ossia è necessario verificare che l'azienda mantenga un equilibrio tra fonti e fabbisogni finanziari lungo tutto il periodo considerato. A tal fine, come verrà approfondito nei successivi paragrafi, risulta opportuno suddividere i valori complessivi dei flussi operativi in entrata e in uscita, quantomeno in un arco temporale mensile. Inoltre, tali valori dovrebbero essere rivisti ed aggiornati in ogni occasione di verifica ed analisi degli scostamenti dei prospetti economici. Il prospetto di budget finanziario e le relative valutazioni dovrebbero logicamente riprendere quanto già esposto nei paragrafi precedenti, ovvero risulta opportuno costruire il budget secondo il criterio finanziario per lo Stato patrimoniale ed analizzare le componenti finanziarie e patrimoniali prospettiche facendo riferimento agli indici proposti in precedenza.

Come è stato già accennato, il budget finanziario annuale fornisce una previsione della situazione alla data di fine del prossimo esercizio, per cui per valutare l'effettivo equilibrio finanziario dell'impresa è necessario focalizzare l'attenzione sull'andamento finanziario in un arco temporale più breve rispetto al budget annuale.

⁴¹ G. Toccoli, *Controllo di gestione nelle PMI*, SEAC, 2020

2.2.4. *Cash Flow* previsionale

Il *Cash Flow* previsionale (CTP) è uno strumento che fornisce una visione più dettagliata dell'andamento dei flussi finanziari prospettici nel corso dell'esercizio, in modo tale da consentire al *management* di ottimizzare la gestione del *cash flow* aziendale e porre in essere le opportune iniziative per evitare tensioni di liquidità.⁴²

Solitamente il lasso temporale considerato è di 2-3 mesi, con il suggerimento di dettagliare il primo mese a livello giornaliero, in modo tale da disporre di uno strumento che faccia effettivamente riferimento alle informazioni di incasso e di pagamento già a disposizione dell'azienda. Nel caso si utilizzi un lasso temporale maggiore, come nella figura sottostante, è plausibile non avere a disposizione dati certi ed attendibili se si considera un ciclo produttivo e monetario generalmente compreso tra i 90-120 giorni, per cui in questo caso è opportuno fare riferimento ai dati ricavabili dal budget finanziario.

Specialmente in situazioni di tensione finanziaria o incertezza sull'andamento del mercato, risulta poi fondamentale rivedere ed aggiornare il *Cash flow* previsionale almeno ogni due settimane, a differenza del budget finanziario che può essere rivisto in sede di analisi con cadenza mensile.

La struttura del CTP deve essere coerente con la natura dell'attività svolta e con le caratteristiche dei flussi finanziari e il relativo ciclo monetario, considerando anche il grado di attendibilità delle previsioni desumibili dal sistema informativo aziendale.

Il CTP si avvale di informazioni finanziarie provenienti soprattutto da fonti contabili, come lo scadenzario dei clienti e dei fornitori e gli ordini di vendita e di acquisto, che possono essere integrate con dati di natura extra-contabile, come le scadenze delle rate dei finanziamenti, dei pagamenti degli stipendi e delle imposte.

Il prospetto di per sé si può considerare semplice da costruire, occorre invece focalizzare l'attenzione sullo sviluppo e sul perfezionamento del sistema informativo aziendale che funge da fonte di informazioni per la predisposizione del CTP, con l'obiettivo di potersi avvalere di un sistema formalizzato e costantemente aggiornato.

Analizzando la figura sottostante, è possibile proporre un'alternativa nella costruzione, ovvero separare le entrate e uscite operative da quelle di natura finanziaria, al fine di verificare il *cash flow* derivante dall'attività operativa e l'ammontare di risorse finanziarie necessarie per coprire eventuali fabbisogni.

⁴² F. Masinelli, D. Giovanelli, *Guida alla tesoreria aziendale. Procedure e tecniche operative*, IPSOA, Wolters Kluwer, 2013

CASH FLOW PREVISIONALE	gen-21	feb-21	mar-21	apr-21	mag-21	giu-21	lug-21	ago-21	set-21	ott-21	nov-21	dic-21	Totale
Saldo iniziale liquidità	20	16	25	24	31	13	33	18	15	30	39	79	
Entrate													
Incassi clienti Italia	180	180	150	220	160	140	180	175	170	180	190	190	2.115
Nuovi finanziamenti banca			30			30			40				100
Nuovi conferimenti													-
Incassi gestione extra-caratteristica						30					25		55
Totale entrate	180	180	180	220	160	200	180	175	210	180	215	190	2.270
Uscite													
Acquisto materie prime	90	85	95	100	90	90	85	92	98	84	86	90	1.085
Lavorazioni c/ terzi	30	28	27	32	30	29	28	27	30	28	26	27	342
Utilities e servizi	5	6	5	6	4	7	5	5	5	6	5	7	66
Spese commerciali e di trasporto	10	8	9	11	10	10	13	10	8	9	9	10	117
Stipendi e contributi	40	40	40	45	40	40	50	40	45	40	45	75	540
Spese per investimenti	5			15			10		5			10	45
Rimborsi finanziamenti banca	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Spese bancarie e interessi	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Dividendi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale uscite	184	171	181	213	178	180	195	178	195	171	175	223	2.244
Entrate - uscite	- 4	- 9	- 1	- 7	- 18	- 20	- 15	- 3	- 15	- 9	- 40	- 33	- 26
Saldo finale liquidità	16	25	24	31	13	33	18	15	30	39	79	46	

Figura 21. *Cash Flow* previsionale

2.2.5. Preventivo di tesoreria

Il preventivo di tesoreria (PT) è lo strumento più significativo nella gestione puntuale della tesoreria, infatti grazie al lasso temporale brevissimo considerato nella costruzione del prospetto, consente al responsabile finanziario di avere costantemente sotto controllo i saldi dei conti correnti bancari ed essere in grado di pianificare i flussi di cassa, senza incorrere in spiacevoli situazioni di tensione finanziaria ed eventuali sconfini di conto corrente.⁴³

Questo prospetto è costruito generalmente su un arco temporale di 7-10 giorni e si basa su dati contabili ed extra-contabili precisi ed attendibili. In particolare, il PT si avvale di dati derivanti dagli scadenziari dei pagamenti e degli incassi, da aggiustare eventualmente se si è a conoscenza di probabili ritardi o variazioni rispetto alle condizioni pattuite contrattualmente.

Anche in ragione di queste incertezze, al fine di rendere il PT il più attendibile possibile, è necessario aggiornare i dati inseriti almeno giornalmente. Tuttavia, analogamente agli strumenti presentati in precedenza, occorre considerare le caratteristiche della funzione di tesoreria dell'azienda e le possibili procedure implementate per la gestione del *cash flow*.

In merito al metodo di costruzione, a differenza del *Cash Flow* previsionale, il PT suddivide i flussi finanziari per ogni istituto bancario, in modo tale da ripartire efficacemente i movimenti di cassa agli specifici conti correnti ed eventualmente eseguire dei giroconti per ottimizzare la gestione della liquidità.

Inoltre, è opportuno considerare la natura dei flussi di cassa, ovvero se sono fissate delle scadenze inderogabili, come nel caso di addebiti diretti o ricevute bancarie da ritirare alla scadenza,

⁴³ F. Masinelli, D. Giovanelli, *Guida alla tesoreria aziendale. Procedure e tecniche operative*, IPSOA, Wolters Kluwer, 2013

o se è possibile posticipare il pagamento o prevedere un ritardo nell'incasso, come nel caso di pagamenti tramite bonifici bancari.

In conclusione, come già evidenziato per i precedenti prospetti, è importante personalizzare il preventivo di tesoreria in base agli obiettivi e alle esigenze dell'azienda in merito alla gestione della liquidità, infatti lo schema di PT sottostante rappresenta solo una base da cui partire.

Conto corrente		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
BANCA 1	Saldo iniziale	20	45	55	45	65	85	85	85	85	90	90	90	90	84	84	87	77	77	77	77	67	67	67	67	62	62	62	66	61	34
	Fido	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Entrate	60	70	50	20	40	-	-	-	-	15	-	-	-	-	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	-
	Uscite	50	60	60	-	20	-	-	-	-	10	-	-	-	6	-	5	10	-	-	-	10	-	-	-	5	-	-	-	5	27
	Saldo finale	45	55	45	65	85	85	85	85	90	90	90	90	84	84	87	77	77	77	77	67	67	67	67	62	62	62	66	61	34	
BANCA 2	Saldo iniziale	15	30	40	35	40	45	45	45	45	50	50	50	44	44	47	42	42	42	42	32	32	32	32	27	27	27	29	27	12	
	Fido	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Entrate	20	20	15	5	10	-	-	-	-	10	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-
	Uscite	15	10	20	-	5	-	-	-	-	5	-	-	-	6	-	2	5	-	-	-	10	-	-	-	5	-	-	-	2	15
	Saldo finale	30	40	35	40	45	45	45	45	50	50	50	44	44	47	42	42	42	42	32	32	32	32	27	27	27	29	27	12	12	
Totale saldo		75	95	80	105	130	130	130	130	140	140	140	128	128	134	119	119	119	119	99	99	99	99	89	89	89	95	88	46	46	

Figura 22. Preventivo di tesoreria

2.2.6. Rendiconto finanziario

Il Rendiconto finanziario è il prospetto contabile più significativo per valutare la dinamica finanziaria dell'azienda. In particolare, esamina le cause e le variabili che hanno determinato la differenza di liquidità tra due esercizi, attraverso l'analisi delle principali aree che compongono l'attività complessiva dell'impresa.

Sono obbligate alla predisposizione del Rendiconto finanziario tutte le società tenute a redigere il bilancio ordinario, salvo le imprese che hanno i requisiti per presentare il bilancio abbreviato e le micro-imprese, ma indipendentemente dall'obbligo stabilito dal Legislatore, risulta opportuno considerare il Rendiconto come uno strumento essenziale per l'analisi dell'equilibrio di liquidità dell'impresa.⁴⁴

L'art. 2425-ter del Codice civile stabilisce che *“dal rendiconto finanziario risultano, per l'esercizio a cui è riferito il bilancio e per quello precedente, l'ammontare e la composizione delle disponibilità liquide, all'inizio e alla fine dell'esercizio, ed i flussi finanziari dell'esercizio derivanti dall'attività operativa, da quella di investimento, da quella di finanziamento, ivi comprese, con autonoma indicazione, le operazioni con i soci”*.

Questa disposizione distingue tre aree principali (operativa, investimenti, finanziaria), a cui se ne possono aggiungere ulteriori in base agli obiettivi informativi prestabiliti e alle caratteristiche dell'azienda.

A tal fine, il principio contabile OIC 10 prevede espressamente la possibilità di aggiungere o scomporre i flussi finanziari *“qualora sia necessario ai fini della chiarezza e della rappresentazione veritiera e corretta della situazione finanziaria”*.

⁴⁴ N. Lucido, *Crisi di impresa, Aspetti rilevanti del nuovo Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza e il ruolo del commercialista*, Sistemi S.p.A., 2021

In riferimento anche all'analisi fin qui svolta, nel presente elaborato si identificano le seguenti aree da cui si ricava il corrispondente flusso finanziario:

- area caratteristica corrente;
- area degli investimenti;
- area extra-caratteristica;
- area dei finanziamenti;
- area dei rapporti con i soci;
- area tributaria.

Nell'area caratteristica corrente sono compresi tutti i flussi finanziari che attengono alla gestione operativa e produttiva, ovvero tutte le operazioni connesse all'acquisto dei fattori produttivi, alla loro trasformazione e successiva vendita. È possibile utilizzare due tecniche per calcolare il flusso dell'attività operativa:

- metodo diretto, in cui si espongono i ricavi e costi monetari, ovvero si sommano i flussi in entrata e in uscita derivanti rispettivamente dall'incasso dei crediti e dal pagamento dei fornitori;

+ Incassi da clienti
+ Altri incassi
- Pagamenti a fornitori per acquisti
- Pagamenti a fornitori per servizi
- Pagamenti stipendi
- Altri pagamenti caratteristici
= <i>Cash flow caratteristico corrente</i>

- metodo indiretto, in cui il valore di partenza è il risultato operativo, il quale viene rettificato aggiungendo i costi non monetari (es. ammortamenti, svalutazioni, minusvalenze) e sottraendo i ricavi non monetari (plusvalenze, contributi in conto esercizio). Successivamente si sommano le variazioni del capitale circolante netto, ovvero rimanenze, debiti verso fornitori e crediti verso clienti.

Reddito operativo caratteristico
+ Costi non monetari
- Ricavi non monetari
- Incremento (+ decremento) rimanenze
- Incremento (+ decremento) crediti verso clienti
+ Incremento (- decremento) debiti verso fornitori
= <i>Cash flow caratteristico corrente</i>

La differenza sostanziale è che il metodo indiretto consente di desumere le informazioni dai prospetti di Stato patrimoniale e Conto economico, mentre nel caso del metodo diretto è necessario dotarsi di una contabilità analitica che consenta di estrapolare i movimenti di cassa in entrata e in uscita.

La prima condizione necessaria ma non sufficiente per valutare positivamente la dinamica finanziaria dell'azienda è che il valore di *cash flow* caratteristico corrente sia positivo, considerando anche la plausibile alta incidenza sul *cash flow* netto complessivo.

L'area degli investimenti comprende i flussi finanziari relativi ad acquisti o vendite di fattori produttivi a carattere pluriennale, ovvero acquisizioni o dismissioni di immobilizzazioni, utilizzo di fondi rischi e fondi di trattamento di fine rapporto.

- Investimenti tecnici
+ Disinvestimenti tecnici
= <i>Cash flow investimenti</i>

Si ritiene funzionale e fisiologico che il *cash flow* relativo all'area degli investimenti sia di segno negativo, ad esempio nel caso di iniziative di rinnovo e sviluppo dell'attività produttiva, mentre nel caso contrario di un valore negativo si può anche ipotizzare un'azione di dismissione di alcuni beni produttivi per colmare una situazione di tensione finanziaria.

L'area extra-caratteristica comprende tutti i flussi di cassa che non fanno riferimento all'attività tipica dell'azienda, come ad esempio fitti attivi su immobili civili, proventi ed interessi riferiti ad investimenti finanziari. I flussi di cassa in uscita riguardano i costi accessori per il mantenimento di tali investimenti, come ad esempio le spese di manutenzione sugli immobili acquistati.

+ Incassi per proventi extra-caratteristici
- Uscite per spese di esercizio su investimenti extra-caratteristici
= <i>Cash flow extra-caratteristico</i>

Trattandosi di operazioni di investimento non correlate alla normale attività d'impresa, ci si attende un flusso finanziario positivo che consenta di ottenere maggiori disponibilità nel breve periodo.

L'area finanziaria riguarda i flussi finanziari delle operazioni legate al capitale di debito, come l'accensione di nuovi finanziamenti e il rimborso delle rate (capitale e interessi) dei debiti finanziari già in essere. Le variazioni legate ai conti correnti bancari non sono comprese in tale area, poiché sono la "risorsa di riferimento" del modello di Rendiconto finanziario.

