



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale  
in Economia e Gestione delle  
Aziende

Tesi di Laurea

**Il codice della crisi d'impresa e  
dell'insolvenza: implicazioni sulla  
gestione delle PMI**

**Relatore**

Ch. Prof. Maurizio Massaro

**Correlatore**

Ch. Prof. Carlo Bagnoli

**Laureando**

Mattia Annibale

Labonia

Matricola 989481

**Anno Accademico**

2019 / 2020



## INDICE

INTRODUZIONE.....	5
<b>CAPITOLO 1: LA NOZIONE DI CRISI D'IMPRESA.....</b>	<b>8</b>
1.1. La definizione di crisi d'impresa introdotta dal legislatore.....	8
1.2. Indicatori di crisi dettati dal legislatore .....	11
1.3. La definizione di crisi d'impresa secondo la dottrina aziendalista .....	14
1.4. Tipologie di crisi e principali indicatori individuati dalla dottrina aziendale.....	17
1.5. Una visione d'insieme .....	19
<b>CAPITOLO 2. LA RIFORMA DEL DIRITTO FALLIMENTARE.....</b>	<b>24</b>
2.1. Le novità introdotte dal Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza .....	25
2.2. Gli strumenti di allerta.....	27
2.2.1. Gli obblighi organizzativi imposti all'imprenditore .....	28
2.2.2. Gli obblighi di segnalazione .....	30
2.3. L'estensione dell'obbligo di nomina dell'organo di controllo.....	32
2.4. Considerazioni e prospettive.....	33
<b>CAPITOLO 3. GLI ADEGUATI ASSETTI INTRODOTTI DALLA RIFORMA .....</b>	<b>35</b>
3.1. Assetto organizzativo adeguato .....	36
3.2. Assetto amministrativo e contabile adeguato .....	38
3.3. Il contenuto degli obblighi organizzativi nel dettaglio.....	40
3.4. Una nozione indeterminata per scelta.....	41
3.5. I costi per l'adempimento degli obblighi organizzativi.....	42
3.6. I benefici dell'adozione della corporate governance all'interno delle PMI.....	43
<b>CAPITOLO 4. IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE PMI, DA COSTO D'ESERCIZIO AD OPPORTUNITÀ E DA OPPORTUNITÀ A NECESSITÀ.....</b>	<b>45</b>
4.1. Definizione e obiettivi del controllo di gestione.....	45
4.2. Gli strumenti del controllo di gestione .....	47
4.3. Gli ostacoli al controllo di gestione nelle PMI .....	58
4.4. I benefici del controllo di gestione .....	59
4.5. Uno strumento innovativo per il controllo delle PMI: la BSC e il cruscotto di controllo ...	61
4.6. Il cruscotto di controllo: la risposta italiana alla BSC.....	68
4.7. La struttura del cruscotto di controllo. ....	69
4.7.1. La mappa strategica del cruscotto di controllo .....	72
4.7.2. L'implementazione del cruscotto di controllo .....	76
4.8. Considerazioni.....	83

<b>CAPITOLO 5. L'ANALISI DI UNA PMI PER VERIFICARE LE DISPOSIZIONI DEL CCI.....</b>	<b>85</b>
<b>5.1. La riclassificazione dei bilanci della Delta snc.....</b>	<b>86</b>
<b>5.2. La pianificazione finanziaria: una “bussola” per le PMI .....</b>	<b>102</b>
<b>5.3. La pianificazione finanziaria della Delta SNC.....</b>	<b>103</b>
<b>6.CONCLUSIONI .....</b>	<b>110</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>113</b>

*“Molte persone vedono l'impresa privata, come una tigre feroce, da uccidere subito. Altre invece, come una mucca da mungere. Pochissime la vedono com'è in realtà: un robusto cavallo che, in silenzio, traina un pesante carro”.*

*Winston Churchill.*

## **INTRODUZIONE**

Nel tentativo di risollevarle le sorti dell'economia italiana e delle piccole medie imprese che caratterizzano il tessuto economico del nostro Paese, si è dato il via, nel nostro ordinamento, ad una sostanziale riforma della disciplina vigente in tema di fallimento, attraverso l'introduzione del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza.

Il Codice, composto da 391 articoli, è stato pubblicato, dopo un lungo iter legislativo, in Gazzetta Ufficiale del 14 Febbraio 2019 con l'obiettivo di rispondere alle pressioni Europee e adeguarsi alle normative vigenti nella maggior parte degli Stati membri dell'unione.

Le disposizioni contenute nel nuovo Codice non entreranno subito in vigore in modo da concedere alle imprese il tempo necessario per adeguarsi alle stesse inoltre, per la medesima ragione, è prevista una distinzione tra:

- Alcune disposizioni di carattere organizzativo, destinate ad entrare in vigore a partire dal 16 Marzo 2019 in virtù della loro capacità di agevolare una migliore gestione delle procedure e che non necessitano di particolari attività preparatorie:

- Le disposizioni dirette a disciplinare gli istituti di regolazione della crisi e dell'insolvenza destinate ad entrare in vigore dopo diciotto mesi della data di pubblicazione del Codice in GU, ovvero il 15 Agosto 2020 al fine di consentire ai soggetti destinatari di adottare i provvedimenti necessari a adeguare la struttura organizzativa e concedere un ragionevole periodo di tempo per lo studio delle disposizioni.

Due sono le finalità principali perseguite dal nuovo Codice:

- Consentire l'emersione precoce dello stato di difficoltà delle imprese al fine di intervenire tempestivamente per la risoluzione delle stesse;

- Salvaguardare la capacità imprenditoriale di quei soggetti che vanno incontro a un “fallimento” di impresa ove sussistano determinate condizioni.

Attraverso il perseguimento di tali obiettivi la riforma vuole innescare un cambiamento sostanziale nell’approccio alla gestione della crisi, passando da un approccio volto a “chiudere” le situazioni di crisi, caratterizzato da aspetti punitivi, ad un approccio preventivo caratterizzato da una diagnosi precoce dello stato di difficoltà delle imprese.

Tale cambio di prospettiva andrà ad impattare in modo rilevante sulla gestione delle imprese soprattutto su quelle di dimensione ridotta (micro e piccole-medie imprese) che dovranno strutturarsi al fine di adeguare i propri assetti organizzativi, amministrativi e contabili per rispondere alle richieste del legislatore.

La sfida che tali imprese sono chiamate ad affrontare non è semplice in virtù delle caratteristiche strutturali e della scarsa propensione al controllo che da sempre le contraddistinguono.

Stante il quadro appena descritto, l’obiettivo del presente lavoro è quello di analizzare le novità introdotte con il Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza, operare un confronto con la dottrina dell’economia aziendale, individuare, in virtù delle disposizioni normative, il contenuto minimo che caratterizza un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile di una piccola-media impresa che le permetta di individuare tempestivamente una probabile situazione di crisi in modo da gestirla in una fase precoce del processo di declino scongiurando l’insolvenza e, infine, applicare uno degli strumenti individuati per verificare l’idoneità dello stesso ad assolvere l’obiettivo per il quale è stato introdotto attraverso l’esposizione di un caso reale.

L’elaborato è articolato in sei capitoli. Nel primo capitolo, dopo aver presentato la definizione di crisi introdotta con il Codice della Crisi d’impresa e dell’Insolvenza e gli indicatori in grado di

evidenziare la presenza di squilibri di carattere reddituale, economici e patrimoniali, sarà operato un confronto con i contenuti provenienti dalla dottrina aziendalista al fine di verificare la validità delle disposizioni dettate dal legislatore.

Nel secondo capitolo entreremo nel merito della riforma presentando le principali novità introdotte con il decreto legislativo 14/2019 tralasciando però l'aspetto procedurale che esula dalle finalità dell'elaborato.

Nel terzo capitolo, in virtù delle considerazioni preliminari fatte nel capitolo secondo, si tenterà di qualificare un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile al fine di colmare il vuoto lasciato dal legislatore il quale, nell'introdurre tale obbligo a carico dell'imprenditore, si è limitato a qualificare il principio di proporzionalità degli stessi senza specificare nel dettaglio cosa si intendesse con tale disposto.

Nel quarto capitolo si definirà il controllo di gestione quale strumento irrinunciabile anche per le PMI e si descriveranno gli strumenti che lo stesso utilizza per assolvere i propri obiettivi. Un assetto organizzativo, amministrativo e contabile che voglia qualificarsi come adeguato non può non prevedere un seppur minimo controllo di gestione. Inoltre, verrà presentato uno strumento innovativo che integra controllo strategico e controllo di gestione rispondendo alle necessità del nuovo contesto competitivo ed alle esigenze delle PMI rinvenibili nell'economicità, semplicità e completezza dello strumento utilizzato per il controllo della gestione.

Nel quinto capitolo, analizzeremo, applicando uno degli strumenti individuati nell'elaborato ad un'impresa prossima all'insolvenza, la validità delle disposizioni dettate dal legislatore tentando di capire se, attraverso la gestione della tesoreria e monitorando l'equilibrio economico finanziario, sarebbe stato possibile prevedere l'entrata dell'impresa in uno stato di crisi.



## **CAPITOLO 1: LA NOZIONE DI CRISI D'IMPRESA.**

L'interrogativo che ci poniamo nel primo capitolo, e al quale tenteremo di dare una risposta, è se quella data dal legislatore rappresenta una definizione esaustiva e rappresentativa dell'istituto e se gli "indicatori della crisi", individuati quali marker degli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale e finanziario, abbiano una reale valenza in termini di capacità sia predittiva sia segnaletica della crisi rispetto all'obiettivo di fondo del sistema riformato ovvero, risanare l'impresa in una fase precoce dello stato di crisi.

### **1.1. La definizione di crisi d'impresa introdotta dal legislatore.**

Una delle principali ed auspiccate novità introdotte con l'ultima riforma del diritto concorsuale è quella dell'introduzione di una specifica ed autonoma definizione di "stato di crisi", novità questa a cui va riconosciuto il merito di aver risolto una diatriba che per anni ha suscitato dibattiti tra visioni e prospettive differenti, ovvero la separazione, tanto nell'inquadramento del fenomeno quanto nelle conseguenze giuridiche e procedurali, tra "stato di insolvenza" e "stato di crisi".