+ Accensione di nuovi finanziamenti
- Rimborso di finanziamenti
- Pagamento degli interessi passivi
= <i>Cash flow finanziamenti</i>

Si può affermare che il *cash flow* dell'area finanziamenti approssima la sommatoria tra il *cash flow* dell'area caratteristica e dell'area investimenti, al netto dei flussi in uscita per il pagamento dei tributi e dei dividendi verso i soci. In altri termini, l'area dei finanziamenti assicura la copertura dei fabbisogni finanziari generati dalle due aree operative.

In una situazione ideale, il *cash flow* dell'area caratteristica dovrebbe garantire il rimborso dei finanziamenti in essere, oltre al pagamento di tributi e dividendi.

L'area dei rapporti con i soci comprende i flussi finanziari legati al capitale di rischio, come ad esempio l'apporto o il rimborso di capitale, a condizione che sia di natura liquida, e la distribuzione di dividendi.

+ Aumento reale capitale sociale e versamento soci
- Rimborso capitale sociale e riduzione riserve
- Pagamento dei dividendi
= Cash flow con i soci

In ultimo, l'area tributaria è costituita dal pagamento delle imposte durante l'esercizio, per cui ci si aspetta un valore negativo.

La sommatoria dei flussi di cassa delle aree gestionali rappresenta il *cash flow* netto globale, che corrisponde alla variazione tra le disponibilità liquide di inizio e fine periodo.

In conclusione, l'unica differenza tra il metodo diretto e indiretto consiste nel calcolo del *cash flow* della gestione caratteristica corrente, mentre per le altre aree il calcolo è il medesimo.

<i>Metodo diretto</i>	<i>Metodo indiretto</i>
LIQUIDITA' INIZIALI	LIQUIDITA' INIZIALI
+ Incassi da clienti	Reddito operativo caratteristico
+ Altri incassi	+ Costi non monetari
- Pagamenti a fornitori per acquisti	- Ricavi non monetari
- Pagamenti a fornitori per servizi	- Incremento (+ decremento) rimanenze
- Pagamenti stipendi	- Incremento (+ decremento) crediti verso clienti
- Altri pagamenti caratteristici	+ Incremento (- decremento) debiti verso fornitori
A. Cash flow caratteristico corrente	A. Cash flow caratteristico corrente
- Investimenti tecnici	
+ Disinvestimenti tecnici	
B. Cash flow investimenti	
+ Incassi per proventi extra-caratteristici	
- Uscite per spese di esercizio su investimenti extra-caratteristici	
C. Cash flow extra-caratteristico	
+ Accensione di nuovi finanziamenti	
- Rimborso di finanziamenti	
- Pagamento degli interessi passivi	
D. Cash flow finanziamenti	
+ Aumento reale capitale sociale e versamento soci	
- Rimborso capitale sociale e riduzione riserve	
- Pagamento dei dividendi	
E. Cash flow con i soci	
F. Cash tributario	
CASH FLOW NETTO GLOBALE (A+B+C+D+E+F)	
LIQUIDITA' FINALI	

Figura 23. Rendiconto finanziario con metodo diretto e metodo indiretto

Il Rendiconto finanziario è già di per sé un'elaborazione dei prospetti di bilancio, tuttavia per ottenere un'immediata percezione della dinamica finanziaria e delle correlazioni tra le diverse

gestioni, può risultare opportuno analizzare il Rendiconto finanziario in termini percentuali, individuando le aree che generano liquidità e quelle che la assorbono.⁴⁵

Al fine di predisporre una tabella di analisi, le aree con segno positivo si possono definire come fonti, mentre le aree con segno negativo come impieghi. Graficamente, come esposto nella tabella sottostante, i *cash flow* delle aree sono suddivisi tra fonti e impieghi e successivamente percentualizzati.

Allo scopo di rendere ancora più immediata la comprensione della tabella, specialmente nel caso in cui l’informativa è rivolta a soggetti non “pratici” con strumenti contabili come il Rendiconto finanziario, risulta utile presentare i dati in forma grafica, contrapponendo le fonti agli impieghi di liquidità.

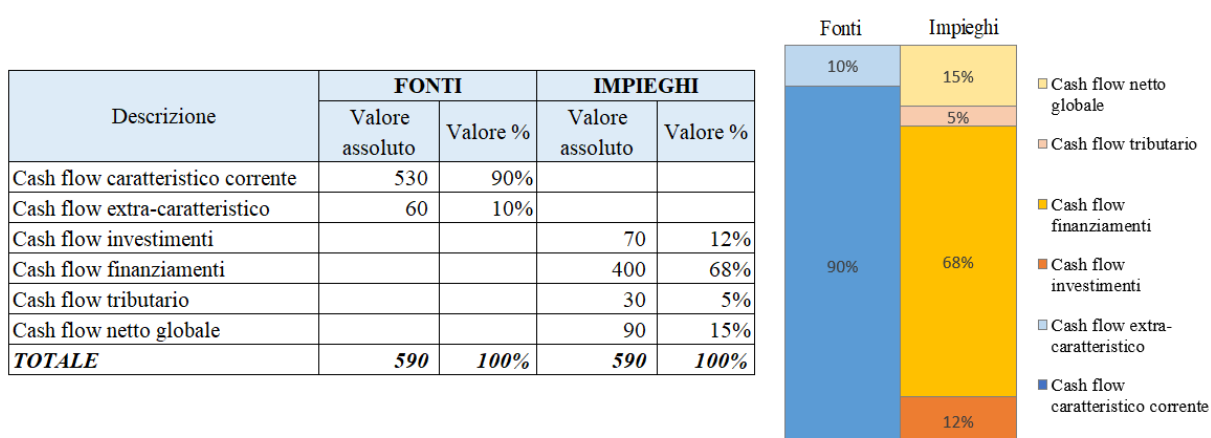


Figura 24. Rendiconto finanziario percentualizzato – equilibrio finanziario

Sulla base anche delle considerazioni già espresse in tema di analisi dei flussi delle aree gestionali, si può affermare che una situazione finanziaria simile a quella esposta nell’esempio di cui sopra si può definire efficiente ed equilibrata. Dall’istogramma di confronto tra fonti e impieghi si può infatti constatare che gli investimenti, i finanziamenti e il pagamento dei tributi sono interamente coperti dal flusso di cassa della gestione caratteristica corrente, mentre se si somma anche il *cash flow* della gestione extra-caratteristica si ottiene un flusso netto globale positivo del 15%, che rappresenta la variazione positiva delle disponibilità liquide a fine esercizio.

Il caso contrario di squilibrio finanziario è generalmente rappresentato da una gestione caratteristica corrente inefficiente che “brucia” liquidità, ovvero non in grado di coprire le spese di investimento, il rimborso dei debiti finanziari e il pagamento dei tributi.

⁴⁵ M. Allegrini, N. Castellano, *Uso dell’analisi di bilancio per indici e flussi*, in *Gestire la crisi d’impresa*, IPSOA, Wolters Kluwer, 2021

Nella figura 25 si constata che la gestione caratteristica è rappresentata nella colonna degli impieghi ed è finanziata verosimilmente con l'accensione di nuovi finanziamenti e con la dismissione di beni ammortizzabili.

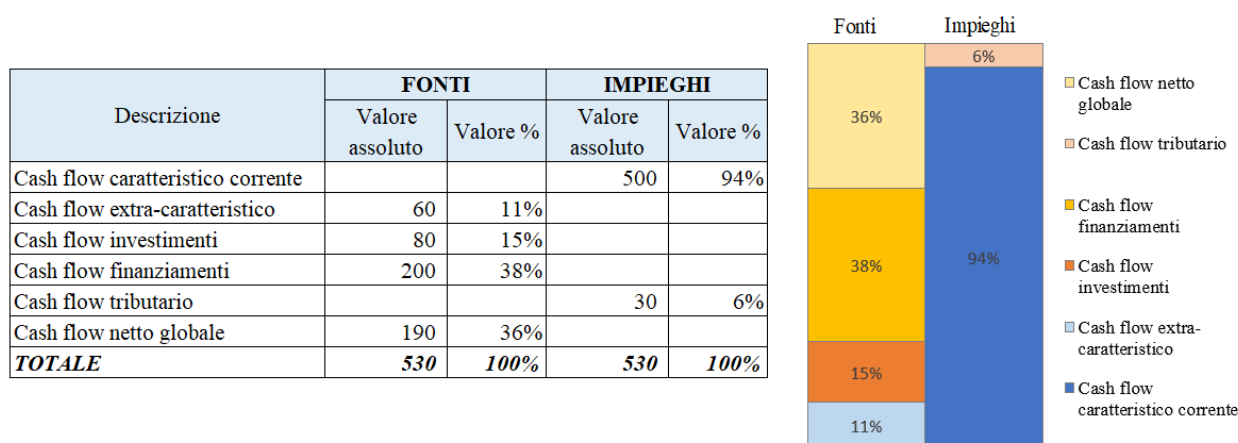


Figura 25. Rendiconto finanziario percentualizzato – squilibrio finanziario

Analogamente agli altri strumenti di pianificazione, anche dall'analisi del Rendiconto finanziario è possibile trarre degli indicatori di performance e di efficienza⁴⁶, tra i quali:

- indice di monetizzazione delle vendite;
- indice di liquidità del reddito operativo;
- indice di copertura degli investimenti netti;
- incidenza della gestione caratteristica corrente.

L'indice di monetizzazione delle vendite misura la redditività delle vendite espressa in termini monetari ("ROS monetario"), ossia il valore di liquidità che l'azienda è in grado di generare dai ricavi di vendita, al netto degli esborsi per i costi caratteristici. L'indice è dato dal rapporto:

$$\text{Indice di monetizzazione delle vendite} = \frac{\text{Cash flow caratteristico}}{\text{Ricavi di vendita}} \%$$

La differenza sostanziale rispetto al ROS (*Return on Sales*) è che questo indice non considera i costi non monetari bensì le manifestazioni di cassa. Ad esempio, l'indice di monetizzazione delle vendite differisce dal ROS nel caso di investimenti pluriennali, ovvero considera l'intero flusso di cassa per l'acquisto del bene, mentre il ROS solo la quota di ammortamento di competenza dell'esercizio.

L'indice di liquidità del reddito operativo rappresenta la capacità del risultato operativo di convertirsi in moneta, ovvero consente di valutare se vi è divergenza tra la dinamica reddituale e quella finanziaria. In sostanza, dal calcolo di questo indicatore si può comprendere se il valore

⁴⁶ M. Allegrini, N. Castellano, *Usa dell'analisi di bilancio per indici e flussi*, in *Gestire la crisi d'impresa*, IPSOA, Wolters Kluwer, 2021

del reddito operativo è assorbito da componenti come il magazzino o i crediti commerciali, che non producono alcun incremento in termini di liquidità. L'indice è dato dal rapporto:

$$\text{Indice di liquidità del reddito operativo} = \frac{\text{Cash flow caratteristico}}{\text{Reddito operativo}}$$

Nel caso di reddito operativo di segno positivo, un aumento dell'indice rappresenta un miglioramento della capacità dell'azienda di produrre liquidità, mentre il caso contrario di riduzione dell'indice esprime generalmente un appesantimento della gestione del circolante sull'equilibrio finanziario dell'azienda o una maggiore incidenza dei ricavi non monetari sul reddito operativo.

Nel caso opposto di reddito operativo di segno negativo, un aumento dell'indice rappresenta un peggioramento della situazione finanziaria dell'azienda. Diversamente, se l'indice risulta negativo significa che l'azienda, nonostante un andamento reddituale della gestione caratteristica non positivo, è in grado di generare un flusso positivo di liquidità. È verosimile che una situazione simile sia determinata da un'elevata incidenza di costi non monetari, come le quote di ammortamento.

L'indice di copertura degli investimenti netti misura il grado di copertura di questi ultimi con le liquidità autogenerate, ovvero consente di valutare la capacità dell'azienda di far fronte agli investimenti mediante fonti di autofinanziamento, senza ricorrere a ulteriori capitali di terzi.

Questo indicatore è dato dal rapporto:

$$\text{Indice di copertura degli investimenti netti} = \frac{\text{Cash flow caratteristico corrente}}{\text{Investimenti netti}}$$

Il calcolo dell'indice non ha utilità nel caso di valore negativo del flusso di cassa della gestione degli investimenti, ossia in presenza di disinvestimenti di valore superiore rispetto alle nuove acquisizioni.

L'ultimo indicatore presentato è l'indice di incidenza della gestione caratteristica corrente, che misura la capacità dell'azienda di generare liquidità con la gestione caratteristica corrente rispetto al flusso monetario complessivo:

$$\text{Incidenza della gestione caratteristica corrente} = \frac{\text{Cash flow caratteristico corrente}}{\text{Cash flow netto globale}}$$

In una situazione efficiente, il valore dell'indice dovrebbe risultare superiore all'unità, considerando che la gestione operativa caratteristica dovrebbe essere la maggiore fonte di liquidità. Nel caso in cui il valore dell'indice si attesta tra 0 e 1, il giudizio risulta comunque positivo, mentre nel caso di valore negativo si constata una gestione operativa non efficiente dal punto di vista finanziario.

3. PIANIFICAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA: CASO VI-TECHNIK S.R.L.

Nel capitolo precedente si è sottolineata in più occasioni l'importanza di adattare gli strumenti teorici di pianificazione economico-finanziaria alle dimensioni e alle caratteristiche dell'impresa, oggetto di analisi.

Al fine di dare concretezza a quanto esposto sinora, nel presente capitolo si presentano gli strumenti di analisi e di controllo sviluppati, nel corso della mia esperienza nella Società Vi-Technik S.r.l.

Le attività in oggetto si inseriscono in un processo generale di ristrutturazione organizzativa da parte dell'azienda, con particolare attenzione anche alla funzione amministrativa e contabile.

Nel 2020 l'imprenditore, dopo la prima fase di *start-up* dell'azienda, ha percepito la necessità di implementare un processo di pianificazione e controllo che permettesse di avere una visione puntuale dell'andamento economico-finanziario dell'impresa.

In linea generale, il primo passo è stato quello di inserire alcune figure professionali che avessero capacità e propensione verso attività maggiormente "a valore aggiunto", al fine di creare un gruppo di lavoro in grado di porsi degli obiettivi comuni in un processo di miglioramento continuo.

Con riferimento ai concetti espressi nei capitoli precedenti, l'imprenditore ha voluto quindi creare un sistema informativo aziendale efficiente, che consenta la condivisione delle informazioni strategiche tra le diverse funzioni aziendali, con lo scopo di stabilire obiettivi *ex ante* ed analizzare insieme i risultati raggiunti.

Parallelamente, si è deciso di adottare nuovi sistemi informatici più complessi e maggiormente in linea con gli obiettivi di sviluppo dell'azienda. In particolare, anche in virtù delle caratteristiche e delle ferree richieste a livello di qualità dello specifico business aziendale, era necessario dotarsi di strumenti che consentano un controllo stabile del processo produttivo e della qualità del prodotto, e una percezione esatta delle variabili che determinano l'andamento reddituale dell'impresa, come ad esempio la gestione del magazzino e la valutazione dei valori di bilancio.

Ai fini del presente elaborato, si espongono di seguito i passaggi fondamentali che hanno permesso all'azienda di sviluppare un sistema di pianificazione di natura economico-finanziaria.

In principio, si è reso necessario analizzare le caratteristiche dell'azienda, del suo processo produttivo e dei settori in cui opera, allo scopo di scomporre l'attività complessiva nei relativi centri di costo e determinare il contributo di ogni area d'affari al risultato finale.

Successivamente, i prospetti di analisi sviluppati hanno risposto alle esigenze e agli obiettivi prefissati dal *management* con scadenza inizio 2021.

In particolare, la prima urgente necessità era quella di analizzare le componenti di costo nell'esercizio 2020 ed individuare le variabili chiave di inefficienza.

Dopodiché, si è passati alla fase di *budgeting* economico per l'esercizio in corso e alla fissazione di incontri periodici tra i responsabili delle diverse funzioni aziendali, per analizzare gli scostamenti rispetto ai valori di budget. Attualmente, in considerazione anche delle prospettive future per il mercato di riferimento e delle esigenze di verifica costante dell'andamento aziendale, si è stabilita una cadenza mensile per tali incontri.

Una prerogativa emersa dall'analisi degli esercizi precedenti è la necessità tassativa di sviluppare degli strumenti che consentano il monitoraggio costante della posizione finanziaria dell'azienda. Per questo motivo, nei *meeting* mensili viene posta l'attenzione anche sull'equilibrio di liquidità e sulla capacità prospettica dell'azienda di ripagare i propri impegni finanziari. Si evidenzia che tali attività e strumenti sono stati sviluppati *ex novo* durante l'anno precedente ed implementati solo ad inizio 2021, per tale ragione si considerano certamente migliorabili grazie all'esperienza acquisita.

3.1. CONTESTO OPERATIVO E SETTORI DI RIFERIMENTO

Il primo passaggio per costruire un efficace sistema di pianificazione e controllo è, come anticipato, identificare la dimensione, le caratteristiche e la natura del business aziendale.

Vi-Technik S.r.l. nasce nel 2015 con l'obiettivo di fornire servizi di ingegneria e produzioni speciali di componentistica in gomma, plastica e materiali compositi in contesti tecnologici avanzati e in nicchie di mercato, ove la tecnologia ha un valore aggiunto sempre più elevato, ma condizionata da volumi di fornitura relativamente bassi e non appetibili per le grosse aziende multinazionali.

Il percorso di *start-up*, supportato da ingenti investimenti in impiantistica, software, certificazioni di qualità e continua formazione delle risorse umane, ha permesso oggi di portare Vi-Technik ad annoverare tra i propri clienti i maggiori *players* del settore *Automotive*, Difesa e *Rail*, con la strategia di diversificare i settori di riferimento in contesti esclusivi e ad alto valore aggiunto.

Nello specifico, per il settore *Automotive* l'azienda opera come *second tier supplier* rispetto alle principali case automobilistiche del comparto *luxury car*, offrendo servizi di progettazione, testing e produzione di componentistica di precisione, a supporto anche di sistemi per la guida autonoma e la sensoristica.

Nel settore Difesa, Vi-Technik è un *player* affermato nella fornitura di particolari componenti e nello sviluppo di soluzioni tecniche per i veicoli definiti “*armored*” ad alte prestazioni, mentre per il settore *Rail*, dal 2019 l’azienda è impegnata nello sviluppo di specifici progetti, in collaborazione con le maggiori imprese italiane del settore ferroviario.

La strategia di sviluppo e la politica espansiva di Vi-Technik sono basate sull’innovazione e sul supporto tecnologico in settori di nicchia, con prodotti di riferimento tecnologico.

In linea generale, Vi-Technik è inserita in un mercato relativamente stabile, in cui le oscillazioni, dal lato sia della domanda che dell’offerta, subiscono oscillazioni minori rispetto al mercato delle automobili di serie. Nonostante ciò, in virtù degli investimenti e della struttura organizzativa implementata nei primi anni, si rende ora necessario verificare e monitorare nel tempo la marginalità dei progetti in essere, definendo una strategia di ampliamento della gamma dei prodotti forniti, che sia economicamente e finanziariamente sostenibile.

Analogamente alla maggior parte delle imprese italiane, anche Vi-Technik ha subito le conseguenze della pandemia Covid-19, essa ha infatti determinato un significativo impatto in termini di perdita di fatturato soprattutto nel primo semestre del 2020.

Ad oggi, l’azienda ha recuperato gran parte dei volumi di vendita traslati nell’esercizio precedente, mentre dal lato della catena di approvvigionamento deve far fronte ai significativi aumenti di prezzo sulle materie prime.

Nei paragrafi successivi, nel presentare gli strumenti sviluppati, si indicheranno alcuni spunti di riflessione sull’andamento economico-finanziario dell’azienda, oltre a quanto già introdotto in precedenza. È utile evidenziare che tali analisi e riflessioni sono state oggetto di condivisione con le diverse funzioni aziendali nei precedenti *meeting* mensili, a cui hanno fatto seguito iniziative e miglioramenti che dovrebbero, in prospettiva, portare l’azienda a superare definitivamente questa situazione di crisi generale e a mantenere un equilibrio aziendale a livello reddituale, finanziario e patrimoniale.

Si evidenzia poi che tutte le tabelle di analisi presentate di seguito sono elaborate esclusivamente tramite fogli di lavoro elettronici Excel, per cui a completamento della presentazione dei prospetti si esporrà anche la costruzione delle fonti, necessarie per l’inserimento automatico dei dati all’interno dei prospetti.

3.2. SVILUPPO DEGLI STRUMENTI DI ANALISI ECONOMICA

L'obiettivo principale dell'analisi dei valori di Conto economico è stato quello di individuare le variabili chiave che hanno determinato il risultato d'esercizio. In principio, si sono individuati differenti centri di costo, a cui imputare le poste contabili del Conto economico, ovvero:

- acquisto materie prime e componenti (cod. 001);
- spese per manutenzione del reparto produttivo (cod. 002);
- *utilities* (cod. 003);
- servizi generali (cod. 004);
- spese per manutenzione dello stabilimento, di proprietà di terzi (cod. 005);
- spese di trasporto (cod. 006);
- affitti e *renting* (cod. 007);
- lavorazioni conto terzi (cod. 008);
- costi per lavoratori interinali (cod. 009);
- stampi e attrezzature conto acquisto e manutenzione (cod. 010);
- spese finanziarie (cod. 011);
- spese varie generali (cod. 012);
- costi per personale dipendente (cod. 013);
- assicurazioni (cod. 014);
- ammortamenti (cod. 015);
- costi patrimoniali della gestione straordinaria (cod. 016).

L'utilità di questa suddivisione consiste nel poter riorganizzare le poste contabili che sono generalmente raggruppate nelle macro-voci del Conto economico ex art. 2425 c.c., come ad esempio i costi per servizi (voce B7), in base alle caratteristiche dell'azienda e del business di riferimento.

Il passo successivo è stato identificare le aree strategiche d'affari (ASA) che compongono l'attività complessiva dell'impresa. Nello specifico, si è preso in considerazione la natura e il contributo al risultato finale delle diverse componenti di fatturato, escludendo i ricavi non operativi di natura straordinaria, come ad esempio i contributi in conto esercizio.

Si è giunti ad identificare le seguenti ASA:

- Automotive, in cui sono considerate le sole vendite di prodotti finiti verso i clienti di questo settore;
- Difesa-Rail, in cui sono raggruppate le vendite di prodotti finiti verso i clienti dei settori Difesa e Rail, poiché sono caratterizzate da catene di approvvigionamento assimilabili,

- generalmente non subiscono una trasformazione da parte del reparto produttivo di Vi-Tech-nik e hanno un'incidenza sul fatturato relativamente ridotta rispetto all'area Automotive;
- *Service*, ovvero tutte le attività di assistenza e controllo svolte presso i *plant* dei clienti. Rappresentano un'area d'affari a sé stante, perché non si collegano all'attività produttiva dell'azienda e ai suoi relativi prodotti, bensì si tratta di verifiche e controlli su problematiche relative ai processi produttivi dei clienti stessi.
 - *Attrezzature*, si tratta di costi e ricavi relativi alla messa in opera di un processo produttivo, solitamente si riferiscono ad addebiti dei costi di sviluppo per l'avvio della produzione di un nuovo prodotto. Rappresenta un'area d'affari a sé stante, perché i ricavi generati sono di natura straordinaria e non confrontabili con i costi diretti di produzione.

Successivamente, occorre attribuire le differenti componenti di costo alle aree d'affari individuate, in modo tale da pervenire a risultati d'esercizio parziali per ogni business, che considerano solo i costi direttamente imputati.

3.2.1. Conto economico a margine di contribuzione e a valore aggiunto

La primaria esigenza informativa dell'azienda era quella di valutare l'efficienza della struttura organizzativa implementata, ovvero determinare se i volumi di vendita fossero sufficienti a coprire i costi di struttura. Nello specifico, l'obiettivo era capire quali costi fossero imputabili all'attività produttiva e quali alle attività di supporto.

Per tali ragioni, si è reso opportuno riclassificare il Conto economico per margine di contribuzione, identificando i costi variabili e quelli fissi.

Facendo riferimento ai centri di costo identificati in precedenza, si considerano logicamente come:

- costi variabili operativi, i centri di costo con codice 001 (acquisto materie prime), 006 (spese di trasporto), 008 (lavorazioni conto terzi), 010 (stampi e attrezzature conto acquisto e manutenzione);
- costi semi-variabili operativi, il centro di costo con codice 002 (manutenzione del reparto produttivo);
- costi fissi operativi, i centri di costo con codice 004 (servizi), 007 (renting), 015 (ammortamenti);
- costi accessori, i centri di costo con codice 005 (manutenzione immobile di terzi), 012 (varie), 014 (assicurazioni);
- costi finanziari, il centro di costo con codice 011 (finanziario);

- costi straordinari, il centro di costo con codice 016 (patrimoniale).

Sono poi state fatte delle valutazioni rispetto determinati centri di costo, in particolare:

- codice 003 (*utilities*), il costo dell'energia elettrica è stato valutato come variabile, perché prevalentemente riferito all'attività produttiva, mentre le utenze generali come costi fissi;
- codice 013 (costo per il personale dipendente), si considera come costo fisso poiché, alle condizioni attuali, risultano improbabili dei cambiamenti nell'organico aziendale, anche nel caso di variazioni più o meno significative nei volumi di vendita. In quest'ultimo caso, l'azienda si adeguerebbe ai nuovi volumi agendo sulla componente dei lavoratori interinali (codice 009), considerata di conseguenza come costo variabile.



P&L 2021 (Mdc)

al 30/04/21

	TOTALE		Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
FATTURATO	742.099	100,00%	172.680	140.261	224.537	204.621	0	0	0	0	0	0	0	0
Altri ricavi	7.400		-	-	400	7.000	-	-	-	-	-	-	-	-
001 - Acquisto MP	231.534	31,20%	53.874	80.496	46.694	50.471	-	-	-	-	-	-	-	-
008 - Terzisti	73.775	9,94%	23.122	27.741	12.232	10.680	-	-	-	-	-	-	-	-
010 - Stampi e attrezzature c/vendita	13.060	1,76%	-	8.030	1.050	3.980	-	-	-	-	-	-	-	-
ACQUISTO MP E SEMILAVORATI	318.370	42,90%	76.996	116.266	59.977	65.131	-	-	-	-	-	-	-	-
003 - Energia elettrica	15.838	2,13%	4.091	4.145	4.342	3.261	-	-	-	-	-	-	-	-
009 - Interinali	24.475	3,30%	8.480	6.426	6.615	2.954	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRI COSTI DI PRODUZIONE	40.313	5,43%	12.571	10.571	10.957	6.214	-	-	-	-	-	-	-	-
VARIAZIONE RIMANENZE	- 171.069	-23,05%	- 14.245	- 74.293	- 1.152	- 81.379	-	-	-	-	-	-	-	-
006 - Trasporto	20.521	2,77%	2.955	5.940	8.049	3.578	-	-	-	-	-	-	-	-
SPESE COMMERCIALI E MARKETING	20.521	2,77%	2.955	5.940	8.049	3.578	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTI VARIABILI	208.135	28,05%	78.277	58.485	77.830	- 6.456	-	-	-	-	-	-	-	-
MARGINE DI CONTRIBUZIONE INDUSTRIALE	533.964	71,95%	94.403	81.777	146.707	211.077	0	0	0	0	0	0	0	0
002 - Manutenzione produzione	8.488	1,14%	850	647	6.198	793	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTI SEMIVARIABILI	8.488	1,14%	850	647	6.198	793	-	-	-	-	-	-	-	-
MARGINE DI CONTRIBUZIONE TOTALE	525.476	70,81%	93.553	81.130	140.510	210.284	0	0	0	0	0	0	0	0
013 - Dipendenti	172.768	23,28%	35.532	44.941	45.333	46.961	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTO PERSONALE PRODUZIONE	172.768	23,28%	35.532	44.941	45.333	46.961	-	-	-	-	-	-	-	-
007 - Renting (beni produttivi)	6.110	0,82%	1.391	1.391	1.938	1.391	-	-	-	-	-	-	-	-
015 - Ammortamento beni	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTO INVESTIMENTI PRODUTTIVI	6.110	0,82%	1.391	1.391	1.938	1.391	-	-	-	-	-	-	-	-
003 - Utilities	6.832	0,92%	803	2.223	1.679	2.127	-	-	-	-	-	-	-	-
004 - Servizi	30.993	4,18%	14.039	6.386	4.169	6.399	-	-	-	-	-	-	-	-
007 - Renting (altri beni)	24.068	3,24%	8.032	3.755	8.526	3.755	-	-	-	-	-	-	-	-
SPESE AMMINISTRATIVE E GENERALI	61.892	8,34%	22.874	12.364	14.374	12.281	-	-	-	-	-	-	-	-
004 - Servizi R&S	12.480	1,68%	11.650	840	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SPESE R&S E PUBBLICITÀ	12.480	1,68%	11.650	840	- 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTI FISSI	253.250	34,13%	71.447	59.535	61.635	60.633	-	-	-	-	-	-	-	-
RISULTATO OPERATIVO CARATTERISTICO (EBIT)	272.226	36,68%	22.106	21.595	78.875	149.651	0	0	0	0	0	0	0	0
012 - Varie	5.997	0,81%	1.309	1.337	2.177	1.175	-	-	-	-	-	-	-	-
005 - Manutenzione immobile	395	0,05%	187	155	-	53	-	-	-	-	-	-	-	-
014 - Assicurazioni	8.630	1,16%	6.841	1.503	-	286	-	-	-	-	-	-	-	-
GESTIONE ACCESSORIA	15.022	2,02%	8.337	2.995	2.177	1.513	-	-	-	-	-	-	-	-
011 - Finanziario	16.867	2,27%	3.372	1.366	9.797	2.333	-	-	-	-	-	-	-	-
GESTIONE FINANZIARIA	16.867	2,27%	3.372	1.366	9.797	2.333	-	-	-	-	-	-	-	-
017 - Patrimoniale	0	0,00%	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GESTIONE STRAORDINARIA	0	0,00%	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	240.337	32,39%	10.397	17.234	66.901	145.805	0	0	0	0	0	0	0	0
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (+ altri ricavi)	247.737	33,38%	10.397	17.234	67.301	152.805	0	0	0	0	0	0	0	0

Figura 26. Conto economico a margine di contribuzione – Vi-Technik S.r.l.

Un altro obiettivo fondamentale che si è posta l'azienda è determinare la redditività della gestione operativa, fino a quel momento valutata ponendo l'attenzione quasi esclusivamente sul risultato d'esercizio, si è deciso quindi di riclassificare il Conto economico a valore aggiunto.