La Commissione delegata dal governo per elaborare tale definizione, spinta dalla volontà di non ricorrere a tecnicismi, in modo da garantire chiarezza e intellegibilità alla disposizione, ha optato per una definizione semplice di crisi ma che tenesse in considerazione i suggerimenti provenienti dalle elaborazioni della scienza aziendalistica.

La cautela adottata nel definire il fenomeno potrebbe essere dovuta, inoltre, ai rischi generati da una non corretta declinazione del fenomeno: una definizione troppo ampia o troppo ristretta potrebbe portare all'imposizione di oneri comportamentali a carico di imprese ancora sane o, viceversa, che risultano già da qualche tempo in crisi.

Mantenendo invariata la nozione di insolvenza, intesa come “lo 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 definisce all’art.2, co.1, lett. a) del decreto legislativo n.14 del 2019 la crisi, come “lo stato di difficoltà economico-finanziaria 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<sup>1</sup>”.

Rimandando al capitolo 2 la trattazione della riforma del diritto fallimentare, ci limitiamo a ricordare in questa sede, e solo per finalità esplicative, che nelle intenzioni della stessa, la necessità di un’autonoma definizione di “stato di crisi” si rendeva necessaria, per due ragioni: la prima era quella di tracciare un confine marcato in grado di permettere un’agevole distinzione tra una situazione di crisi e una di insolvenza, al fine di regolare l’accesso ai diversi istituti previsti per le due diverse situazioni; la seconda, rispondente alla finalità di garantire alle imprese sane in difficoltà finanziarie l’accesso a procedure che permettano alle stesse di ristrutturarsi in una fase precoce scongiurando l’insolvenza, consiste nel fornire agli esperti il perimetro su cui concentrare l’attenzione per fornire alle imprese gli strumenti necessari ad intercettare possibili indizi di crisi.

Analizzando la definizione del fenomeno, fornita dal legislatore, possiamo cogliere gli aspetti che meglio contribuiscono ad inquadrare la fattispecie e a distinguerla dall’insolvenza rilevando come tali aspetti giochino un ruolo determinante nell’individuazione degli indicatori di crisi che analizzeremo successivamente:

- Difficoltà economico-finanziaria: rappresenta un concetto complesso che nella teoria aziendalista viene misurata attraverso l’analisi di alcuni indici di bilancio rappresentativi delle

---

<sup>1</sup> Codice della crisi e dell’insolvenza, art. 2.

dimensioni economiche, finanziarie e patrimoniali e che nel disposto normativo assume una connotazione più riduttiva, andando ad enfatizzare soprattutto la dimensione finanziaria;

- Che rende probabile l'insolvenza: tale affermazione è importante in quanto identifica la crisi come stato prodromico dell'insolvenza. La probabilità è da intendersi come un sensibile peggioramento degli indici monitorati, e non come un macro-squilibrio tale da rendere l'insolvenza pressoché certa.

- Inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici: prendendo come riferimento i flussi di cassa si evidenzia ancora una volta come l'enfasi sia posta sulla liquidità dell'impresa e sulla solidità della stessa lasciando in secondo piano la dimensione relativa alla redditività. Inoltre, è doveroso evidenziare come l'attenzione sia posta sulla formulazione di un giudizio dinamico circa la solvibilità dell'impresa che non è desumibile direttamente dal bilancio di esercizio. Quanto all'arco temporale da prendere come riferimento per la valutazione esso sembra coincidere (almeno) con la durata dell'esercizio successivo, in modo da permettere di valutare appieno gli effetti della gestione caratteristica.

Il cambio di prospettiva della valutazione è uno degli elementi che meglio si presta da discriminante tra una situazione di insolvenza (valutazione ex post) e una di crisi dove la valutazione viene integrata e supportata da un'analisi e un giudizio prospettico circa la situazione economico finanziaria dell'impresa nonché sull'evoluzione del business.

- Far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate: quest'ultimo rappresenta un elemento di criticità in quanto non viene definito l'arco temporale da prendere a riferimento per quantificare le obbligazioni che l'impresa dovrà coprire con i flussi di cassa derivanti dalla gestione caratteristica.

In virtù dell'analisi effettuata, è possibile affermare che, il concetto di crisi non rappresenta qualcosa di statico ed

irreversibile come accade per l'insolvenza, ma identifica un potenziale squilibrio finanziario ancora sanabile, rilevabile attraverso una proiezione dei flussi di cassa prospettici dell'impresa<sup>2</sup>.

Se dal punto di vista procedurale la differenziazione fatta dal legislatore appare idonea a identificare i diversi istituti al quale si ha accesso nelle due diverse situazioni, dal punto di vista dell'inquadramento del fenomeno non siamo del tutto convinti che lo stesso abbia fornito una definizione completa ed esaustiva dello stesso ma, al contrario, abbiamo ragione di credere che la stessa si limiti a identificare semplicemente una situazione di insolvenza potenziale che rischia di far emergere il fenomeno troppo tardi rispetto alle finalità perseguite dalla riforma del diritto fallimentare.

## **1.2. Indicatori di crisi dettati dal legislatore**

Dopo aver dettato la definizione di crisi, il legislatore si propone di indicare quali, tra i molti a disposizione, costituiscono indicatori idonei ad evidenziare un possibile stato di crisi.

Stando al disposto dell'art. 16, co. 1, del D.Lgs. 14/2019, "costituiscono indicatori di crisi 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 sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e delle 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, per i sei mesi successivi.

A questi fini, sono indici significativi quelli che misurano la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare, l'adeguatezza dei mezzi propri

---

<sup>2</sup> Sul punto v. CNDCEC, Linee guida: Informativa e valutazione della crisi d'impresa, Roma, 2015.

rispetto a quelli di terzi e i reiterati e significativi ritardi nei pagamenti, anche sulla base di quanto previsto nell'art. 24<sup>3</sup>".

Risulta chiaro che gli indicatori individuati dal codice della crisi e dell'insolvenza, e ritenuti idonei a monitorare lo stato di salute di un'impresa sono:

- Gli indicatori finalizzati a rilevare gli squilibri di natura patrimoniali, finanziari e reddituali. Attraverso tale dettato, vengono correttamente richiamate tutte e tre le dimensioni di analisi che, nell'ambito della definizione di crisi erano limitate ai soli aspetti finanziari;

- La sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi, nell'ottica della continuità aziendale: tralasciando la sostenibilità dei debiti, di facile valutazione, è bene evidenziare che per l'analisi della continuità aziendale possiamo servirci di diversi indicatori tra i quali, il più significativo è dato dal patrimonio netto negativo, situazione in cui il valore attuale dei flussi economico-finanziari generati dall'impresa è minore rispetto al debito finanziario della stessa.

Risulta evidente che la possibilità di effettuare tali valutazioni sia subordinata all'esistenza, in azienda, di un budget dettagliato e tempificato, quale strumento informativo necessario ad esprimere una valutazione circa la sostenibilità o meno dei debiti nei successivi sei mesi e sulla continuità aziendale. Esso evidenzierà tutti i flussi monetari prevedibili in entrata e in uscita al fine di attestare quantomeno la presenza di una situazione di pareggio<sup>4</sup>;

- L'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli dei terzi;

- I reiterati e significativi ritardi nei pagamenti: rinvenibili nelle seguenti ipotesi:

---

<sup>3</sup> Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, art. 13, comma 1.

<sup>4</sup> P. Bastia, Soluzioni per l'accertamento precoce della crisi, in I papers dell'OCI-Fallimento, 2018, p. 10, reperibile al seguente link: <https://www.osservatorio-oci.org/>.

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

In merito a quest'ultimo indicatore, riteniamo opportuni evidenziare che, nel corso dell'analisi effettuata, è emerso che alcuni esperti ritengono i significativi e reiterati ritardi nei pagamenti come un indicatore che attesta la presenza di una situazione di insolvenza e di conseguenza non lo ritengono un indicatore funzionale all'emersione precoce dello stato di crisi.

Il CNDCEC<sup>5</sup>, in virtù della delega conferitagli nell'art. 13 ha recentemente presentato i primi indici di crisi definiti come strumenti per rilevare i sopracitati "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 dell'inizio dell'attività". Questi sono:

- Patrimonio netto negativo;
- DSCR (Debit service coverage ratio) a sei mesi inferiore a 1: tale indice è calcolato come rapporto tra il flusso di cassa netto che l'impresa è in grado di generare nei sei mesi successivi e l'ammontare dei debiti finanziari che l'impresa deve fronteggiare nello stesso arco temporale;
- Il superamento congiunto delle soglie previste per i seguenti indici settoriali previsti dall'art.13, cm.2:
  - a) Indice di sostenibilità degli oneri finanziari in termini di rapporto tra gli oneri finanziari ed il fatturato;

---

<sup>5</sup> Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili.

- b) Indice di adeguatezza patrimoniale, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali;
- c) Indice di ritorno liquido dell'attivo, in termini di rapporto tra cash flow e attivo;
- d) Indice di liquidità, in termini di rapporto tra attività a breve termine e passività a breve termine;
- e) Indice di indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo.

Settore	Soglie di allerta				
	ONERI FINANZIARI / RICAVI %	PATRIMONIO NETTO / DEBITI TOTALI %	LIQUIDITA' A BREVE TERMINE (ATTIVITA' A BREVE/PASSIVITA' BREVE) %	CASH FLOW / ATTIVO %	(INDEBITAMENTO 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	3.0	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	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 (D) DISTRIB. ENERGIA/GAS	2.1	6.3	101.4	0.6	2.9
(G47) COMM DETTAGLIO (I56) BAR e RISTORANTI	1.5	4.2	89.8	1.0	7.8
(H) TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO (I55) HOTEL	1.5	4.1	86.0	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 1. – Indicatori di crisi settoriali.

Questi cinque indici hanno significato se contemporaneamente utilizzati.