A livello di costruzione del prospetto, non vi sono state particolari valutazioni di natura soggettiva, infatti tutti i centri di costo sono stati raggruppati nei costi esterni, ad eccezione del costo del personale (cod. 013) e degli ammortamenti (cod. 015).

Coerentemente al prospetto precedente, i codici 005, 011, 012, 014, 016 fanno riferimento alle tre gestioni extra-caratteristiche.

Grazie a questa riclassificazione, si è reso possibile fornire ai responsabili del processo produttivo e delle funzioni di supporto un'indicazione di massima sulla redditività dell'attività svolta, scorrendo costi e variabili di responsabilità del *management*, come ad esempio gli ammortamenti per investimenti e le politiche di finanziamento.



P&L 2021 (VA)

al 30/04/21

	TOTALE		Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
FATTURATO	742.099	100,00%	172.680	140.261	224.537	204.621	0	0	0	0	0	0	0	0
ALTRI RICAVI	7.400		-	-	400	7.000	-	-	-	-	-	-	-	-
VARIAZIONE RIMANENZE PRODOTTI FINITI	87.143	-23,05%	15.024	91.149	14.017	-2.999	-	-	-	-	-	-	-	-
VALORE DELLA PRODUZIONE	829.241	100,00%	157.656	231.410	238.554	201.621	0	0	0	0	0	0	0	0
001 - Acquisto MP	231.534	31,20%	53.874	80.496	46.694	50.471	-	-	-	-	-	-	-	-
008 - Terzisti	73.775	9,94%	23.122	27.741	12.232	10.680	-	-	-	-	-	-	-	-
010 - Stampi e attrezzature c/vendita	13.060	1,76%	-	8.030	1.050	3.980	-	-	-	-	-	-	-	-
ACQUISTO MP E SEMILAVORATI	318.370	42,90%	76.996	116.266	59.977	65.131	-	-	-	-	-	-	-	-
003 - Energia elettrica	15.838	2,13%	4.091	4.145	4.342	3.261	-	-	-	-	-	-	-	-
009 - Interinali	24.475	3,30%	8.480	6.426	6.615	2.954	-	-	-	-	-	-	-	-
002 - Manutenzione produzione	8.488	1,14%	850	647	6.198	793	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRI COSTI DI PRODUZIONE	48.801	6,58%	13.421	11.218	17.154	7.008	-	-	-	-	-	-	-	-
006 - Trasporto	20.521	2,77%	2.955	5.940	8.049	3.578	-	-	-	-	-	-	-	-
SPESE COMMERCIALI E MARKETING	20.521	2,77%	2.955	5.940	8.049	3.578	-	-	-	-	-	-	-	-
003 - Utilities	6.832	0,92%	803	2.223	1.679	2.127	-	-	-	-	-	-	-	-
004 - Servizi	30.993	4,18%	14.039	6.386	4.169	6.399	-	-	-	-	-	-	-	-
007 - Renting (altri beni)	24.068	3,24%	8.032	3.755	8.526	3.755	-	-	-	-	-	-	-	-
SPESE AMMINISTRATIVE E GENERALI	61.892	8,34%	22.874	12.364	14.374	12.281	-	-	-	-	-	-	-	-
004 - Servizi R&S	12.480	1,68%	11.650	840	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SPESE R&S E PUBBLICITÀ	12.480	1,68%	11.650	840	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-
007 - Renting (beni produttivi)	6.110	0,82%	1.391	1.391	1.938	1.391	-	-	-	-	-	-	-	-
GODIMENTO BENI DI TERZI	6.110	0,82%	1.391	1.391	1.938	1.391	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTI ESTERNI	468.174	63,09%	129.286	148.018	101.482	89.388	-	-	-	-	-	-	-	-
VARIAZIONE RIMANENZE MATERIE PRIME	83.926	11,31%	29.269	16.856	12.865	84.378	-	-	-	-	-	-	-	-
VALORE AGGIUNTO	444.994	59,96%	57.639	66.536	124.208	196.612	0	0	0	0	0	0	0	0
013 - Dipendenti	172.768	23,28%	35.532	44.941	45.333	46.961	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTO DEL LAVORO	172.768	23,28%	35.532	44.941	45.333	46.961	-	-	-	-	-	-	-	-
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	272.226	36,68%	22.106	21.595	78.875	149.651	0	0	0	0	0	0	0	0
015 - Ammortamento beni	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AMMORTAMENTI	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
REDDITO OPERATIVO (EBIT)	272.226	36,68%	22.106	21.595	78.875	149.651	0	0	0	0	0	0	0	0
012 - Varie	5.997	0,81%	1.309	1.337	2.177	1.175	-	-	-	-	-	-	-	-
005 - Manutenzione immobile	395	0,05%	187	155	-	53	-	-	-	-	-	-	-	-
014 - Assicurazioni	8.630	1,16%	6.841	1.503	-	286	-	-	-	-	-	-	-	-
GESTIONE ACCESSORIA	15.022	2,02%	8.337	2.995	2.177	1.513	-	-	-	-	-	-	-	-
011 - Finanziario	16.867	2,27%	3.372	1.366	9.797	2.333	-	-	-	-	-	-	-	-
GESTIONE FINANZIARIA	16.867	2,27%	3.372	1.366	9.797	2.333	-	-	-	-	-	-	-	-
017 - Patrimoniale	0	0,00%	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GESTIONE STRAORDINARIA	0	0,00%	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	240.337	32,39%	10.397	17.234	66.901	145.805	0	0	0	0	0	0	0	0
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (+ altri ricavi)	247.737	33,38%	10.397	17.234	67.301	152.805	0	0	0	0	0	0	0	0

Figura 27. Conto economico a valore aggiunto – Vi-Technik S.r.l.

Per ogni tipo di riclassificazione, sono stati poi costruiti quattro specifici prospetti di Conto economico per le aree strategiche d'affari individuate in precedenza (Automotive, Difesa-Rail, Service, attrezzature).

Considerando che ogni schema presentato nel presente elaborato, prevede specificatamente la suddivisione nelle diverse ASA, si ritiene sufficiente esporre le logiche di costruzione degli stessi nel successivo paragrafo 3.2.3. dedicato all'analisi degli scostamenti.

La tabella sottostante raffigura la fonte dei dati per la costruzione dei prospetti di Conto economico. In sostanza, si esportano i dati in formato CSV dal gestionale aziendale di contabilità direttamente nel foglio di lavoro Excel, che successivamente accoppia in maniera automatica i codici delle singole poste contabili ad uno specifico centro di costo.

Conto	Descrizione	31/01/2021	Gennaio	29/02/2021	Febbraio	31/03/2021	Marzo	30/04/2021	Aprile
6801010	Materie prime c.to acquisti	38.078,56	38.078,56	89.388,82	51.310,26	118.402,24	29.013,42	147.673,28	29.271,04
6801050	Componenti c/acquisti	12.780,54	12.780,54	29.894,47	17.113,93	38.585,77	8.691,30	52.924,44	14.338,67
680105010	Componenti c/acquisti Defence Rail	-	-	8.292,50	8.292,50	16.703,44	8.410,94	21.904,94	5.201,50
680201510	Acquisti di materiali di consumo serv.	97,34	97,34	179,04	81,70	420,68	241,64	620,24	199,56
680201515	Acquisti di imballi	2.152,09	2.152,09	5.762,89	3.610,80	6.254,29	491,40	7.889,81	1.635,52
680202020	Carbur.e lubrif.mezzi trasp.non strum.	358,16	358,16	1.209,39	851,23	2.114,28	904,89	2.879,24	764,96

Figura 28. Fonte dati per il Conto economico – Vi-Technik S.r.l.

Il dato del fatturato complessivo in Conto economico viene ulteriormente analizzato con il prospetto sottostante.

Sulla base delle considerazioni fatte in precedenza, i ricavi di vendita di Vi-Technik possono essere suddivisi nelle differenti ASA individuate. Nello specifico, si analizza il fatturato relativo all'anno in corso, confrontandolo con il valore a budget e con quello dell'esercizio precedente. Come si può evincere dalla tabella di cui sotto, viene calcolato lo scostamento sia in termini assoluti che in termini percentuali, con attenzione particolare ai valori specifici delle ASA di Automotive (*Production*), Difesa-Rail e Service.

Questo grado di dettaglio permette all'azienda di analizzare l'andamento dei volumi di vendita, scorporando i valori relativi alle attività che non si riferiscono direttamente al processo produttivo.

Un'ulteriore specifica, non raffigurata nella tabella sottostante, porta a suddividere il fatturato per ogni cliente, in modo tale da determinare facilmente in sede di consuntivazione quale prodotto ha determinato i maggiori scostamenti.

FATTURATO 2020												Totale	%	
	gen-20	feb-20	mar-20	apr-20	mag-20	giu-20	lug-20	ago-20	set-20	ott-20	nov-20	dic-20		
PRODUCTION	64.755	98.575	108.787	33.639	55.731	125.585	152.717	121.009	134.528	178.069	156.200	108.489	1.338.084	77,49%
AUTOMOTIVE	60.649	88.296	75.319	20.543	44.081	108.225	140.811	121.009	101.913	166.068	130.641	101.757	1.159.312	67,14%
DEFENCE	1.493	10.279	29.763	13.096	10.747	12.688	11.379	-	30.868	10.254	23.812	3.431	157.810	9,14%
RAIL	2.613	-	3.706	-	903	4.673	527	-	1.747	1.747	1.747	3.301	20.962	1,21%
SERVICE	26.495	10.008	15.521	6.901	13.888	-	-	-	13.223	19.934	318	21.863	128.152	7,42%
ATTREZZATURE / STAMPI	79.525	38.090	26.080	4.670	19.400	24.700	5.200	19.650	-	-	7.570	22.808	247.692	14,34%
ALTRO	-	-	-	-	453	4.669	-	-	-	-	-	-	12.779	0,74%
Fatturato mensile	170.774	146.673	150.388	45.210	89.473	154.954	165.573	140.659	147.752	198.003	164.088	153.159	1.726.706	100,00%
Fatturato progressivo	170.774	317.447	467.836	513.046	602.518	757.472	923.046	1.063.705	1.211.456	1.409.459	1.573.547	1.726.706		

FATTURATO 2021												Totale	%	
	gen-21	feb-21	mar-21	apr-21	mag-21	giu-21	lug-21	ago-21	set-21	ott-21	nov-21	dic-21		
PRODUCTION	166.512	121.750	85.910	184.936	-	-	-	-	-	-	-	-	559.108	75,34%
AUTOMOTIVE	163.164	101.395	56.208	148.653	-	-	-	-	-	-	-	-	469.421	63,26%
DEFENCE	3.348	18.616	22.866	31.194	-	-	-	-	-	-	-	-	75.624	10,22%
RAIL	-	1.738	7.036	5.089	-	-	-	-	-	-	-	-	13.863	1,87%
SERVICE	5.407	14.587	5.670	4.685	-	-	-	-	-	-	-	-	30.348	4,09%
ATTREZZATURE / STAMPI	-	1.900	132.050	15.000	-	-	-	-	-	-	-	-	148.950	20,07%
ALTRO	761	2.025	907	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.693	0,50%
Fatturato mensile	172.680	140.261	224.537	204.621	-	-	-	-	-	-	-	-	742.099	100,00%
Fatturato progressivo	172.680	312.941	537.478	742.099	742.099	742.099	742.099	742.099	742.099	742.099	742.099	742.099		

ANALISI FATTURATO 2020-21												Totale		
	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic		
2020 Mensile	170.774	146.673	150.388	45.210	89.473	154.954	165.573	140.659	147.752	198.003	164.088	153.159	1.726.706	-
2021 Budget Line mensile	152.263	153.478	189.818	205.145	153.478	217.585	236.291	254.858	203.191	203.191	236.291	203.191	2.408.782	-
2021 Mensile	172.680	140.261	224.537	204.621	-	-	-	-	-	-	-	-	742.099	-
% incr./decr. Mensile 2020-2021	1%	-4%	49%	35%										
€ incr./decr. Mensile 2020-2021	1.905	-6.412	74.149	159.411										
% incr./decr. Mensile 2020-2021 NSG + LOHMANN (Production)	169%	15%	-23%	624%										
€ incr./decr. Mensile 2020-2021 NSG + LOHMANN (Production)	102.515	13.100	-16.949	128.110										
% incr./decr. Mensile 2020-2021 Defence + Rail (Production)	-18%	98%	32%	140%										
€ incr./decr. Mensile 2020-2021 Defence + Rail (Production)	758	10.075	10.803	18.318										
% incr./decr. Mensile 2020-2021 Service	-60%	46%	-63%	-32%										
€ incr./decr. Mensile 2020-2021 Service	-21.088	4.578	-9.851	2.217										
% incr./decr. Mensile su Budget Line 2021	13%	-9%	18%	0%										
€ incr./decr. Mensile su Budget Line 2021	20.416	-13.217	34.719	524										
2020 Progressivo	170.774	317.447	467.836	513.046	602.518	757.472	923.046	1.063.705	1.211.456	1.409.459	1.573.547	1.726.706	1.726.706	-
2021 Budget Line progressivo	152.263	305.742	495.960	700.705	854.184	1.071.769	1.308.060	1.562.918	1.766.109	1.969.300	2.205.991	2.408.782	2.408.782	-
2021 Progressivo	172.680	312.941	537.478	742.099	742.099	742.099	742.099	742.099	742.099	742.099	742.099	742.099	742.099	-
% incr./decr. Progressivo 2020-2021	1%	-1%	15%	45%										
€ incr./decr. Progressivo 2020-2021	1.905	-4.506	69.642	229.053										
% incr./decr. Progressivo su Budget Line 2021	13%	2%	8%	6%										
€ incr./decr. Progressivo su Budget Line 2021	20.416	7.199	41.918	41.393										
% incr./decr. Progressivo su Budget Line 2021 NSG + LOHMANN (Production)	44%	16%	-16%	-5%										
€ incr./decr. Progressivo su Budget Line 2021 NSG + LOHMANN (Production)	49.546	36.108	-58.857	-25.037										
% incr./decr. Progressivo su Budget Line 2021 Defence + Rail (Production)	-77%	-17%	8%	36%										
€ incr./decr. Progressivo su Budget Line 2021 Defence + Rail (Production)	10.909	4.812	3.597	20.754										
% incr./decr. Progressivo su Budget Line 2021 Service	-49%	-6%	20%	-29%										
€ incr./decr. Progressivo su Budget Line 2021 Service	-5.272	-1.365	6.375	-12.369										
2020 Quarter			467.836			289.637			453.984			515.250	1.226.706	-
2021 Budget Line Quarter			495.960			576.209			694.340			642.673	2.408.782	-
2021 Quarter			537.478			204.621			-			-	742.099	-
% incr./decr. Quarter 2020-2021		15%												
€ incr./decr. Quarter 2020-2021		69.642												
% incr./decr. Quarter su Budget Line 2021		8%												
€ incr./decr. Quarter su Budget Line 2021		41.918												

Figura 29. Fonte dati per il prospetto del fatturato – Vi-Technik S.r.l.

La fonte dei dati per il prospetto del fatturato consiste in una tabella (fig. 30) in cui vengono riepilogate tutte le fatture emesse, con l'indicazione della data del documento, il nome del cliente, il codice prodotto e il prezzo complessivo di vendita. Considerando la contenuta mole di informazioni, questa tabella viene compilata manualmente.

Merca	N.	Data documento	Cliente	Codice prodotto	Importo (senza IVA)	Importo (con IVA)
A	2100004	15/01/2021	PILKINGTON NORTH AMERICA	004-0053 - T1XX	4.960,00	4.960,00
A	2100005	27/01/2021	PILKINGTON AUTOMOTIVE ESPANA	004-0088 - FORD C482 BL CENTERING PIN RH	3.382,50	3.382,50
A	2100010	31/01/2021	PILKINGTON ITALIA	004-0128 - PORSCHE LOWER LH	11.654,37	14.218,33
A	2100011	31/01/2021	TMF OPERATING	004-0132 - TOYOTA YARIS 402B	31.560,00	31.560,00

Figura 30. Analisi del fatturato – Vi-Technik S.r.l.

3.2.2. Budgeting economico

La predisposizione dei budget di settore, come illustrato nel capitolo 2, presuppone che vi sia un efficiente sistema informativo che consenta al responsabile della programmazione finanziaria di ricevere tutte le informazioni necessarie dalle altre funzioni aziendali.

Nel caso di Vi-Technik, il tempo necessario per implementare tale sistema per l'anno corrente si è rivelato eccessivo, per cui per alcuni dati si è scelto di calcolare un possibile *trend* dalle informazioni desumibili dagli anni precedenti.

Nello specifico, i volumi di vendita previsionali per il settore Automotive (circa il 70% del fatturato) sono ricavabili facilmente, poiché i volumi di produzione vengono stabiliti in sede di lancio dei progetti.

Per i settori Difesa-Rail si è mantenuto invece in via prudenziale un *trend* costante nei volumi, mentre per il settore Service si è considerato un moderato aumento delle attività, grazie alla riapertura di molti dei *plant* sul territorio nazionale, precedentemente chiusi a causa della pandemia Covid-19.

Per predisporre un budget della produzione che sia attendibile, è necessario ricavare le informazioni da fogli di lavoro utilizzati dai responsabili tecnici o di produzione, come ad esempio le distinte base. In questo caso specifico, per le ragioni sopraesposte si è preferito calcolare i costi cosiddetti industriali (es. acquisto di materie prime, di semilavorati, costo dell'energia elettrica, spese di trasporto), mantenendo più o meno costante l'incidenza sul fatturato dei diversi fattori produttivi, dal 2020 al 2021. Nella figura 31, sono elencati tutti i fornitori di materie prime (non ci sono le ragioni sociali per motivi di privacy), a cui per alcuni di essi è stato applicato un aumento percentuale nel costo unitario di acquisto, in considerazione dei prevedibili rincari nei prezzi delle materie prime per l'anno corrente.

MATERIE PRIME	2020	Inc. %	2021	Aum. %	Costo 2021	Inc. %
Fornitore A	33.476 €	3%	51.056 €		51.056 €	3%
Fornitore B	3.838 €	0%	5.853 €	15%	6.731 €	0%
Fornitore C	328 €	0%	500 €		500 €	0%
Fornitore D	53.045 €	5%	80.902 €		80.902 €	5%
Fornitore E	8.297 €	1%	12.654 €		12.654 €	1%
Fornitore F	26.275 €	2%	40.074 €	15%	46.085 €	3%
Fornitore G	42.998 €	4%	65.578 €	15%	75.415 €	4%
Fornitore H	12.995 €	1%	19.819 €	15%	22.792 €	1%
Fornitore I	33.270 €	3%	50.742 €		50.742 €	3%
Fornitore J	7.131 €	1%	10.876 €		10.876 €	1%
Fornitore K	780 €	0%	1.190 €		1.190 €	0%
Fornitore L	3.212 €	0%	4.899 €		4.899 €	0%
Fornitore M	120 €	0%	183 €		183 €	0%
Fornitore N	11.825 €	1%	18.035 €		18.035 €	1%
Fornitore O	5.758 €	0%	8.781 €		8.781 €	0%
Fornitore P	6.960 €	1%	10.615 €		10.615 €	1%
Fornitore Q	44.785 €	4%	68.304 €		68.304 €	4%
Fornitore R	645 €	0%	984 €		984 €	0%
Fornitore S	442 €	0%	674 €		674 €	0%
TOTALE	296.177 €	25%	451.718 €		471.416 €	26%

Figura 31. Budget acquisto materie prime – Vi-Technik S.r.l.

Per la maggior parte dei valori economici, specialmente quelli non direttamente collegati all'attività produttiva, come i servizi generali, si è reso opportuno valutare ogni costo singolarmente e capire, in base alle esigenze dell'azienda, se fosse possibile ridurre od eliminare totalmente la spesa.

Per quanto concerne il personale dipendente, è stato invece possibile calcolare il costo complessivo attraverso i dati ricavabili analiticamente dai contratti di lavoro e dai prospetti forniti dal consulente del lavoro. Nella tabella sottostante, sono elencati tutti i dipendenti (non ci sono i nominativi per ragioni di privacy) con il dettaglio delle diverse componenti di costo, includendo anche i costi accessori, come i buoni mensa riconosciuti a determinati lavoratori.

Analogamente a quanto fatto sinora, il costo del personale è stato poi suddiviso nelle ASA di pertinenza.

RETRIBUZIONI	Mansione	Livello	Situazione	P / S	%	N° mens.	Retr. lorda (+ferie+ROL)	Contributi	TFR	13a mens.	Costo totale	Fringe benefit	Ticket restaurant	Trattenute
Impiegato 1	impiegato	C	superminimo	P	100%	12	2.799 €	609 €	205 €	163 €	45.308 €	250 €	1.792 €	- 1.200 €
Impiegato 2	impiegato	D	superminimo	P	90%	12	1.748 €	548 €	131 €	144 €	30.849 €	250 €	1.785 €	
				D	3%	12	58 €	18 €	4 €	5 €	1.028 €			
				S	7%	12	136 €	43 €	10 €	11 €	2.399 €			
Impiegato 3	impiegato	C	superminimo	P	100%	12	2.486 €	779 €	186 €	205 €	43.874 €	250 €	1.736 €	
Impiegato 4	impiegato	C	superminimo	P	100%	12	2.486 €	779 €	186 €	205 €	43.874 €	250 €		
Impiegato 5	impiegato	H	part time 4h	P	100%	12	783 €	279 €	59 €	65 €	14.226 €	250 €		
Impiegato 6	impiegato	H	apprendistato	P	100%	12	1.111 €	164 €	91 €	116 €	17.784 €	250 €		
Impiegato 7	impiegato	H	standard	P	90%	12	1.431 €	454 €	107 €	116 €	25.296 €	250 €	1.785 €	
				D	10%	12	159 €	50 €	12 €	13 €	2.811 €			
Impiegato 8	impiegato	I	apprendistato	P	96%	12	936 €	106 €	72 €	86 €	14.398 €	250 €		
				D	4%	12	39 €	4 €	3 €	4 €	600 €			
Operaio 1	operaio	H	superminimo	P	100%	12	2.404 €	855 €	175 €	129 €	42.761 €	250 €	1.792 €	
Operaio 2	operaio	H	standard no sgravi	P	100%	12	1.636 €	502 €	117 €	141 €	28.754 €	100 €		
Operaio 3	operaio	H	standard no sgravi	P	100%	12	1.636 €	502 €	117 €	141 €	28.754 €	100 €		
Operaio 4	operaio	I	standard sgravio	P	100%	12	1.408 €	514 €	105 €	116 €	25.725 €	100 €		
Operaio 5	operaio	I	standard no sgravi	P	100%	12	1.408 €	514 €	105 €	116 €	25.725 €	100 €		
Operaio 6	operaio	I	standard	S	100%	12	1.408 €	453 €	105 €	116 €	24.990 €			
Operaio 7	operaio	I	standard	S	100%	12	1.408 €	453 €	105 €	116 €	24.990 €			
Operaio 8	operaio	I	part time 4h	S	100%	12	704 €	226 €	53 €	58 €	12.495 €			
TOTALE COSTO PRODUCTION							22.272,64 €	6.604,32 €	1.655,78 €	1.744,63 €	387.328,42 €	2.650,00 €	8.890,00 €	- 1.200,00 €
TOTALE COSTO DEFENCE							256,24 €	73,10 €	19,23 €	21,33 €	4.438,86 €			
TOTALE COSTO SERVICE							3.656,39 €	1.174,68 €	273,42 €	301,69 €	64.874,07 €			
TOTALE COSTO PERSONALE							26.185,27 €	7.852,10 €	1.948,43 €	2.067,66 €	456.641,34 €	2.650,00 €	8.890,00 €	- 1.200,00 €

Figura 32. Budget costi del personale – Vi-Technik S.r.l.

Successivamente alla valutazione e alla determinazione dei valori previsionali per ogni componente di costo è possibile costruire il budget complessivo di Conto economico, utilizzando coerentemente i metodi di riclassificazione considerati in precedenza.

Ogni componente di costo è stata imputata ad una specifica Area strategica d'affari, in modo tale da determinare quattro risultati d'esercizio parziali (fig. 32).

I costi non direttamente imputabili ad un determinato prodotto sono stati ripartiti utilizzando degli specifici *driver*, come ad esempio:

- mole di lavoro, per costi come il personale dipendente, i compensi agli amministratori e i costi connessi, come quelli di utilizzo e mantenimento delle auto aziendali;
- grado di utilizzo, per costi come gli ammortamenti e i canoni leasing dei beni produttivi;
- fatturato, generalmente per costi non imputabili in ragione in un determinato fattore, come ad esempio i servizi generali.

3.2.3. Analisi degli scostamenti e *Break Even Analysis*

L'attività fondamentale per valutare correttamente l'andamento economico-finanziario dell'attività aziendale è analizzare gli scostamenti rispetto agli anni precedenti e ai valori a budget.

Nel prospetto sottostante, datato fine marzo, si analizzano i valori risultanti dal primo trimestre 2021, calcolando la variazione percentuale dell'incidenza sul fatturato per ogni componente di costo.

Si ritiene essenziale non valutare i costi solo in termini assoluti, bensì raffrontare il loro andamento, relativizzandolo rispetto a quello del fatturato.

Tale analisi degli scostamenti è stata poi dettagliata anche per le singole ASA, giungendo alle conclusioni, così come espone nella figura di cui sotto.



Scostamenti % su progressivo P&L

al 31/03/21

P&L	2020		Budget 2021		2021		Δ % 2020	Δ % Bgt 21			
FATTURATO	467.836	100,00%	495.560	100,00%	537.478	100,00%	14,9%	8,5%			
ACQUISTO MP E SEMILAVORATI	244.381	46,83%	292.602	41,86%	252.998	47,07%	3,5%	-13,5%			
ALTRI COSTI DI PRODUZIONE	38.208	5,85%	40.057	6,77%	34.093	6,34%	-10,8%	-14,9%			
VARIAZIONE RIMANENZE	-	0,74%	-	0,00%	89.690	-16,69%					
SPESE COMMERCIALI E MARKETING	18.581	3,69%	10.489	2,00%	16.513	3,07%	-11,1%	57,4%			
COSTI VARIABILI	311.165	58,92%	343.148	50,64%	213.914	39,80%	-31,3%	-37,7%			
MARGINE DI CONTRIBUZIONE INDUSTRIALE	156.670	41,08%	152.412	49,36%	323.564	60,20%	106,5%	112,3%			
COSTI SEMIVARIABILI	9.299	1,65%	5.940	0,92%	7.556	1,41%	-18,7%	27,2%			
MARGINE DI CONTRIBUZIONE TOTALE	147.371	39,43%	146.472	48,44%	316.008	58,79%	114,4%	115,7%			
COSTO PERSONALE	78.988	20,89%	139.160	23,20%	125.545	23,36%	59,8%	-9,8%			
COSTO INVESTIMENTI PRODUTTIVI	7.458	6,57%	4.719	6,38%	4.719	0,88%	-36,7%				
SPESE AMMINISTRATIVE E GENERALI	55.363	10,92%	44.622	6,47%	49.111	9,14%	-11,3%	10,1%			
SPESE R&S E PUBBLICITÀ	5.381	4,07%	5.500	0,91%	3.980	0,74%	-26,0%	-27,6%			
COSTI FISSI	146.790	42,45%	194.001	36,96%	183.356	34,11%	24,9%	-5,5%			
RISULTATO OPERATIVO CARATTERISTICO (EBIT)	582	-3,02%	47.529	11,48%	132.652	24,68%	99,6%	179,1%			
GESTIONE ACCESSORIA	12.661	1,74%	4.325	0,72%	3.860	0,72%	-69,5%	-10,7%			
GESTIONE FINANZIARIA	15.846	2,42%	7.250	1,20%	13.901	2,59%	-12,3%	91,7%			
GESTIONE STRAORDINARIA	9.465	1,34%	11.801	1,24%	8.687	1,62%	-8,2%	-26,4%			
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	-	37,390	-	8,53%	-	70,905	8,32%	106,204	19,76%	184,0%	49,8%

AUTOMOTIVE: nel 1° trimestre, l'attività core risulta in perdita (come preventivato), ma registra ottimi trend di crescita rispetto sia al 2020 che al budget 2021 (ulteriori tagli su terziari dipendenti apportati nel 1° trimestre 2021). Occorre considerare un valore di 90k come variazione positiva di magazzino, significa che buona parte del risultato è determinato dalla maggiore scorta, giustificata però dal massiccio approvvigionamento (causa aumento del costo delle materie prime) e dal posticipo delle consegne di fine marzo.

DEFENCE-RAIL: il risultato ante-imposte è positivo, con trend positivo rispetto al 2020 e di poco sotto rispetto al budget 2021. Il risultato è da considerarsi pulito, non avendo significative giacenze a magazzino. Per il prossimo trimestre, ci si attende un trend sostanzialmente invariato.

SERVICE: è il settore più in difficoltà, rispetta le aspettative negative del budget 2021. Senza considerare l'imputazione di parte dei costi generali, il settore potrebbe considerarsi all'incirca in pareggio, ma il contributo marginale al risultato finale risulta comunque meno significativo rispetto ai suoi costi di struttura.

ATTREZZATURE: è fondamentale considerare che circa il 50-60% del fatturato Attrezzature è stato realizzato in questo trimestre, sostanzialmente con IVECO DEFENCE e il progetto BULLI. Ci si attende che il restante fatturato sia realizzato lungo tutto il 2021 (rimanendo in attesa di conferma per il progetto CX482). Non si esclude però che ci possano essere ulteriori progetti nel corso dell'anno, oltre a quanto preventivato a budget (vedi IVECO).


TOTALE: in generale, il 1° trimestre ha registrato trend positivi sia rispetto al 2020, che al budget 2021. Il focus dell'attenzione va rivolto soprattutto alla riduzione in termini percentuali dei costi variabili e dei costi fissi rispetto all'anno precedente. In sostanza, i risultati ottenuti sono leggermente migliori rispetto a quanto preventivato a budget, grazie agli ulteriori tagli apportati al costo del personale ed a quello dei terziari. Nel prossimo trimestre, ci si aspetta un recupero del fatturato, relativo alle consegne traslate per la chiusura dell'anno fiscale del cliente NSG, ed una linearità nei costi operativi (con attenzione particolare ai prezzi delle materie prime).

Figura 36. Analisi degli scostamenti – Vi-Technik S.r.l.