Gli indici previsti al comma 1 dell'art.13 si applicano indistintamente a tutte le imprese mentre quelli previsti al secondo comma presentano valori soglia differenti a seconda del settore merceologico di appartenenza.

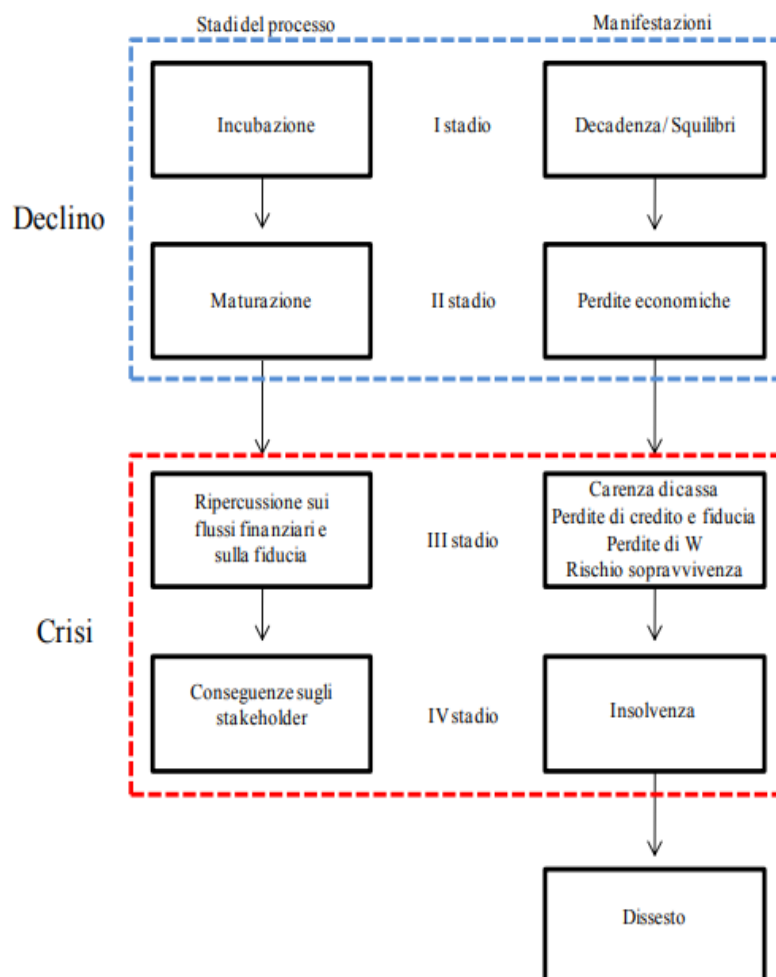
Il quadro degli indici di crisi non si esaurisce qui in quanto sappiamo per certo che nei prossimi mesi il CNDCEC ne elaborerà altri che andranno a completare il sistema di allerta introdotto dal legislatore.

### 1.3. La definizione di crisi d'impresa secondo la dottrina aziendalista

Contrariamente all'ambito giuridico, nel quale la definizione di crisi ha tardato ad arrivare, l'ambito economico-aziendale vanta

una moltitudine di definizioni provenienti dalle diverse scuole di pensiero susseguitesì nel tempo. Tra le tante, quella che maggiormente si presta al nostro elaborato, è quella che definisce la crisi come “quel processo degenerativo che rende la gestione aziendale non più in grado di seguire condizioni di economicità a causa di fenomeni di squilibrio o di inefficienza, di origine interna o esterna, che determinano appunto la produzione di perdite, di varia entità, che a loro volta possono determinare l’insolvenza che costituisce, più che la causa, l’effetto, la manifestazione ultima del dissesto<sup>6</sup>”.

La concezione della crisi come processo è riscontrabile nel contributo di Guatri, il quale individua quattro stadi di sviluppo della crisi: i primi due riferiti al declino, e i restanti alla crisi in senso proprio<sup>7</sup>.



<sup>6</sup> Azzaro, Appunti sulla nozione giuridica di “crisi” d’impresa come stato d’insolvenza.

<sup>7</sup> L.Guatri, Tunaround: declino, crisi e ritorno al valore, EGEA, Milano, 1995, pp. 74 e ss.



Figura 2. Il processo della crisi, Fonte: Guatri (1995)

Il primo stadio è rappresentato dall'incubazione, in questa fase si verificano i primissimi segnali di squilibri e decadimenti, che possono avere natura esogena o endogena, e che non sono facilmente percepibili da parte del management se non nella fase successiva del processo definito come maturazione, nel quale le inefficienze non diagnosticate producono i loro effetti sotto forma di perdite di valore del capitale e di flussi reddituali, accendendo per gli addetti ai lavori un evidente campanello di allarme.

Se di fronte alle criticità latenti l'impresa non intraprende delle scelte tempestive ed efficaci, si può arrivare al terzo stadio della crisi, cioè quello delle ripercussioni delle perdite sui flussi finanziari e sull'immagine e la fiducia dell'impresa sul mercato. Questo rappresenta il primo segnale "esterno" della crisi, si riducono le riserve ed il capitale sociale viene progressivamente eroso per coprire le perdite.

Il quarto stadio è la fase conclamata ed esplosiva di crisi che produce i suoi effetti, in modo diverso, su tutti gli stakeholders dell'azienda: in ordine di gravità insolvenza e dissesto rappresentano le possibili forme di manifestazione.

Nella realtà aziendale capita spesso di arrivare a quest'ultima fase a causa della miopia del management il quale riconduce spesso i segnali di decadimento al normale passaggio fisiologico del ciclo di vita dell'impresa.

Da quanto detto, è possibile affermare che nella dottrina aziendalista si inizia a parlare di crisi già nel momento in cui si colgono i primi segnali di squilibrio senza aspettare che gli stessi, ove non vengano opportunamente e tempestivamente gestiti, producano effetti negativi, minacciando la capacità di sopravvivenza dell'azienda come invece accade nella visione giuridica del fenomeno che porta ad attestare l'esistenza della crisi

solo al manifestarsi degli squilibri di carattere economico, finanziario e patrimoniale.

#### **1.4. Tipologie di crisi e principali indicatori individuati dalla dottrina aziendale.**

Gli indicatori di crisi non si prestano ad una chiara definizione ed individuazione nella dottrina aziendalista come accade invece in giurisprudenza, pertanto, per riuscire ad individuare quali elementi si prestano ad essere considerati indicatori sintomatici dell'esistenza di uno stato di crisi, dobbiamo, prendendo a riferimento i 3 principali tipi di crisi individuate dagli studiosi e tentare di risalire a ritroso a possibili indicatori degli stessi.

Gli studiosi delle discipline aziendali individuano tre tipi principali di crisi che possono colpire un'azienda:

- Crisi di produttività
- Crisi strategica
- Crisi finanziaria o di liquidità

La crisi di produttività si verifica per cause diverse tra loro, dovute all'inefficienza dei processi di produzione, sovrapproduzione o decadimento produttivo. I segnali che meglio si prestano come campanelli di allarme in tale tipologia di crisi sono:

- L'aumento ingiustificato dei costi di produzione;
- La necessità di posticipare alcune spese considerate "rinviiabili" quale ad esempio le manutenzioni;
- L'aumento delle scorte di magazzino;
- L'aumento del ciclo del capitale circolante;
- Il peggioramento della qualità del prodotto;
- L'aumento delle giacenze di magazzino in rapporto ai volumi di fatturato.

Diverso è il caso di crisi strategica, la quale si verifica solitamente nelle aziende che, superata la fase di nascita e crescita

raggiungono lo stadio della maturità. In questa fase intervengono generalmente diversi fattori che conducono l'azienda ad una situazione di inerzia: la spinta al miglioramento continuo rallenta, i processi sono ormai consolidati, i fattori distintivi perdono progressivamente di importanza, l'organigramma aziendale diventa il punto di riferimento a discapito dei processi, ecc.

In tale circostanza gli indicatori da monitorare sono:

- La lenta diminuzione del fatturato;
- La mancanza di progetti o investimenti in ricerca e sviluppo;
- La motivazione e l'adeguatezza delle risorse umane;
- La perdita di personale con un ruolo strategico all'interno dell'organizzazione;
- Maggiori difficoltà di gestione dell'organico.

Infine, la crisi finanziaria si manifesta quando la redditività negativa dell'impresa si protrae nel tempo sino a ledere la capacità di generare risorse finanziarie, indirizzando l'azienda verso l'insolvenza. In questa situazione i segnali sono inconfondibili e i possibili indicatori possono essere ricondotti ai seguenti:

- Le scadenze relative a finanziamenti/mutui non vengono rispettate;
- Aumentano i termini di dilazione relativa ai pagamenti dei fornitori;
- I finanziamenti vengono limitati e i fidi ridotti;
- Vi è una prevalenza di debiti a breve termine;
- La liquidità scarseggia.

Ovviamente i possibili indicatori di crisi non si esauriscono qui, soprattutto se prendiamo a riferimento il contesto esterno nel quale l'azienda è inserita e con il quale stabilisce relazioni che a loro volta influiscono sull'azienda stessa.

Riguardo a quest'ultimo aspetto numerosi sono i segnali di allerta che il management dovrà monitorare, tra questi troviamo:

- La perdita di mercati o di clienti strategici;
- Difficoltà nei rapporti con i fornitori strategici;
- Riduzione degli ordini ricevuti dai clienti;
- Peggioramento dell'immagine aziendale.

Al fine di riuscire a monitorare tali variabili, è necessario che le aziende si dotino di efficienti sistemi di monitoraggio che garantiscano il presidio tutti i fattori che possono influenzare la performance aziendale. Si rende quindi necessaria l'analisi della dimensione competitiva (analisi della quota di mercato detenuta dall'impresa, soddisfazione del cliente, immagine aziendale); della dimensione sociale (valuta ad esempio il rispetto delle norme in vigore o la presenza di conflitti sindacali); della dimensione dell'innovazione e dell'apprendimento (tale prospettiva comprende ad esempio l'entità degli investimenti in R&S, la formazione dei dipendenti o il rapporto tra i prodotti innovativi e quelli storici) e non limitarsi all'analisi della sola dimensione economico-finanziaria.