Successivamente, avendo a disposizione i dati dalla riclassificazione del Conto economico a margine di contribuzione, si è potuto costruire un prospetto di analisi del *Break Even Point* (fig. 37), con un dettaglio particolare verso l'Area d'affari Automotive, essendo quella che più incide

sul fatturato complessivo e che maggiormente necessita di iniziative strategiche per migliorare la propria redditività.

Nella tabella sottostante, coerentemente con gli altri schemi di analisi si confronta il BEP rispetto all'anno 2020 e rispetto al valore a budget.



Break Even Point al 30/04/21

		Scenario +/-%			Automotive									
		Fatturato	CV	CF	Fatturato	CV	CF	Utile	Utile %	BEP fatturato	BEP in gg	BEP in mesi	Delta	Delta %
Annuo	2020	0%	0%	0%	1.173.674 €	68,7%	688.114 €	-320.414 €	-27%	2.196.413 €	683	23	1.022.739 €	-47%
	Budget 2021	0%	0%	0%	1.790.041 €	36,1%	867.934 €	275.982 €	15%	1.358.174 €	277	9	- 431.866 €	32%
Progressivo	2020	0%	0%	0%	244.807 €	104,3%	173.000 €	-183.539 €	-75%	4.018.317 €	-5991	-200	-4.263.123 €	-106%
	Budget 2021	0%	0%	0%	494.458 €	38,3%	254.147 €	50.994 €	10%	411.827 €	304	10	- 82.631 €	20%
	2021	0%	0%	0%	485.019 €	32,9%	249.218 €	76.038 €	16%	371.632 €	280	9	- 113.387 €	31%

		Scenario +/-%			Totale									
		Fatturato	CV	CF	Fatturato	CV	CF	Utile	Utile %	BEP fatturato	BEP in gg	BEP in mesi	Delta	Delta %
Annuo	2020	0%	0%	0%	1.726.706 €	58,9%	856.552 €	-147.287 €	-9%	2.085.276 €	441	15	358.570 €	-17%
	Budget 2021	0%	0%	0%	2.408.782 €	43,5%	988.450 €	371.581 €	15%	1.750.666 €	265	9	- 658.116 €	38%
Progressivo	2020	0%	0%	0%	513.046 €	70,1%	227.800 €	- 74.466 €	-15%	762.201 €	542	18	249.156 €	-33%
	Budget 2021	0%	0%	0%	700.705 €	38,0%	292.489 €	141.713 €	20%	472.012 €	246	8	- 228.693 €	48%
	2021	0%	0%	0%	742.099 €	28,0%	293.627 €	240.337 €	32%	408.081 €	201	7	- 334.018 €	82%

Figura 37. Break Even Analysis – Vi-Technik S.r.l.

In sede di consuntivazione con le altre figure aziendali, è risultato efficace presentare graficamente i dati risultanti dalla *Break Even Analysis* (fig. 38).

In particolare, il seguente grafico confronta i dati del 2020 rispetto a quelli a budget, fornendo un'indicazione grafica dei seguenti aspetti:

- *gap* del fatturato, ovvero la differenza tra i ricavi di vendita effettivi e quelli che consentirebbero all'azienda di raggiungere il punto di pareggio.

Nei grafici seguenti, si constata che le ASA relativamente secondarie (*Difesa-Rail, Service, Attrezzature*) hanno consentito all'azienda di coprire parte delle perdite generate dal settore Automotive;

- utile/perdita d'esercizio, generata dalla differenza tra il fatturato di pareggio e quello effettivo.

Dalle previsioni a budget per l'anno 2021, per il settore Automotive la perdita dovrebbe ridursi drasticamente, mentre nel complessivo l'azienda dovrebbe ottenere un risultato positivo al termine dell'esercizio;

- riduzione dei costi di struttura, determinata dalla differenza tra il fatturato di pareggio del 2020 e quello a budget 2021. Sommando questo dato all'aumento previsionale del fatturato si determina una riduzione del *gap* del fatturato, così come esposto in precedenza.

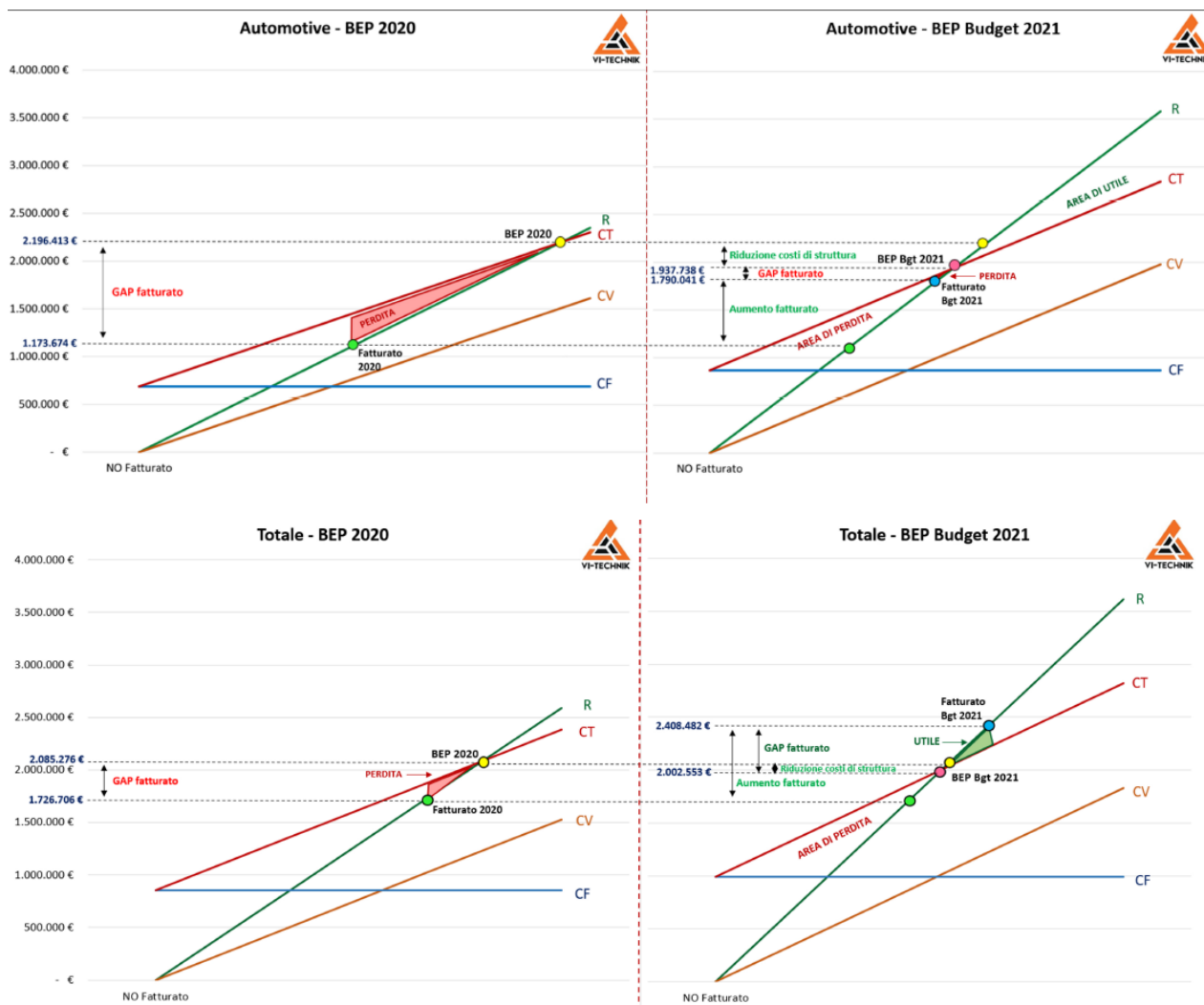


Figura 38. Break Even Analysis – Vi-Technik S.r.l.

3.3 SVILUPPO DEGLI STRUMENTI DI ANALISI FINANZIARIA

Una necessità particolarmente urgente per Vi-Technik era quella di sviluppare degli strumenti che permettessero un costante monitoraggio della situazione finanziaria nel breve e nel medio periodo.

Nello specifico, l'azienda è riuscita ad attraversare indenne la crisi generale causata dalla pandemia Covid-19, anche grazie all'accensione di nuovi finanziamenti a lungo termine e alle moratorie concesse sui prestiti in essere. Per tale motivo, avendo anche a disposizione i dati economici previsionali, è stato possibile determinare la sussistenza dell'equilibrio finanziario nel corso dell'anno.

Il punto fondamentale per riuscire a monitorare costantemente la situazione finanziaria è avere a disposizione una fonte dati che sia aggiornabile in tempi relativamente rapidi.

Considerando la mole di documenti ed informazioni elaborati contabilmente, si è reso necessario sviluppare i prospetti di analisi mediante fogli di lavoro elettronici Excel, analogamente a quanto previsto per la parte economica.

A differenza dell'analisi economica, alcuni degli strumenti di seguito riportati sono utilizzati quasi quotidianamente ed analizzati insieme all'imprenditore o al responsabile degli acquisti in modo più frequente, in modo tale da individuare le dovute azioni correttive in corso d'opera.

3.3.1. Stato patrimoniale secondo il criterio finanziario

Lo Stato patrimoniale è stato riclassificato secondo il criterio finanziario, in modo tale da verificare l'equilibrio tra le fonti e gli impieghi, sia nel breve che nel lungo termine. Nella costruzione di tale schema, non vi sono state particolari valutazioni soggettive, perché ogni dato era ricavabile dai prospetti contabili di bilancio.

Questo strumento è risultato utile nella valutazione *ex post* dell'andamento finanziario e patrimoniale dell'azienda nel corso degli anni, anche mediante il calcolo di specifici indici, presentati nel paragrafo 3.3.3.



STATO PATRIMONIALE FINANZIARIO

STATO PATRIMONIALE	31/12/2017		31/12/2018		31/12/2019		31/12/2020		31/12/2021	
ATTIVO FISSO	135.319	28%	310.457	32%	326.214	26%	494.334	32%	506.000	31%
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	8.285	2%	25.478	3%	23.947	2%	64.877	4%	60.000	4%
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	127.034	26%	284.979	30%	302.268	24%	411.457	27%	410.000	25%
IMMOBILIZZAZIONI COMMERCIALI					-		18.000	1%	36.000	2%
ATTIVO CIRCOLANTE	348.567	72%	651.519	68%	924.076	74%	1.051.770	68%	1.140.000	69%
DISPONIBILITA' ECONOMICHE	108.806	22%	267.250	28%	258.450	21%	245.704	16%	320.000	19%
LIQUIDITA' DIFFERITE	234.004	48%	363.128	38%	645.861	52%	731.149	47%	750.000	46%
LIQUIDITA' IMMEDIATE	5.757	1%	21.141	2%	19.766	2%	74.917	5%	70.000	4%
TOTALE ATTIVO (IMPIEGHI)	483.886	100%	961.976	100%	1.250.291	100%	1.546.104	100%	1.646.000	100%
CAPITALE NETTO	84.469	17%	106.364	11%	178.989	14%	166.357	11%	220.000	13%
PASSIVITA' CONSOLIDATE	86.809	18%	220.530	23%	173.648	14%	454.512	29%	416.000	25%
Passività consolidate operative	45.291	9%	23.997	2%	28.967	2%	18.942	1%	18.000	1%
Passività consolidate finanziarie	41.518	9%	196.533	20%	144.681	12%	435.569	28%	398.000	24%
PASSIVITA' CORRENTI	312.608	65%	635.082	66%	897.653	72%	925.235	60%	1.010.000	61%
Passività correnti operative	312.608	65%	379.656	39%	530.275	42%	590.419	38%	650.000	39%
Passività correnti finanziarie	-		255.426	27%	367.378	29%	334.816	22%	360.000	22%
TOTALE PASSIVO (FONTI DI FINANZIAMENTO)	483.886	100%	961.976	100%	1.250.291	100%	1.546.104	100%	1.646.000	100%

Figura 39. Stato Patrimoniale secondo criterio finanziario – Vi-Technik S.r.l.

A livello di condivisione delle informazioni con le altre funzioni aziendali, si è costruito il seguente istogramma che evidenzia, a sinistra, lo sviluppo in termini assoluti della struttura aziendale e, a destra, l'equilibrio tra le fonti di finanziamento e gli impieghi di capitale.

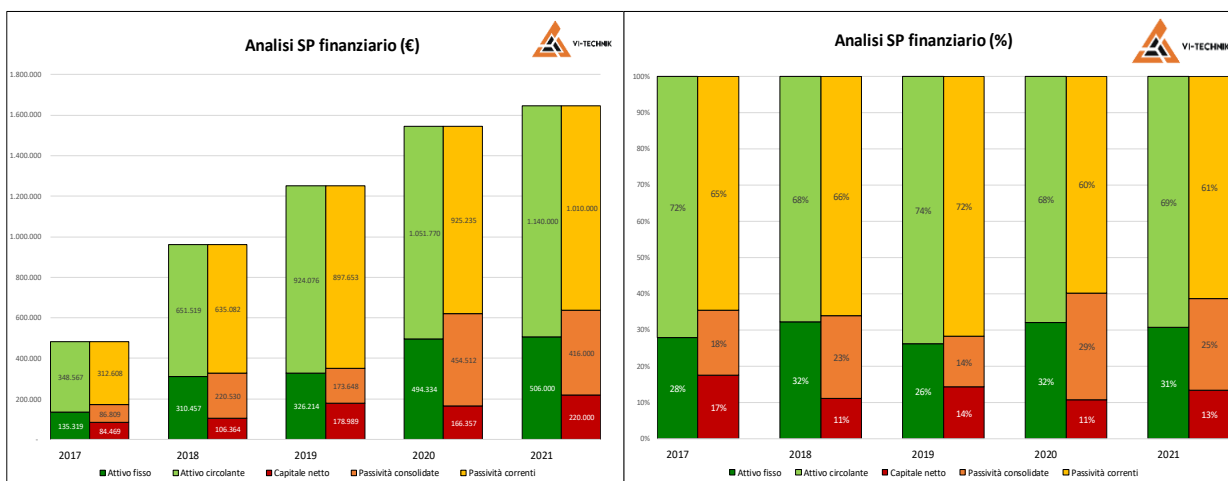


Figura 40. Analisi dello Stato Patrimoniale secondo criterio finanziario – Vi-Technik S.r.l.

3.3.2. Cash Flow previsionale

Dall'analisi dello Stato patrimoniale non è possibile verificare l'equilibrio tra le entrate e le uscite monetarie nel corso dell'esercizio, è infatti necessario costruire un prospetto, il cosiddetto *Cash Flow* previsionale, che espone il dettaglio dei movimenti finanziari per ogni mese.

Nel caso specifico di Vi-Technik, per costruire il *Cash Flow* previsionale, inizialmente si è reso opportuno predisporre due scadenziari, uno attivo, che si riferisce agli incassi dai clienti, e uno passivo, che riguarda generalmente i pagamenti dei fornitori e dei finanziamenti.

Nello scadenziario attivo si considerano sia le fatture già emesse, con numero di documento, sia la fatturazione previsionale, che fa principalmente riferimento agli ordini di vendita da evadere.

Nello schema si indicano anche i seguenti dati:

- data di scadenza, necessaria per la determinazione del momento previsto dell'incasso della fattura;
- banca di appoggio e importo anticipabile, in cui si indica il valore della fattura anticipabile presso un determinato istituto bancario (ogni banca può prevedere una percentuale differente di anticipo);
- banca di appoggio e importo anticipato, in cui si indicano gli importi delle fatture già anticipate;
- codice incasso, utile per la predisposizione del preventivo di tesoreria, di cui al paragrafo successivo.

Nr.	Cliente	Data documento	Importo	Scadenza	Incasso	Incassabile	Sollecito	Banca	Importo anticipabile	Banca	Importo anticipo	Codice incasso
2100023	PILKINGTON AUTOMOTIVE LIMITED	24/02/2021	7.507,28 €	05/05/2021	SCADUTO	7.507,28 €				F	6.005,82 €	S10
2100053	PILKINGTON ITALIA	24/03/2021	9.760,00 €	05/07/2021	IN SCADENZA	9.760,00 €				F	7.808,00 €	
2100067	MOVIN	31/03/2021	1.708,00 €	31/05/2021	IN SCADENZA	1.708,00 €						S5
2100074	IVECO DEFENCE	31/03/2021	16.348,00 €	31/05/2021	IN SCADENZA	16.348,00 €		U	16.348,00			S5
prev	pk poland	30/11/2021	25.068,04 €	05/02/2022	IN SCADENZA	25.068,04 €		F	20.054,43			

Figura 41. Scadenario attivo – Vi-Technik S.r.l.

Nello scadenario passivo invece è opportuna l'indicazione delle seguenti informazioni:

- modalità di pagamento, utile soprattutto ai fini del preventivo di tesoreria, ad esempio per capire se è necessario ritirare alla scadenza la Ricevuta Bancaria del fornitore o se è possibile, nel caso di bonifico bancario, stabilire la data di pagamento in base ai propri fabbisogni finanziari;
- data di scadenza, necessaria per la determinazione del momento previsto del pagamento della fattura o della rata del mutuo;
- codice pagamento, utile per la predisposizione del preventivo di tesoreria, di cui al paragrafo successivo.

Analogamente allo scadenario attivo, sono inserite anche le uscite monetarie previsionali, che considerano le informazioni ricavabili principalmente dagli ordini d'acquisto da evadere e dal budget finanziario annuale.

Rispetto alle entrate e alle uscite previsionali, si segnala la necessità di rivedere frequentemente i dati ricavati dal budget annuale predisposto ad inizio esercizio, aggiustandoli in base all'andamento contingente dell'attività produttiva.

\$	Ordine	CdC	Data doc.	Num. Doc.	Fornitore	Importo	SCADUTO	Scadenza	Codice pagamen	OK	Note
BON		001	27/04/2021		CARTABOX	1.033,19 €	IN SCADENZA	31/05/2021	B3	C	
TR		001	30/04/2021	463	ECO-KEM	237,90 €	IN SCADENZA	31/05/2021	B1	C	
BON		006	30/04/2021	8872	RHENUS LOGISTICS	658,80 €	IN SCADENZA	31/05/2021	B1	OK	
prev	ord	007	11/06/2021		autosystem	503,97 €	IN SCADENZA	30/06/2021		p	

Figura 42. Scadenario passivo – Vi-Technik S.r.l.

Il *Cash Flow* previsionale di Vi-Technik, così come presentato di seguito, fornisce le seguenti informazioni:

- entrate monetarie, suddivise tra quelle effettive, per le fatture già emesse, e quelle previsionali;
- uscite monetarie, suddivise tra quelle effettive, per le fatture già ricevute e i piani di ammortamento dei finanziamenti in essere, e quelle previsionali;
- disponibilità liquide, ovvero la sommatoria dei saldi bancari disponibili, sottratta una quota di deposito minimo;
- anticipo fatture, con importi suddivisi sia per istituto bancario in base alla destinazione e al *plafond* disponibile, sia se si riferiscono a fatture già emesse o a fatturazione previsionale;

- fabbisogno finanziario, è il dato ultimo che esprime la capacità dell'impresa di far fronte ai propri impegni finanziari.

Nello specifico di questo prospetto, è indispensabile che il valore sia positivo per tutti i mesi considerati. In caso contrario, si rileva un fabbisogno finanziario che deve essere coperto nei modi e nei tempi più consoni per l'azienda.

Nel caso concreto di Vi-Technik, l'analisi di questo prospetto nei primi mesi del 2021 ha portato l'azienda a rivedere le tempistiche di approvvigionamento delle materie prime, abbassando di conseguenza il valore del magazzino. Questa iniziativa ha permesso all'azienda di posticipare le uscite monetarie, evitando così uno squilibrio finanziario verso la metà dell'anno corrente.

Si rileva anche che, a differenza dei consueti prospetti di analisi del *cash flow*, nel caso di Vi-Technik si considera il 20 come ultimo giorno del mese "finanziario", poiché in tale data si esauriscono le uscite monetarie del mese.


 VI-TECHNIK CASH FLOW	at 20/06/21	at 20/07/21	at 20/08/21	at 20/09/21	at 20/10/21	at 20/11/21	at 20/12/21	at 20/01/22
Entrate	32.972	53.020	79.577	79.845	79.845	79.845	79.845	79.845
Entrate previsionali	-	3.500	23.049	45.175	120.903	98.662	149.946	178.999
Uscite	139.427	235.779	265.375	287.152	303.205	315.258	327.311	340.990
Uscite previsionali	48.515	130.096	234.602	400.737	552.219	707.904	868.998	1.031.780
Banca c/c (F + U)	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Fabbisogno con 0 anticipi	101.955	178.259	181.299	202.807	218.860	230.913	242.966	256.645
Fabbisogno con 0 anticipi previsionale	150.470	304.855	392.851	558.370	650.176	840.154	962.018	1.109.426
39.170 € Anticipi fatture FRIULOVEST	39.170	39.170	39.170	39.170	39.170	39.170	39.170	39.170
78.047 € Anticipi fatture UNICREDIT	78.047	78.047	78.047	78.047	78.047	78.047	78.047	78.047
Anticipi fatture F previsionale	82.969	132.877	215.083	275.097	357.810	464.763	527.024	668.339
Anticipi fatture U previsionale	51.259	119.249	135.658	190.758	219.867	279.176	341.376	389.847
Fabbisogno con 100% anticipi	62.785	139.089	142.129	163.637	179.690	191.743	203.796	217.475
Fabbisogno con 100% anticipi previsionale	100.975	64.488	75.107	24.702	44.718	21.002	23.599	65.977
Fabbisogno con 0 incassi	95.757	192.109	221.705	243.482	259.535	271.588	283.641	297.320

Figura 43. *Cash Flow* previsionale – Vi-Technik S.r.l.

La valutazione dell'equilibrio finanziario è uno degli aspetti a cui viene data maggiore rilevanza in occasione degli incontri mensili con i responsabili aziendali, allo scopo di sincronizzare le esigenze di ogni reparto ed evitare tensioni finanziarie.

Il seguente istogramma riporta graficamente i valori del prospetto del *cash flow* previsionale, identificando il fabbisogno finanziario, sia nel caso di utilizzo dei fidi concessi per l'anticipo fatture, sia nel caso limite di revoca degli stessi.

Tale grafico, di facile lettura per i responsabili delle altre funzioni aziendali, fornisce l'indicazione della capacità dell'azienda di generare liquidità, in base all'ampliamento o all'riduzione della colonna relativa al fabbisogno finanziario.

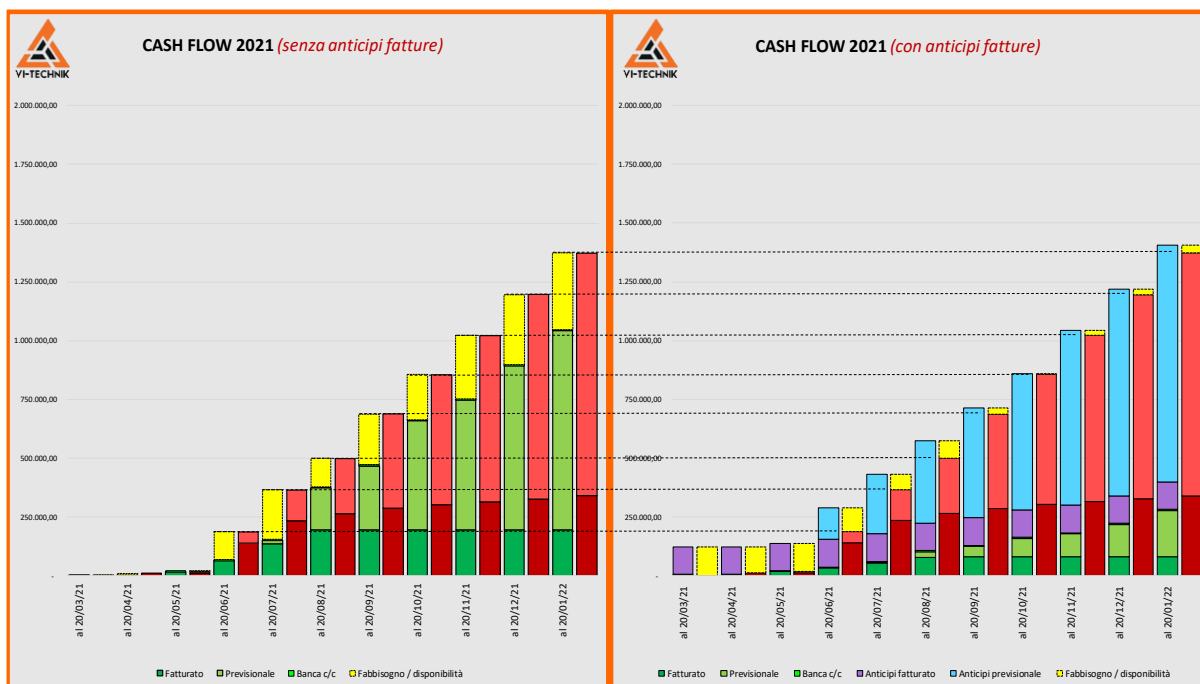


Figura 44. *Cash Flow* previsionale con e senza anticipi fatture – Vi-Technik S.r.l.

3.3.3. Preventivo di tesoreria

Il preventivo di tesoreria ha lo scopo di verificare la sussistenza dell'equilibrio di liquidità nel corso in un determinato mese.

Il prospetto predisposto per Vi-Technik differisce in modo sostanziale dallo schema presentato nel capitolo 2. In particolare, in considerazione della mole e della natura dei movimenti finanziari, si è reso opportuno suddividere il mese in quattro periodi, che fanno specifico riferimento alle date di scadenza delle Ricevute Bancarie (5, 10, 20 e fine del mese).

Inoltre, inserendo specifici codici di pagamento negli scadenziari già presentati in precedenza, è possibile suddividere ulteriormente le uscite monetarie in base alla loro natura (es. bonifico bancario verso i fornitori, Ri.Ba, RID, stipendi, mutui e finanziamenti).

Analizzando il seguente prospetto, si evince che l'azienda, nonostante disponga di quattro conti correnti bancari, concentri la maggior parte dei movimenti su uno solo di questi, in ragione dei fidi cassa e dei finanziamenti in conto anticipo fatture concessi.

Un ultimo aspetto che viene monitorato nel preventivo di tesoreria è il grado di utilizzo dei finanziamenti per l'anticipo fatture, che viene aggiornato grazie alla colonna delle fatture anticipate dello scadenziario attivo. La conoscenza di questo dato è indispensabile per non incorrere in situazioni spiacevoli di richieste di liquidità che eccedono il *platfond* concesso dalla banca.





 at 20/06/2021	 at 20/06/2021	 at 20/06/2021	 at 20/06/2021				
SALDO INIZIALE	7.000	SALDO INIZIALE	4.500	SALDO INIZIALE	2.437	SALDO INIZIALE	3.122
- saldo contabile	- 3.000	- saldo contabile	- 20.500	- saldo contabile	2.437	- saldo contabile	3.122
- fido cassa	10.000	- fido cassa	25.000	- fido cassa		- fido cassa	
- castelletto anticipi utilizzato	114.054	- castelletto anticipi utilizzato	117.035				
ENTRATE F/M	30.858	ENTRATE F/M	-	ENTRATE F/M	-	ENTRATE F/M	-
- incassi F/M		- incassi F/M		- incassi F/M		- incassi F/M	
- anticipi fatture F/M	30.858	- anticipi fatture F/M		- anticipi fatture F/M		- anticipi fatture F/M	
- girofondi F/M		- girofondi F/M		- girofondi F/M		- girofondi F/M	
USCITE F/M	34.563	USCITE F/M	-	USCITE F/M	-	USCITE F/M	-
- Ri.Ba F/M	12.249	- Ri.Ba F/M		- Ri.Ba F/M		- Ri.Ba F/M	
- RID F/M	2.310	- RID F/M		- RID F/M		- RID F/M	
- bonifici F/M	20.005	- bonifici F/M		- bonifici F/M		- bonifici F/M	
- bonifici in esecuzione	-	- bonifici in esecuzione		- bonifici in esecuzione		- bonifici in esecuzione	
SALDO F/M	3.295	SALDO F/M	4.500	SALDO F/M	2.437	SALDO F/M	3.122
ENTRATE 5/M	89.050	ENTRATE 5/M	-	ENTRATE 5/M	-	ENTRATE 5/M	-
- incassi 5/M	31.785	- incassi 5/M		- incassi 5/M		- incassi 5/M	
- anticipi fatture F/M	57.266	- anticipi fatture F/M		- anticipi fatture F/M		- anticipi fatture F/M	
- girofondi 5/M		- girofondi 5/M		- girofondi 5/M		- girofondi 5/M	
USCITE 5/M	62.078	USCITE 5/M	2.509	USCITE 5/M	-	USCITE 5/M	-
- mutui affitti 4/M	1.777	- mutui 4/M	2.509	- mutui 4/M		- mutui 4/M	
- Ri.Ba 5/M	14.175	- Ri.Ba 5/M		- Ri.Ba 5/M		- Ri.Ba 5/M	
- RID 5/M	-	- RID 5/M		- RID 5/M		- RID 5/M	
- bonifici 5/M	46.125	- bonifici 5/M		- bonifici 5/M		- bonifici 5/M	
SALDO 5/M	30.267	SALDO 5/M	1.991	SALDO 5/M	2.437	SALDO 5/M	3.122
ENTRATE 10/M	16.149						
- incassi 10/M	16.149						
USCITE 10/M	16.442						
- stipendi 9/M	-						
- Ri.Ba 10/M	14.076						
- RID 10/M	-						
- bonifici 10/M	2.366						
SALDO 10/M	29.974						
ENTRATE 20/M	1.919						
- incassi 20/M	1.919						
USCITE 20/M	8.160						
- Ri.Ba 20/M	-						
- RID 20/M	-						
- bonifici 20/M	7.550						
- altri bonifici	610						
SALDO 20/M	23.733						
- pagamenti sospesi	11.721						
SALDO FINALE	12.012						
Castelletto FRIULOVEST	280.000	Castelletto UNICREDIT	200.000				
CASTELLETTTO UTILIZZATO	114.054	CASTELLETTTO UTILIZZATO	117.035				
Castelletto disponibile	165.946	Castelletto disponibile	82.965				

Figura 45. Preventivo di tesoreria – Vi-Technik S.r.l.