### **1.5. Una visione d'insieme**

Alla luce di quanto sopra esposto, cercheremo in questo paragrafo conclusivo del primo capitolo, di rispondere al quesito indicato nell'introduzione del lavoro ovvero, se la definizione di crisi data dal legislatore, può essere considerata soddisfacente e rappresentativa del fenomeno e, se gli indicatori di crisi individuati dall'art. 13 del Codice della crisi e dell'insolvenza quali determinanti degli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale e finanziario, abbiano una reale valenza in termini di capacità sia predittiva sia segnaletica della crisi rispetto all'obiettivo di fondo del sistema, l'emersione anticipata della crisi.

Alla luce di quanto emerso dalle previsioni delle due prospettive indagate, quella giuridica e quella aziendalistica, riteniamo che la nozione di crisi fornita dal legislatore sia troppo

sintetica e non in grado di catturare la varietà e la complessità del fenomeno.

Definire la crisi come l'inadeguatezza delle disponibilità liquide attuali e dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni assunte e a quelle previste nei sei mesi successivi, porterà inevitabilmente con sé il rischio che vi siano imprese che potrebbero sotto altri profili essere considerate in "crisi", ma le loro criticità non rilevano sino a quando non si verifica una probabilità di insolvenza futura rinvenibile proprio nell'inadeguatezza dei flussi di cassa generati dall'impresa e viceversa.

In virtù di quest'ultima considerazione non possiamo ritenere raggiunto l'obiettivo del legislatore di fornire una definizione chiara del fenomeno, in grado di tracciare un confine marcato che consentisse di distinguere agevolmente una situazione di crisi da una di insolvenza. Riteniamo infatti, che quella delineata dal legislatore sia non una situazione di crisi ma piuttosto una situazione di potenziale insolvenza.

A riprova di quanto affermato, si evidenzia come il legislatore sia finito per incorrere in una contraddizione che agli occhi dei lettori più attenti non può passare inosservata: da un lato egli individua dichiaratamente nello stato di crisi il presupposto oggettivo delle procedure di allerta e di composizione assistita, dall'altro qualifica come indicatori della crisi situazioni che, in realtà, sono di regola sintomatiche dello stato di insolvenza come ad esempio i reiterati e significativi ritardi nei pagamenti.

Il secondo interrogativo a cui tenteremo di rispondere, è rappresentato dall'effettiva capacità degli indicatori di crisi individuati dalla riforma, di predire ed intercettare potenziali situazioni di crisi.

Per rispondere a tale interrogativo ci siamo posti alcune semplici domande che di per sé potrebbero fornire una risposta immediata alla questione. Ci siamo chiesti se un'azienda, regolare

nei pagamenti, che presenta un attivo patrimoniale positivo ed un cash flow adeguato ad adempiere alle obbligazioni assunte per i successivi sei mesi, ma che non possiede ad esempio progetti di sviluppo di nuovi prodotti e/o servizi possa comunque essere considerata in crisi; oppure, se un'azienda che rispetta le condizioni sopra menzionate ma da un'analisi di mercato emerge che la stessa sta perdendo quote nel market place di riferimento può essere considerata in crisi o è necessario attendere che gli effetti derivanti da tale evidenza intacchino gli equilibri economico finanziari per considerarla un soggetto in crisi?

Domande di questo tipo hanno messo in risalto alcune criticità difficilmente trascurabili degli indici di crisi che mettono a rischio il raggiungimento dell'obiettivo principe della riforma ovvero, l'emersione tempestiva dei "segnali" di crisi.

La prima, causa diretta della "miope" definizione di crisi fornita dal legislatore, è rappresentata dalla natura esclusivamente economico finanziaria degli indici individuati sin ora dagli addetti ai lavori. Come evidenziato dagli esempi fatti in precedenza, non considerare la moltitudine di ambiti in cui può manifestarsi una crisi e limitarsi a presidiare esclusivamente le evidenze economico finanziarie può portare con sé un duplice rischio: il primo, non riuscire ad intercettare per tempo segnali di crisi evidenti che verrebbero rilevati solo quando le inefficienze intaccheranno gli equilibri economico finanziari dell'azienda, rendendo più complicato il processo di ristrutturazione; il secondo, non per importanza, è rappresentato dal fatto che una valutazione incompleta, che manchi di presidiare un qualsiasi aspetto del "sistema" azienda, possa condurre a considerare in crisi aziende che in realtà non lo sono (cd. falsi positivi) e viceversa a considerare sane e solvibili soggetti che si trovano in situazione di crisi (cd. falsi negativi).

Tali criticità potrebbero facilmente essere limitate affiancando agli indicatori di natura economico finanziaria altri

indicatori (si veda paragrafo 1.4) di natura diversa, in grado di consentire una valutazione accurata circa lo stato di salute dell'azienda e sulla sua capacità di perdurare nel tempo.

Allo stato attuale, non possiamo considerare gli indicatori introdotti con il CCII dotati di capacità segnaletica e predittiva di situazioni di crisi aziendale funzionale alla gestione precoce della crisi stessa. Inoltre, è opinione di alcuni esperti, che gli indicatori individuati dall'art. 13 più che individuare potenziali situazioni di crisi, indentificano situazioni caratteristiche dell'insolvenza, primo fra tutti i reiterati ritardi nei pagamenti.

Allo scopo di attribuire una connotazione prospettica all'analisi degli indici di bilancio potrebbe essere utile monitorare altri due indicatori: il MOL o EBITDA e la PFN.

Il Margine operativo lordo è un parametro presente nel conto economico e indica la redditività legata alla gestione operativa e quindi non considera gli interessi (derivanti dalla gestione finanziaria), le imposte (derivanti dalla gestione fiscale), gli ammortamenti e le svalutazioni dei beni. Come sopra accennato tale indicatore è conosciuto anche come EBITDA anche se fra i due rileva una piccola differenza (il MOL non considera gli accantonamenti mentre l'EBITDA vengono dedotti). È definito indicatore alternativo di performance in quanto non è codificato nei principi contabili IFSR-EU ma viene usato frequentemente in quanto è in grado di consentire una buona ed immediata valutazione dell'andamento della gestione economico-finanziaria di un'azienda fornendo una buona approssimazione del valore del flusso di cassa operativo prodotto da un'azienda.

La posizione finanziaria netta (PFN) costituisce uno dei principali indicatori utilizzati per valutare la solvibilità dell'impresa. Esso infatti permette di determinare:

- Il livello complessivo dell'indebitamento dell'impresa, sia a breve che a medio/lungo termine;

- La capacità di rimborso del debito quando viene rapportato al fatturato o all'EBITDA;
- La solidità della struttura patrimoniale quando viene rapportato al patrimonio netto.

La PNF è data dalla differenza tra i debiti finanziari, indipendentemente dalla scadenza temporale, le attività finanziarie a breve e le disponibilità liquide. Tale indicatore può assumere valore negativo e in tal caso viene usato come sinonimo di indebitamento finanziario netto oppure positivo il che significa che l'azienda ha "cash" e viene indicata come "cassa netta".

Come sopra accennato la combinazione di questi due indicatori dà luogo a importanti indicatori da cui è possibile trarre informazioni per le valutazioni sullo stato di salute aziendale e soprattutto sulla solvibilità futura dell'azienda:

PFN/FATTURATO: esprime la capacità dell'impresa di coprire il debito mediante i flussi finanziari derivanti dalle vendite.

PFN/EBITDA: esprime la capacità dell'azienda di coprire il debito mediante i flussi finanziari derivanti dalla gestione caratteristica.

Per entrambi gli indicatori, quanto minore è il rapporto, tanto più velocemente l'impresa rientra dall'esposizione finanziaria.

PFN/PATRIMONIO NETTO: esprime l'eccedenza dell'indebitamento netto rispetto ai mezzi propri. Al crescere dell'indicatore peggiora la solidità aziendale.



## **CAPITOLO 2. LA RIFORMA DEL DIRITTO FALLIMENTARE**

A partire dal 2005 il diritto concorsuale è stato oggetto di molteplici interventi normativi che in più occasioni hanno rivisitato le disposizioni contenute nella legge fallimentare. Le modifiche intervenute, pur nell'apprezzabile intento di rispondere con urgenza e straordinarietà al momento di particolare crisi economica, hanno progressivamente eroso la sistematicità dell'impianto normativo del 1942. La sovrapposizione degli interventi ha prodotto inevitabilmente un corpo normativo a tratti frammentario e farraginoso, non sempre di facile interpretazione.

Di qui la necessità di rivisitare integralmente la materia, al fine di restituire sistematicità e organicità alla disciplina, recependo inoltre le sollecitazioni provenienti dall'Unione Europea con il regolamento UE 2015/848 avente ad oggetto l'efficienza e l'efficacia delle procedure di insolvenza per il buon funzionamento del mercato interno in ragione delle sempre più crescenti implicazioni transfrontaliere delle stesse, e la raccomandazione 2014/135/UE del 12 Marzo 2014 che ha posto agli stati membri il duplice obiettivo di garantire alle imprese sane in difficoltà finanziarie l'accesso a procedure di insolvenza che permettano alle stesse di ristrutturarsi in una fase precoce e di consentire ai soggetti falliti di tornare ad operare sul mercato.

In risposta a tali esigenze e sollecitazioni, il Consiglio dei ministri ha approvato il nuovo Codice della crisi e dell'insolvenza il quale è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale 12 Gennaio 2019.

Il decreto legislativo n.14 del 12 Gennaio 2019, con il quale ha visto la luce il nuovo testo del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, rappresenta per l'ordinamento Nazionale una rivoluzione copernicana dell'approccio alla crisi d'impresa poiché rende definitivamente residuale, almeno nelle proprie intenzioni, l'istituto della liquidazione dell'impresa, per lasciare spazio a strumenti più efficienti ed efficaci di emersione tempestiva della crisi. Non si tratta di una mera rivisitazione della legge fallimentare

ma di un intervento organico finalizzato a tenere al passo con la realtà dei mercati, la disciplina fallimentare ed a diffondere una maggiore cultura del controllo anche e soprattutto nelle piccole e medie imprese che caratterizzano il nostro tessuto economico.

### **2.1. Le novità introdotte dal Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza**

Il nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza introduce cinque importanti novità destinate a rivoluzionare, almeno nelle intenzioni, la disciplina sinora in vigore e che si attengono ai seguenti principi generali, imposti dalla Legge Delega (articolo 2, L. 155/2017):

- il termine "fallimento" viene sostituito dall'espressione "liquidazione giudiziale" allineando l'Italia ad altri Paesi Europei, come la Francia o la Spagna, proponendosi lo scopo di eliminare la connotazione negativa che tradizionalmente accompagna il termine fallimento;

- Vengono introdotti nuovi meccanismi di allerta che faciliteranno una diagnosi precoce dello stato di difficoltà delle imprese nella prospettiva del risanamento dell'impresa e del più elevato soddisfacimento dei creditori;

- Viene riconosciuta una prelazione alle proposte di liquidazione che prevedono il superamento della crisi assicurando continuità aziendale anche tramite un diverso imprenditore;

- Tra gli strumenti di gestione della crisi saranno privilegiate le procedure alternative a quelle dell'esecuzione giudiziale;

- Saranno attribuiti maggiori poteri e responsabilità al collegio sindacale e al sindaco unico e nuovi doveri graveranno sugli amministratori chiamati a istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale.

Come già anticipato nel paragrafo precedente, l'obiettivo dichiarato della riforma è quello di introdurre un sistema finalizzato a consentire la pronta emersione della crisi, tramite la previsione di un generalizzato obbligo di adozione, in capo agli imprenditori individuali, di misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte; gli imprenditori collettivi, dal canto loro, saranno tenuti ad adottare un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'articolo 2086, cod. civ., ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.

In questa ottica la riforma ha novellato la rubrica dell'articolo 2086, cod. civ. - oggi "Gestione dell'impresa" - aggiungendo al comma 1, articolo 375, D.Lgs. 14/2019 la seguente disposizione: "l'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale<sup>8</sup>".

Oltre agli obblighi organizzativi imposti all'imprenditore, costituiscono strumenti di allerta, volti a soddisfare l'obiettivo di fondo della riforma, gli oneri di segnalazione posti a carico di alcuni soggetti qualificati, i quali possono essere sia interni che esterni all'azienda e di cui parleremo approfonditamente nel prossimo paragrafo.

La ventata di novità introdotta dalla riforma coinvolge anche il ruolo svolto dall'organo di controllo e dal revisore legale, determinandone una significativa valorizzazione che si traduce nel riconoscimento di maggiori poteri-doveri relativi sia al tempestivo

---

<sup>8</sup> Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza, art. 2, comma 2, Capo II, sezione 3.

rilevamento dei segnali di crisi sia all'attivazione delle procedure di allerta previste dall'ordinamento.

La bontà di tale previsione deriva dalla considerazione secondo cui l'imprenditore o colui che esercita la funzione direttiva, può, e in molti casi così è, non cogliere i segnali di crisi, rendendo necessario un controllo esterno che vigili sulla salute dell'azienda contrastando l'eventuale inerzia dell'imprenditore.

Al fine di fornire un vademecum agli imprenditori e all'organo di controllo, utile a semplificare e disciplinare l'individuazione delle situazioni di crisi, il legislatore individua e definisce, nel testo della riforma, alcuni indicatori di crisi, demandando al CNDCEC l'elaborazione di ulteriori indicatori volti ad individuare situazioni di crisi aziendale.

Sembra evidente, da quanto fin qui affermato, l'intenzione del legislatore di diffondere, attraverso l'introduzione delle suddette novità, una maggiore cultura del controllo, soprattutto nelle piccole medie imprese ove solitamente la stessa manca, nella speranza che si possano intercettare per tempo le inefficienze della gestione ed attivando, senza indugio, quanto necessario per invertire il processo di declino scongiurando l'insolvenza.

## **2.2. Gli strumenti di allerta**

Come sopra evidenziato, una delle novità più significative introdotte dal nuovo codice, è rappresentata dalla previsione, al titolo secondo, degli "strumenti di allerta". È doveroso notare come il legislatore, nella riforma, non parla mai di procedimento di allerta ma semplicemente di strumenti di allerta, volendo far riferimento con tale termine agli obblighi posti in capo ai soggetti deputati alla segnalazione.

L'allerta quindi, pur comprendendo una fase procedimentale, non è un procedimento ma un meccanismo, avente come obiettivo l'emersione precoce dello stato di crisi su iniziativa dell'imprenditore o dei soggetti individuati dal Codice, sul

condiviso presupposto che la possibilità di risanare un'impresa in crisi è direttamente proporzionale alla tempestività dell'intervento risanatore.

Tali strumenti sono stati introdotti con lo scopo principale di:

1. monitorare anticipatamente (forward looking) l'andamento finanziario dell'impresa;
2. rilevare tempestivamente l'insorgenza di eventuali indizi della crisi dell'impresa;
3. sollecitare l'adozione delle misure più idonee alla composizione della crisi dell'impresa.

Il quadro della disciplina di allerta, regolato dall'art.12 del D.lgs n.14, si compone sostanzialmente di due tipologie di obblighi: gli obblighi organizzativi posti in capo all'imprenditore e gli obblighi di segnalazione posti in capo ad alcuni soggetti qualificati.

Prima di procedere ad illustrare il contenuto di tali obblighi è bene precisare che gli strumenti di allerta non si applicano a tutte le imprese ma, per espressa previsione dell'art. 15 comma 4 e 5, le stesse si applicano ai debitori che svolgono attività imprenditoriale, escluse le grandi imprese, i gruppi di imprese di rilevante dimensione e le società con azioni quotate nei mercati regolamentati, o diffuse fra il pubblico in misura rilevante. Tali strumenti si applicano anche alle imprese minori, compatibilmente con la loro struttura organizzativa e alle imprese soggette a liquidazione coatta amministrativa ordinaria.

### **2.2.1. Gli obblighi organizzativi imposti all'imprenditore**

Il principio cardine sul quale si innesta la disciplina di allerta introdotto dal legislatore è l'obbligo, sancito dal novellato art. 2086 del codice civile, a carico dell'imprenditore, che opera in forma societaria o collettiva, di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni

dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale<sup>9</sup>.

Sebbene gli obblighi organizzativi rappresentino il tessuto fondante sul quale si innestano gli obblighi di segnalazione, è doveroso segnalare che il dovere di dotarsi degli assetti in capo all'organo direttivo, non ha un contenuto definito dalla legge, la quale si limita ad affermare la nozione di adeguatezza ed un criterio di relatività rispetto alla natura e alle dimensioni dell'impresa.

Volendo provare a colmare tale lacuna, potremmo dire che un assetto amministrativo, organizzativo e contabile consiste nell'insieme delle direttive e delle procedure stabilite per garantire la gestione efficiente dell'impresa societaria e può ritenersi adeguati quando, in base ad un giudizio ex ante e rispettoso dei margini di imprevedibilità dei fenomeni economico finanziari è astrattamente idoneo ad assicurare l'operatività delle funzioni aziendali.

Siamo dunque di fronte all'obbligo di creare internamente all'azienda, un complesso ed articolato set di strumenti, di metodologie di rilevazione e di procedure (ruoli, responsabilità e controlli), che consenta di intercettare la crisi prima che questa si verifichi e di preservare la continuità aziendale.

Quanto richiesto dalla legge altro dunque non è che un procedimento di pianificazione e controllo, ovvero controllo strategico e di gestione, anche se incontra spesso, soprattutto nelle piccole imprese, l'ostracismo dell'imprenditore il quale continua a ritenerlo un ulteriore costo da sostenere.

Sarà obiettivo dell'elaborato tentare di riempire il vuoto lasciato dal legislatore, attraverso l'individuazione di quegli strumenti che necessariamente devono essere presenti all'interno

---

<sup>9</sup> Titolo II procedure di allerta e di composizione assistita della crisi, codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza, art. 3, comma 1.

dell'azienda per far sì che l'imprenditore soddisfi l'obbligo imposto dal legislatore.

### **2.2.2. Gli obblighi di segnalazione**

Gli obblighi di segnalazione riguardano due categorie di soggetti: per l'allerta cd. "interna", gli organi di controllo societario, il revisore contabile o la società di revisione, i quali sono chiamati a rilevare e segnalare tempestivamente eventuali "fondati indizi di crisi" sulla base di appositi "indicatori della crisi"; per l'allerta cd. "esterna", invece, i creditori pubblici qualificati come l'Agenzia delle entrate, l'istituto nazionale della previdenza sociale o l'agente di riscossione, i quali devono attivarsi di fronte a una forte esposizione debitoria, variabile quanto ad entità a seconda dei diversi enti.

Il sistema di "allerta interna", rappresenta il tentativo, necessariamente prioritario rispetto alle procedure di allerta esterna, di intercettare tempestivamente la crisi d'impresa al fine di individuare le soluzioni e intraprendere le opportune iniziative per il superamento della stessa. A tal fine, per espressa previsioni dell'art. 17 CCII "gli organi di controllo societari, i revisori contabili e la società di revisione – ciascuno nell'ambito delle rispettive funzioni – hanno l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo monitori costantemente (assumendo se del caso appropriate iniziative) l'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa, il suo equilibrio economico-finanziario ed il prevedibile andamento della gestione, nonché di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'eventuale esistenza di fondati indizi della crisi<sup>10</sup>", attraverso una comunicazione scritta e motivata recante l'invito a riferire sulle soluzioni individuate entro un termine non superiore a trenta giorni, entro i quali l'organo amministrativo dovrà riferire in ordine alle soluzioni individuate e alle iniziative

---

<sup>10</sup> Titolo II procedure di allerta e di composizione assistita della crisi, codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza, art. 14, comma 1.

intraprese o da intraprendere. Solo all'eventuale esito negativo del processo di confronto interno alla società tra l'organo di controllo e l'organo amministrativo e in caso di omessa o inadeguata risposta oppure di mancata adozione delle misure ritenute necessarie per superare la crisi, nei 60 giorni successivi all'avvenuta comunicazione, si apre la fase di allerta "esterna" nella quale gli organi di controllo societari, il revisore contabile e la società di revisione dovranno informare l'OCRI e fornire allo stesso ogni elemento utile per le relative determinazioni. In caso di omessa segnalazione l'organo di controllo o il revisore saranno ritenuti responsabili in solido con gli amministratori per le conseguenze pregiudizievoli che derivano dall'inadempienza.