3.3.4. Rendiconto finanziario previsionale

Il Rendiconto finanziario previsionale è l'ultimo strumento predisposto per l'analisi finanziaria dell'anno corrente.

Tale prospetto è stato costruito mediante il metodo diretto per l'area caratteristica corrente, in particolare ricavando le informazioni dai due scadenziari, attivo e passivo, mentre per le altre aree gestionali ricalca grossomodo lo schema presentato nel capitolo 2.

Al fine di valutare la capacità dell'azienda di generare liquidità si è deciso di focalizzare l'attenzione sul grado di utilizzo dei finanziamenti per anticipo fatture, che fungono da principale fonte di finanziamento per esigenze di liquidità nel breve termine. In particolare, si valuta il valore dei castelletti utilizzati alla data odierna rispetto a quello di fine periodo, giudicando positivamente una riduzione previsionale nell'utilizzo dei castelletti.

CASSA E BANCHE ATTIVE E PASSIVE INIZIALI		3.602 €
+Entrate da ricavi di vendita beni e servizi		1.148.467 €
- Uscite caratteristiche		1.044.630 €
- Uscite per 001 - Acquisto Materie prime		398.054 €
- Uscite per 002 - Manutenzione produzione		20.676 €
- Uscite per 003 - Utilities		41.583 €
- Uscite per 004 - Servizi		27.260 €
- Uscite per 006 - Trasporto		42.395 €
- Uscite per 008 - Terzisti		129.297 €
- Uscite per 009 - Interinali		71.199 €
- Uscite per 012 - Varie		6.000 €
- Uscite per 013 - Dipendenti		299.767 €
- Uscite per 014 - Assicurazioni		8.400 €
A. Cash Flow caratteristico corrente		107.439 €
+ Disinvestimenti tecnici		- €
- Investimenti tecnici		208.017 €
- Uscite per 007 - Renting		91.704 €
- Uscite per 015 - Acquisto beni ammortizzabili		116.313 €
B. Cash Flow investimenti		208.017 €
+ Incassi da proventi extra-caratteristici		- €
- Uscite investimenti extra-caratteristici		- €
C. Cash Flow extra-caratteristico		- €
+ Accensione di nuovi finanziamenti		189.668 €
- Rimborso di finanziamenti e interessi passivi		89.090 €
- Uscite per 011 - Finanziario		89.090 €
D. Cash Flow finanziamenti		100.578 €
+ Aumento CS e versamenti soci		- €
- Rimborso CS e riduzione riserve		- €
- Pagamento dividendi		- €
E. Cash Flow soci		- €
- Pagamento imposte sul reddito		- €
F. Cash Flow tributario		- €
CASH FLOW NETTO GLOBALE (A+B+C+D+E+F)		- € - 189.668 €
CASSA E BANCHE ATTIVE E PASSIVE FINALI		3.602 € - 186.066 €

Fabbisogno finanziario - anticipi fatture	189.668 €	su 480.000 €
Castelletti utilizzati	231.089 €	Debito accumulato
Delta	41.421 €	

Figura 46. Rendiconto finanziario previsionale – Vi-Technik S.r.l.

In sede di condivisione dei dati finanziari, oltre all'utilizzo dei castelletti viene condiviso il seguente grafico che espone l'equilibrio tra fonti e impieghi di capitale, predisposto coerentemente con le indicazioni già fornite nel capitolo 2.

Analizzando il grafico a sinistra, la condizione primaria per valutare in modo efficiente la situazione finanziaria dell'azienda è quella di ottenere un *cash flow* positivo dalla gestione caratteristica corrente, come evidenziato dalla colonna verde nel grafico.

L'attenzione poi è rivolta verso il valore percentuale della colonna gialla relativa all'accensione di nuovi finanziamenti, che fa principalmente riferimento agli anticipi fatture. La variazione del valore di questa colonna dovrebbe seguire coerentemente l'andamento dell'utilizzo dei castelletti, così come esposto in precedenza.

al 14/05/21

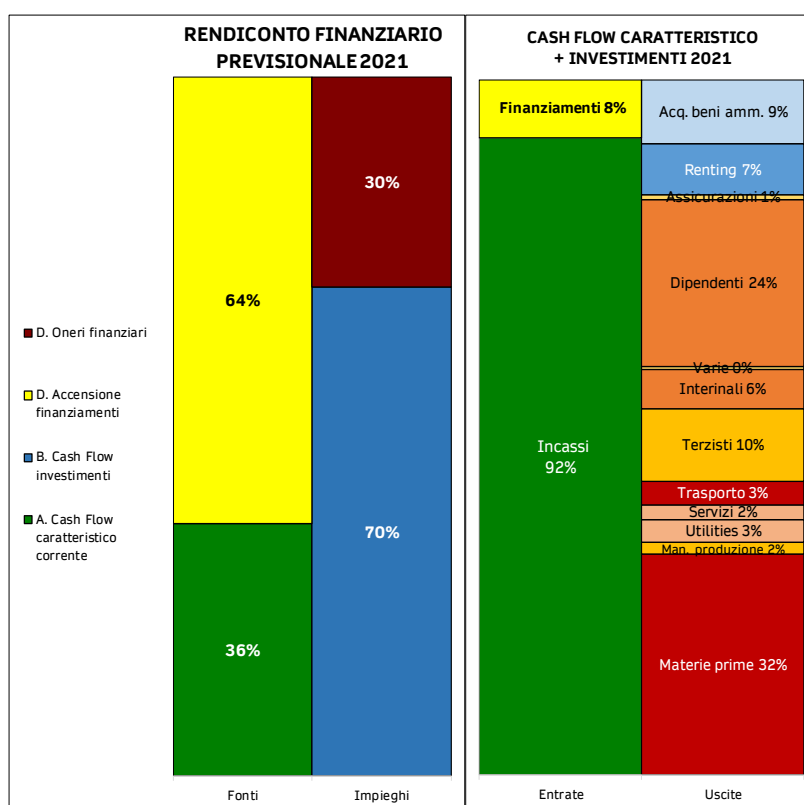


Figura 47. Analisi Rendiconto finanziario – Vi-Technik S.r.l.

3.3.5. Indici di bilancio

A conclusione dell'attività di analisi di bilancio, sono stati calcolati alcuni indici che permettono di valutare l'andamento economico-finanziario di Vi-Technik nel corso degli anni. In particolare, si propongono indici di liquidità, solidità e redditività, così come esposti nel capitolo 2, e indicatori della crisi d'impresa, presentati nel capitolo 1.

Tali indici generalmente non sono condivisi con i responsabili di funzione in occasione dei *meeting* mensili, poiché:

- sono calcolati con cadenza tipicamente semestrale;
- hanno natura strettamente economico-finanziaria;
- non esprimono il dettaglio delle variabili chiave;
- le informazioni già espresse con gli altri strumenti di analisi risultano sufficienti per esprimere un giudizio sull'andamento della gestione aziendale.

La verifica dell'andamento di questi indicatori può essere comunque estremamente efficace, considerando che questi sono calcolabili anche da soggetti esterni all'impresa, avendo la possibilità di ricavare i dati dai bilanci depositati.

Questo permette di comprendere come i soggetti terzi (clienti, fornitori, istituti finanziari) giudicano l'impresa sotto l'aspetto economico-finanziario e di individuare quali informazioni condividere con essi, per modificare l'eventuale percezione distorta dell'azienda.



INDICI DI BILANCIO

INDICI DI LIQUIDITA'	2017	2018	2019	2020	2021
CURRENT RATIO (DISPONIBILITA')	1,12	1,03	1,03	1,14	1,11
<i>Determina la capacità dell'azienda di far fronte ai debiti a breve, attingendo alle risorse proprie immediatamente disponibili, considerando come tale anche il valore di smobilizzo di magazzino</i>					
<i>Attivo circolante / (Passività correnti)</i>					
ACID TEST (LIQUIDITA' SECCA)	0,77	0,61	0,74	0,87	0,83
<i>Misura la capacità di copertura dei debiti aziendali a breve senza attingere al magazzino, indica la capacità immediata di far fronte a tensioni finanziarie</i>					
<i>(Liquidità immediate + liquidità differite) / Passività correnti</i>					
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	35.959 €	16.437 €	26.423 €	125.830 €	110.000 €
<i>Indica il saldo tra il capitale circolante e le passività correnti</i>					
<i>Attivo circolante - Passività correnti</i>					
INDICI DI SOLIDITA'	2017	2018	2019	2020	2021
INDICE DI RIGIDITA' DELL'ATTIVO	28%	32%	26%	33%	31%
<i>Esamina la struttura del capitale investito e il peso % delle immobilizzazioni, rispetto al totale degli impieghi</i>					
<i>Attivo fisso / Totale impieghi %</i>					
INDICE DI INDEBITAMENTO	83%	89%	86%	89%	86%
<i>Esprime il livello di autosufficienza finanziaria dell'impresa e il grado di dipendenza da capitale di terzi</i>					
<i>(Passività consolidate + passività correnti) / Totale fonti %</i>					
INDICE DI COPERTURA DELLE IMMOBILIZZAZIONI	0,62	0,34	0,55	0,35	0,45
<i>Misura la solidità dell'azienda dal punto di vista degli investimenti</i>					
<i>Capitale proprio / Attivo fisso</i>					
INDICI DI REDDITIVITA'	2017	2018	2019	2020	2021
ROE (RETURN ON EQUITY)	8,6%	5,8%	40,6%	50,0%	24,3%
<i>Misura la redditività del capitale di rischio investito</i>					
<i>Risultato d'esercizio / Capitale proprio</i>					
ROE MINIMO AZIENDALE	8,8%	8,8%	8,8%	8,8%	8,8%
<i>L'impresa in relazione al grado di rischio connesso al settore in cui opera può pervenire alla determinazione del ROE minimo per ritenerlo sufficiente</i>					
<i>$(r0 + (rm - r0)) * \beta$</i>					
ROI (RETURN ON INVESTMENT)	8,3%	4,8%	11,2%	5,0%	16,8%
<i>Permette di valutare il rendimento dell'attività operativa in rapporto al capitale investito</i>					
<i>$(EBIT / Capitale investito) * 100$</i>					
ROS (RETURN ON SALES)	5,2%	4,3%	8,2%	4,5%	11,5%
<i>Esprime la redditività delle vendite, ossia la capacità di remunerare i costi operativi</i>					
<i>$(EBIT / Fatturato) * 100$</i>					
TURNOVER DEGLI INVESTIMENTI	1,61	1,11	1,37	1,12	1,46
<i>Evidenzia il rapporto tra volume di vendita e totale degli impieghi</i>					
<i>Ricavi di vendita / Capitale investito</i>					
INDICE DI COPERTURA DEGLI ONERI FINANZIARI	5,34	7,68	6,22	1,85	9,54
<i>Misura la capacità economica di sopportare l'onerosità dell'indebitamento</i>					
<i>EBITDA / oneri finanziari</i>					
DURATA MEDIA DEI CREDITI V/CLIENTI	107,4	105,4	127,6	117,4	103,0
<i>Va rapportato alla durata media dei debiti v/fornitori</i>					
<i>Crediti v/clienti / Ricavi di vendita * 365</i>					
DURATA MEDIA DEI DEBITI V/FORNITORI	122,6	92,8	112,3	133,0	128,8
<i>Va rapportato alla durata media dei crediti v/clienti</i>					
<i>Debiti v/fornitori / Costi esterni * 365</i>					

INDICATORI DEL CCII		2021
PATRIMONIO NETTO		230.000 €
<i>Primo indicatore del documento del CNDCEC, misura se il patrimonio netto è positivo</i>		
DSCR (DEBT SERVICE COVERAGE RATIO)		1,18
<i>Secondo indicatore del documento del CNDCEC</i>		
<i>Flussi disponibili alla copertura del debito nei 6 mesi successivi / uscite per rimborso debiti finanziari nei 6 mesi successivi</i>		
INDICE DI SOSTENIBILITA' DEGLI ONERI FINANZIARI		1,20%
<i>Soglia di allerta per il settore manifattura: 3%</i>		
<i>Interessi e altri oneri finanziari / fatturato %</i>		
INDICE DI ADEGUATEZZA PATRIMONIALE		16%
<i>Soglia di allerta per il settore manifattura: 7,6%</i>		
<i>Patrimonio netto / debiti totali %</i>		
INDICE DI RITORNO LIQUIDO DELL'ATTIVO		0,61%
<i>Soglia di allerta per il settore manifattura: 0,5%</i>		
<i>Cash flow netto globale / totale attivo %</i>		
INDICE DI LIQUIDITA'		111%
<i>Soglia di allerta per il settore manifattura: 93,7%</i>		
<i>Attività a breve termine / Passività a breve termine %</i>		
INDICE DI INDEBITAMENTO PREVIDENZIALE E TRIBUTARIO		1,64%
<i>Soglia di allerta per il settore manifattura: 4,9%</i>		
<i>Indebitamento previdenziale e tributario / Totale attivo</i>		

Figura 48. Indici di bilancio – Vi-Technik S.r.l.

In conclusione, se si analizzano gli indici proposti si constata una situazione di generale equilibrio economico e finanziario, in costante sviluppo dal 2017 ad oggi. L'unico esercizio che non registra un *trend* relativamente positivo è il 2020, principalmente a causa degli effetti della pandemia Covid-19.

Relativamente agli indici stabiliti dal nuovo Codice della Crisi d'Impresa, si rileva inoltre che tutti i valori non superano le soglie di allerta relative al settore di appartenenza di Vi-Technik.

BIBLIOGRAFIA

M. Muscettola, *Analisi di bilancio ai fini dell'accesso al credito*, FrancoAngeli, 2016

Cassa Rurale e imprese nel nuovo quadro normativo europeo, Cassa Rurale Val di Non, webinar, Aprile 2021

G. Toccoli, *Controllo di gestione nelle PMI*, SEAC, 2020

N. Lucido, *Crisi di impresa. Aspetti rilevanti del nuovo Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza e il ruolo del commercialista*, Sistemi S.p.A., 2021

Crisi d'impresa. Gli indici dell'allerta, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Ottobre 2019

A. Danovi, A. Quagli, *Gestire la crisi d'impresa*, IPSOA, Wolters Kluwer, 2021

F. Masinelli, D. Giovanelli, *Guida alla tesoreria aziendale. Procedure e tecniche operative*, IPSOA, Wolters Kluwer, 2013

N. Soldati, *Il Codice della crisi e dell'insolvenza un cantiere in continua evoluzione*, in *Codice della crisi di impresa, Il correttivo*, Il Sole 24 Ore, Marzo 2021

B. Sacco, *Il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza e gli alert di bilancio: un'opportunità per le PMI?*, Il Mulino – Rivisteweb, 2019

A. Gilioli, *L'autovalutazione dell'azienda in funzione della pianificazione strategica e finanziaria*, Wolters Kluwer, webinar, Aprile 2021

A. Gilioli, *La gestione della finanza aziendale*, Wolters Kluwer, webinar, Aprile 2021

N. Soldati, *Le modifiche per dare attuazione alla disciplina europea*, in *Codice della crisi di impresa, Il correttivo*, Il Sole 24 Ore, Marzo 2021

Newsletter dell'Associazione Bancaria Italiana, ABI, n° 3, Marzo 2021

Outlook ABI-Cerved sui crediti deteriorati delle imprese, ABI-Cerved, n° 11, Febbraio 2021

Rapporto sulla competitività dei settori produttivi, I.S.T.A.T., 2021