Come sopra accennato, di fronte a una posizione debitoria rilevante il Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza obbliga, invece, "l'agenzia delle entrate, l'istituto nazionale della previdenza sociale e l'agente della riscossione delle imposte, i primi due soggetti a pena di inefficacia del titolo di prelazione spettante sui crediti dei quali sono titolari, il terzo a pena di inopponibilità del credito per spese ed oneri di riscossione, di dare avviso al debitore, all'indirizzo di posta elettronica certificata di cui siano in possesso, o in mancanza a mezzo raccomandata con avviso di ricevimento inviata all'indirizzo risultante dall'anagrafe tributaria, che la sua esposizione debitoria ha superato l'importo soglia e che, se entro i successivi tre mesi dall'avviso egli non avrà estinto il proprio debito o raggiunto con essi un accordo, o dato prova di aver presentato istanza di composizione assistita della crisi o domanda per l'accesso ad una procedura concorsuale, essi ne faranno segnalazione agli organi di controllo della società, se esistenti, e in ogni caso all'organismo di composizione assistita della crisi di impresa<sup>11</sup>".

---

<sup>11</sup> Titolo II procedure di allerta e di composizione assistita della crisi, codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza, art. 15, commi da 1 a 7.



Tale strumento di allerta è, come più volte affermato, diretto a far affiorare tempestivamente la crisi dell'impresa, ricercando, con l'aiuto degli organi di controllo societari (allerta interna) o dell'OCRI (allerta esterna) e senza il coinvolgimento dei creditori, una soluzione alla situazione attraverso l'adozione di misure riorganizzative dell'attività d'impresa.

### **2.3. L'estensione dell'obbligo di nomina dell'organo di controllo.**

Quando abbiamo introdotto le novità apportate dal Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza, ci siamo soffermati sugli strumenti previsti per assolvere l'obiettivo dichiarato dalla riforma ovvero favorire l'emersione precoce della crisi d'impresa, diffondendo una cultura del controllo anche nelle PMI nelle quali l'organo di controllo interno è molto spesso assente.

Per rispondere a tale ambizioso obiettivo, il legislatore ha esteso l'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore anche alle S.r.l. e alle cooperative che per due esercizi consecutivi hanno superato almeno uno dei seguenti parametri<sup>12</sup>:

- Attivo patrimoniale: 4 milioni di euro;
- Ricavi da vendite e prestazioni: 4 milioni di euro;
- Numero di dipendenti occupati in media durante

l'esercizio: 20 unità.

Tale obbligo rimane invariato per le società:

- Tenute alla redazione del bilancio consolidato;
- Che controllano una società obbligata alla revisione

legale dei conti.

L'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore viene meno quando, per tre esercizi consecutivi, non è stato superato nemmeno uno, tra i parametri indicati.

---

<sup>12</sup> Decreto sblocca cantieri: decreto che modifica i parametri soglia che rendono obbligatoria la nomina dell'organo di controllo.

Partendo dal presupposto che la disciplina di allerta si applica anche alle società sprovviste dell'organo di controllo, appare evidente che l'intento del legislatore era fare in modo che il maggior numero di piccole medie imprese si dotassero, al loro interno, di un sistema di controllo più efficace ed efficiente.

La presenza, nella società, di tali figure, rappresenta, nella prassi aziendale, una condizione di rilevante importanza per poter assicurare un continuo e puntuale controllo sull'andamento economico, patrimoniale e finanziario della gestione dell'impresa.

Vista l'importanza assegnata a tali figure, un'interpretazione "sistematica" potrebbe indurre a ritenere che in assenza dell'organo di controllo e quindi dell'attività di vigilanza l'assetto organizzativo societario non risulterebbe adeguato, né conforme alle finalità del codice, se non nelle realtà di minime dimensioni.

#### **2.4. Considerazioni e prospettive**

Dopo aver presentato brevemente gli aspetti rilevanti della riforma della disciplina fallimentare, ci riserviamo quest'ultimo paragrafo per fare delle considerazioni sulla bontà o meno della riforma e delle novità dalla stessa introdotte.

Come più volte richiamato nel testo, l'obiettivo di fondo della riforma era quello di consentire alle imprese di individuare, quasi sul nascere, un possibile stato di crisi al fine di permettere alle imprese sane, colpite da una congiuntura negativa, di ristrutturarsi in una fase precoce del processo degenerativo, evitando l'insolvenza e quindi la dissoluzione del valore aziendale.

A tal fine, gli interventi auspicati dal legislatore dovevano:

- Consentire uno snellimento delle procedure concorsuali;
- fornire alle imprese degli strumenti in grado di favorire l'emersione precoce di situazioni di crisi;
- diffondere, soprattutto nelle piccole medie imprese, una maggiore cultura del controllo attraverso l'imposizione, in

capo all'imprenditore, di istituire assetti organizzativi adeguati alle dimensioni e alla natura dell'impresa;

Una prima criticità riscontrata dagli studiosi riguarda proprio l'estensione dell'obbligo organizzativo a tutti i tipi di società persino alla società semplice, designata per l'esercizio di attività non commerciale e pertanto utilizzata solo per imprese agricole, estensione ritenuta dagli stessi troppo pretenziosa.

In secondo luogo, non possiamo non essere d'accordo con quanti affermano che, se nelle intenzioni del legislatore gli strumenti di allerta volevano essere uno strumento destinato a favorire la celere emersione di uno stato di crisi, la molteplicità di soggetti adibiti dalla riforma al controllo e alla successiva eventuale segnalazione nonché la mole di flussi informativi che questo comporta, non permette di considerare raggiunto tale ambizioso obiettivo.

Tuttavia, è bene ricordare che la materia potrà essere oggetto di modifiche e miglioria in virtù della delega riconosciuta al Governo il quale, entro due anni dalla data di entrata in vigore del Dlgs. 12 Gennaio 2019 n. 14, potrà emanare disposizioni migliorative ed integrative.

### **CAPITOLO 3. GLI ADEGUATI ASSETTI INTRODOTTI DALLA RIFORMA**

Il tema degli assetti organizzativi e della loro adeguatezza non costituisce una novità assoluta nel panorama normativo in quanto era già preso in considerazione dall'art. 149 del TUF del 2001 e recepito con la riforma del 2003 anche nel nostro Codice Civile.

Il Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza ha il merito di aver posto l'adeguatezza degli assetti organizzativi dell'impresa in una prospettiva finalistica, nel senso che tale impostazione, di competenza dell'organo amministrativo, è funzionale alla rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e della perdita della continuità aziendale.

Tale considerazione non deve portarci a circoscrivere la rilevanza di tali assetti solo in funzione prognostica, infatti, le scienze aziendalistiche hanno dimostrato come un impianto organizzativo adeguato sia funzionale al corretto svolgimento dell'attività di impresa sia da un punto di vista legale che da quello operativo-relazionale.

La recente evoluzione normativa che ha interessato il nostro ordinamento, accompagnata dalla crescente competitività che caratterizza i mercati nel quale le imprese si trovano ad operare, rende sempre più importante, se non imprescindibile, l'istituzione anche nelle piccole e medie imprese di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile che consenta loro di disciplinare la corretta esecuzione delle attività dell'impresa nonché di rispondere tempestivamente alle sfide ed ai mutamenti dell'ambiente nel quale l'impresa opera cogliendo le opportunità eventualmente rilevate e gestendo opportunamente le minacce.

Il contesto così delineato impone alle imprese, indipendentemente dalla loro dimensione, l'adozione di strumenti operativi interni che permettano di definire, e fornire a tutti i

dipendenti della società, linea guida e modalità operative uniformi per il corretto svolgimento dei processi aziendali.

L'individuazione e la condivisione di adeguate procedure interne, consente infatti di definire i ruoli e le responsabilità di tutto il personale operante nell'azienda, di illustrare le regole da seguire nello svolgimento delle singole operazioni societarie, di garantire la separazione delle funzioni e dei compiti delegati ai diversi soggetti.

In questo modo diventa possibile governare i processi aziendali e definire una struttura organizzativa, amministrativa e contabile efficace ed efficiente e che risponda al principio di proporzionalità espresso dall'art. 2086 comma 2 del Codice Civile.

Le suddette procedure, infatti, qualora adeguatamente definite, costituiscono uno strumento di supporto per dipendenti, collaboratori e per i soggetti con ruoli dirigenziali permettendo ai primi di comprendere agevolmente il contenuto degli obblighi e doveri da osservare nello svolgimento delle funzioni loro assegnate ed ai secondi di espletare un'adeguata vigilanza sulle attività svolte dal personale dipendente mediante la definizione di flussi informativi e procedure di reporting.

In sintesi, per ogni procedura sarà necessario identificare compiutamente gli scopi e gli obiettivi a cui intende dare risposta, l'ambito di applicazione, le responsabilità ad essa collegate, il flusso sequenziale delle attività che compongono il singolo processo, la descrizione dettagliata delle attività e delle operazioni che la stessa implica e infine, gli indicatori e i parametri di controllo necessari per verificare ed assicurare il rispetto delle previsioni aziendali.

### **3.1. Assetto organizzativo adeguato**

Per comprendere il contenuto di un adeguato assetto organizzativo, occorre far riferimento al contenuto dei Principi di comportamento del collegio sindacale nella S.p.a. ed in particolare

alla norma 3.4. denominata “Vigilanza sull’adeguatezza e sul funzionamento dell’assetto organizzativo”.

In base a tale disposizione generale, un assetto organizzativo è adeguato quando è in grado di garantire il corretto svolgimento delle funzioni aziendali.

Esso si basa sulla separazione e contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni e sulla chiara definizione delle deleghe e dei poteri di ciascun ruolo. Inoltre, in virtù delle novità introdotte dalla riforma, un assetto organizzativo per essere considerato adeguato deve consentire l’individuazione, il monitoraggio e la gestione dei principali fattori di rischio a cui l’impresa è esposta.

In virtù di tali disposizioni generali, un assetto organizzativo è ritenuto adeguato quando l’azienda possiede:

- Un organigramma aziendale che definisca con chiarezza le mansioni e le responsabilità di ciascuna funzione e/o collaboratore;
- Un funzionigramma che dia evidenza della configurazione delle varie funzioni presenti in azienda e delle competenze necessarie, ed una chiara documentazione riportante le direttive e le procedure aziendali le quali devono essere divulgate a tutti i membri all’interno dell’organizzazione;
- Un’attività direttiva efficace da parte degli amministratori e la presenza, all’interno dell’organizzazione, di personale dotato di competenze adeguate in relazione alle attività che sono chiamati a svolgere;
- Flussi informativi completi, tempestivi ed attendibili organizzati attraverso un sistema informativo funzionale alle esigenze dell’impresa;
- Procedure per l’analisi e la gestione dei rischi.

Va da sé che, in virtù del principio di proporzionalità degli assetti obbligatori introdotto dal legislatore, nel caso delle imprese di minori dimensioni la struttura organizzativa, essendo meno

complessa, può consentire un minor grado di formalizzazione degli aspetti sopra elencati anche in virtù della maggiore semplicità dei processi e delle procedure, sia dal punto di vista numerico che in relazione al tipo di attività e alla quantità di persone coinvolte.

Pertanto, mentre nelle organizzazioni complesse gli elementi qualificanti l'adeguatezza dell'assetto organizzativo devono essere formalizzati ed accessibili a tutti, nelle imprese di dimensioni ridotte possono anche essere gestite in maniera "tacita" tra i membri dell'organizzazione.

Si pensi al caso di una piccola impresa edile nella quale operano il titolare e tre dipendenti con funzione di operai, la formalizzazione dell'organigramma o la sua predisposizione rappresenterebbe un onere inutile per l'imprenditore in quanto non fungerebbe da strumento di coordinamento all'interno dell'impresa ed è difficile che si venga a creare confusione tra i dipendenti in merito ai compiti ed alle responsabilità loro assegnate.

Sarebbe opportuno invece disciplinare, ad esempio, i processi aziendali, intesi come sequenza delle attività svolte al fine di raggiungere un obiettivo specifico oppure le procedure e gli strumenti attraverso cui pervenire ad una valutazione della performance aziendale rispetto agli obiettivi posti.

Il principio di proporzionalità sancito dal legislatore e l'assenza di definizione di un contenuto minimo obbligatorio dell'assetto stesso, lascia all'imprenditore la possibilità di stabilire l'assetto che ritiene maggiormente idoneo per la propria impresa il quale deve essere improntato ai principi emanati nell'art. 2086 del Codice Civile.

### **3.2. Assetto amministrativo e contabile adeguato**

Definito l'assetto organizzativo è doveroso spendere qualche riga per definire cosa si intende con i termini assetto amministrativo ed assetto contabile.

L'assetto amministrativo di un'impresa identifica l'insieme delle procedure e degli strumenti diretti a garantire l'ordinato svolgimento delle attività aziendali e delle singole fasi nelle quali le stesse si articolano mentre l'assetto contabile si riferisce al sistema di rilevazione dei fatti di gestione<sup>13</sup>.

L'adeguatezza di tali assetti vige quando gli stessi sono in grado di garantire il raggiungimento di alcuni obiettivi minimi, quali, ad esempio:

- l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali;
- la rilevazione contabile tempestiva, regolare, corretta, completa e, pertanto, attendibile;
- la produzione di dati utili per l'assunzione delle decisioni gestionali, la salvaguardia del patrimonio aziendale e la redazione del bilancio d'esercizio;
- la gestione integrata dei rischi: in merito a tale obiettivo, un utile supporto è già fornito dalla relazione sulla gestione redatta in sede di chiusura del bilancio d'esercizio, dalla quale deve risultare, tra l'altro, una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta.

Nel concreto, per raggiungere tali obiettivi, le società dovranno disporre di strumenti di monitoraggio in grado di prevedere in anticipo l'andamento dei flussi economici e soprattutto della tesoreria aziendale.

Per imprese strutturate, questo può significare dotarsi di un sistema di controllo di gestione, eventualmente con una persona dedicata, predisporre una pianificazione gestionale ed economico-finanziaria, un monitoraggio analitico della gestione aziendale e della tesoreria.

Ovviamente anche la valutazione circa l'adeguatezza di tali assetti e quindi il contenuto degli stessi, verrà valutato in relazione alle dimensioni e alla natura dell'impresa nonché dell'attività svolta.

---

<sup>13</sup> Verna, Strumenti per il nuovo assetto organizzativo delle società, in *Le Società*, 2019, p. 929.



### **3.3. Il contenuto degli obblighi organizzativi nel dettaglio**

È ormai opinione diffusa e condivisa quella secondo cui il Codice della Crisi ha rafforzato sensibilmente le regole di Governance delle imprese, soprattutto per quelle di dimensioni contenute (micro e piccole-medie imprese), attribuendo all'imprenditore ed agli organi sociali, ove presenti, crescenti responsabilità in merito al tema degli obblighi organizzativi societari.

Partendo dall'obiettivo di fondo della disciplina riformata, ovvero la prevenzione della Crisi d'impresa attraverso una gestione più consapevole della stessa, le società per rincorrere tale obiettivo dovranno dotarsi di:

- strumenti di monitoraggio in grado di prevedere in anticipo (forward looking) l'andamento dei flussi economici e soprattutto della tesoreria aziendale. Nel caso di imprese abbastanza strutturate, questo può tradursi nell'esigenza di istituire un sistema di controllo di gestione, predisporre una pianificazione gestionale ed economico finanziaria ed un costante monitoraggio analitico della gestione aziendale e della Tesoreria;
- di documenti quali: business plan, budget, piani di tesoreria e di cassa, di forecast infra-annuali.

In un contesto come quello Italiano, caratterizzato da una predominanza di piccole imprese a carattere familiare nelle quali non esiste, se non in qualche caso isolato, una netta separazione tra management e proprietà, l'obbligo di dotare l'impresa di sistemi di autovalutazione costituisce un passaggio non semplice in cui il principale ostacolo è rappresentato senza ombra di dubbio dalla necessità di un cambiamento culturale sul tema del controllo.

Secondo un recente sondaggio condotto da PwC, su un campione di 178 imprese rappresentative di tutti i settori e le dimensioni, solo un quarto delle aziende dispone di indici in grado di monitorare la continuità aziendale e solo il 7% possiede

strumenti organizzativi adeguati rispetto alle previsioni della nuova normativa<sup>14</sup>.

- Infine, ma non per importanza, l'istituzione di un assetto organizzativo adeguato e finalizzato alla rilevazione tempestiva degli indizi di crisi e di perdita della continuità aziendale, non può prescindere dall'introduzione e/o dal rafforzamento di efficaci sistemi di Enterprise Risk Management. È opinione di chi scrive che la presenza di cruscotti di Risk Management anche molto semplificati possa contribuire in maniera rilevante a rafforzare i presidi in tema di continuità aziendale.

Il grado di sofisticazione di questi strumenti potrà variare notevolmente in funzione della complessità dell'impresa passando da semplici questionari in grado di aiutare gli amministratori e gli organi di controllo, ove presenti, a individuare e gestire i rischi che possono compromettere la continuità aziendale a sistemi integrati che prevedono il collegamento dei suddetti cruscotti con i/il budget, i piani aziendali e la contabilità analitica, al fine di ampliare l'arco temporale in cui è possibile verificare la prospettiva di continuità aziendale.

### **3.4. Una nozione indeterminata per scelta**

La scelta del legislatore di non disciplinare dettagliatamente il contenuto degli assetti adeguati, limitandosi a stabilire una clausola generale di proporzionalità, sembra, a nostro modo di vedere, condivisibile e giustificata dal fatto che ogni impresa presenta tipicità uniche, che variano in relazione alla natura, alla dimensione, alla rischiosità ed alla complessità dell'attività svolta con la conseguenza che l'imposizione di regole stringenti implicherebbe inevitabilmente la creazione di inutili rigidità organizzative, con ingenti costi e complessità evitabili, soprattutto nelle imprese di dimensioni minori.

---

<sup>14</sup> Rapporto Cerved PMI 2019.

La scelta operata dal legislatore offre, in tal modo, alla singola impresa, la possibilità nonché la libertà di cucirsi addosso il sistema organizzativo, amministrativo e contabile meglio confacente alla prevenzione dei rischi specifici che la caratterizza, evitando inutili sprechi di risorse.

Seppur non espressamente previsto possiamo ritenere che la discrezionalità degli amministratori nella predisposizione degli assetti aziendali previsti dal nuovo Codice della Crisi debba essere contemporaneamente guidata e limitata dal rispetto del principio di proporzionalità, inteso come bilanciamento tra il sacrificio d'interesse di chi esercita l'attività d'impresa e il raggiungimento dello scopo per il quale il vincolo è posto.

Considerata la relazione di interdipendenza che lega le dimensioni aziendali con l'assetto organizzativo adottato dalla Società, va da sé che al crescere della dimensione aziendale la struttura organizzativa diviene più articolata e, conseguentemente, la Società dovrebbe procedere ad una maggiore formalizzazione delle procedure e delle direttive volte a monitorare i diversi processi aziendali. Mentre, nelle Società di modesta dimensione la semplicità della struttura organizzativa potrà consentire una minore formalizzazione degli assetti organizzativi in ragione della semplicità dei processi sia in termini di numero degli stessi sia con riferimento alla tipologia delle attività e alla quantità delle persone coinvolte.

### **3.5. I costi per l'adempimento degli obblighi organizzativi**

Adeguarsi agli obblighi previsti dalla riforma del diritto concorsuale al fine di garantire una sana e corretta gestione aziendale richiede la predisposizione di procedure, strutture interne ed una pianificazione dei flussi informativi verso gli organi di controllo, tutte attività che comportano inevitabilmente il

sostenimento di costi che andranno ad impattare sulla struttura dei costi aziendali. Tali costi possono essere classificati come segue:

- Costi per individuare i “fondati indizi di crisi” e garantire la continuità aziendale: si vuole fare riferimento a tutti quei costi associati agli interventi operati per dotare l’impresa degli strumenti necessari (es. software) a rilevare le informazioni utili ad una corretta autovalutazione circa la possibilità di incorrere nell’insolvenza;

- Costi di formazione e per il personale: sono i costi supportati per acquisire le competenze necessarie richieste dalla nuova normativa;

- Costi sostenuti per dotarsi delle strutture di controllo e di revisione: sono i costi che le imprese devono sostenere per la nomina dei sindaci /revisori e per remunerare le maggiori responsabilità assegnate ai professionisti e agli organi societari.

Questi rappresentano il principale ostacolo che spinge i manager o gli imprenditori a procrastinare l’adozione di adeguati strumenti di controllo dell’attività aziendale.

### **3.6. I benefici dell’adozione della corporate governance all’interno delle PMI**

Uno dei motivi principali che si pone come ostacolo all’adozione di un efficace sistema di corporate governance nelle PMI è rappresentato dalla credenza che l’implementazione di tali sistemi comporti il sostenimento di costi eccessivamente elevati rispetto ai benefici che gli stessi possono apportare all’impresa in termini di miglioramento delle performance.

Secondo i dati presentati dall’Osservatorio sulle PMI realizzato dal Politecnico di Milano poche sono le imprese che hanno orientato la propria cultura al controllo di gestione consapevoli dei benefici che lo stesso è in grado di apportare alla gestione dell’impresa in termini di miglioramento delle performance e di conseguenza della continuità aziendale.

Volendo menzionare i benefici più immediati che si possono realizzare mediante l'istituzione di un efficace sistema di corporate governance da parte di una PMI non possiamo non menzionare:

- Maggiore semplicità e trasparenza dei processi decisionali resa possibile grazie alla chiara definizione del ruolo di ciascun membro dell'azienda (soci, organi sociali e capo dell'azienda).

- Maggiore efficacia dell'impresa. Tale strumento consente di migliorare il processo che porta alla definizione della mission e delle strategie ed obiettivi che ne conseguono; migliora la capacità dell'impresa e dei soggetti che la governano di intercettare anticipatamente le problematiche e risolverle più efficacemente; migliora la salvaguardia del principale vantaggio competitivo delle imprese rappresentato dal know-how del capitale umano presente in azienda.

- Maggior enfasi sul sistema di controllo interno. La sfida qui consiste nel riuscire a far percepire a tutti i membri dell'organizzazione il vantaggio derivante dall'evoluzione concettuale del controllo che non deve essere più percepito come vincolo o sanzione ma bensì come opportunità che consente, ove gestita adeguatamente, di rendere più solida e durevole l'impresa.

- Adeguata pianificazione della successione imprenditoriale. Rappresenta un aspetto che se non adeguatamente gestito può portare a una situazione di crisi irreversibile d'impresa. La corporate governance contrasta tale fenomeno in quanto consente da un lato di pianificare con cura i processi di successione e dall'altro, amplia la distribuzione delle responsabilità e la condivisione delle informazioni all'interno dell'organizzazione.

## **CAPITOLO 4. IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE PMI, DA COSTO D'ESERCIZIO AD OPPORTUNITÀ E DA OPPORTUNITÀ A NECESSITÀ**

Il controllo di gestione, nelle sue diverse applicazioni, costituisce senza ombra di dubbio uno strumento indispensabile anche per la piccola medio impresa al fine di comprendere se l'azienda sta percorrendo la strada designata e se lo sta facendo in modo corretto rispettando quanto pianificato.

In tali realtà il più delle volte è sufficiente implementare solo alcuni strumenti del controllo di gestione, o quanto meno partire da essi per poi arricchire e completare la predisposizione del sistema di controllo di gestione secondo le necessità e particolarità proprie di ciascuna impresa.

Il controllo di gestione è uno strumento manageriale che consente alle piccole imprese di crescere, perché le obbliga a raccogliere ed interpretare dati quanto più precisi circa l'attività svolta dall'impresa, ad acquisire conoscenze sulle dinamiche dei costi, nonché a dotarsi di strumenti informatici funzionali all'attuazione del controllo stesso, eliminando alcune inefficienze nascoste che caratterizzano le imprese di dimensione contenuta. Uno dei principali ostacoli all'implementazione di strumenti di controllo di gestione nelle piccole imprese è stato proprio la scarsa informatizzazione dei processi, ma oggi è possibile raccogliere ed elaborare informazioni sull'andamento aziendale con costi decisamente più ridotti rispetto al passato.

### **4.1. Definizione e obiettivi del controllo di gestione**

L'IRDCEC<sup>15</sup> alla luce della dottrina italiana fornisce una propria definizione di controllo di gestione che chi scrive predilige per completezza tra le molte presenti in letteratura: "il controllo di gestione può essere definito come un sistema direzionale

---

<sup>15</sup> Istituto di ricerca per dottori commercialisti ed esperti contabili, era un organo che accorpava più fondazioni insieme.

attraverso cui il management verifica lo svolgimento della gestione nel rispetto dell'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario, potendo contare su un complesso di risorse materiali, immateriali, finanziarie e umane, in un contesto di obiettivi e strategie sia di medio e lungo periodo che di breve termine<sup>16</sup>.

Se è vero che il legislatore individua la crisi negli squilibri economico-finanziari e patrimoniali, attraverso una lettura incrociata delle due definizioni, possiamo asserire che un adeguato sistema organizzativo non può prescindere dalla presenza di una qualche forma di controllo di gestione.

Spesso, nelle piccole e medie imprese il controllo di gestione è stato confuso con la contabilità, declinata nelle sue forme più evolute di contabilità analitica o industriale. Il controllo di gestione si presenta invece come strumento integrato a supporto della Direzione aziendale. In tutte le aziende, anche le microimprese, la Direzione effettua un certo controllo di gestione ma il problema è come lo effettua, attraverso quali strumenti, sulla base di quali dati?

Il controllo di gestione è una disciplina che si compone di diversi processi; alcuni di essi talvolta possono sussistere in modo autonomo, ma tutti sono efficacemente integrati fra loro al fine di consentire alla Direzione di pervenire ad una valutazione dell'andamento corrente dell'impresa, prevederne l'immediato futuro ed attuare le azioni correttive necessarie per migliorare le performance aziendali. I processi che compongono il controllo di gestione sono sostanzialmente:

- 1) pianificazione strategica e definizione di obiettivi ed indicatori;
- 2) contabilità analitica;
- 3) budgeting;
- 4) raccolta dati e consuntivazione;
- 5) reporting;
- 6) analisi degli scostamenti;

---

<sup>16</sup> Marchiori F., Controllo di Gestione nelle PMI, parte I, 2017.

7) calcolo del costo del prodotto o servizio;

8) analisi finanziaria.

Nella PMI alcuni di questi processi possono rivestire un'importanza fondamentale mentre altri possono risultare secondari. L'implementazione di alcuni di essi può risultare in taluni casi eccessivamente onerosa, per alcune organizzazioni possono risultare carenti le competenze necessarie e/o i sistemi informativi per la raccolta e l'elaborazione dei dati.

In ogni caso, oggi la PMI non può esulare dal controllo di gestione se vuole tentare di sopravvivere a questo periodo di crisi internazionale ed affrontare l'auspicata ripresa economica con gli strumenti idonei per competere.

#### **4.2. Gli strumenti del controllo di gestione**

Il controllo di gestione così come lo conosciamo oggi, è il risultato di numerose trasformazioni, inerenti sia l'approccio culturale che gli strumenti utilizzati, che si sono rese necessarie per mantenere il passo con le esigenze informative e di controllo delle imprese.

Un mercato sempre più globale, la competizione sempre più feroce, il progresso tecnologico che ha abbreviato notevolmente il ciclo di vita dei prodotti ed accorciato i tempi di introduzione delle innovazioni, richiede alle imprese l'utilizzo di strumenti che siano in grado non solo di misurare la prestazione passata dell'impresa, come avveniva in passato ma, che siano in grado di offrire preziose informazioni prospettive dell'andamento aziendale in modo da rilevare in anticipo eventuali inefficienze e porvi rimedio.

Sulla base di quanto detto, nel suddetto paragrafo ci concentreremo sull'esposizione di quegli strumenti del controllo di gestione in grado di monitorare la performance attuale dell'impresa fornendo alle imprese importanti informazioni sull'evoluzione futura del business nel pieno rispetto del principio



della continuità aziendale sancito dalla riforma del diritto fallimentare.

Prima di partire con la descrizione degli strumenti prescelti ci sembra doveroso soffermarci sul concetto di continuità aziendale.

Essa si sostanzia nella capacità dell'impresa di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro relativo ad un periodo di almeno 12 mesi dalla data di riferimento del bilancio.

Entrando maggiormente nel dettaglio, è possibile affermare che si ha continuità aziendale quando un'impresa, attraverso lo svolgimento della propria attività, è in grado di:

- Raggiungere un soddisfacente livello di economicità, intesa come la capacità dell'impresa di generare, nel corso della gestione, ricavi che siano superiori ai costi di esercizio necessari al conseguimento degli stessi;
- Remunerare in modo appropriato il capitale di rischio;
- Preservare l'equilibrio monetario della gestione;
- Soddisfare le aspettative di tutti gli shareholder dell'azienda.

Da quanto detto, appare subito chiaro che le variabili da monitorare con maggiore attenzione sono quelle relative all'equilibrio economico finanziario dell'impresa, pertanto, la nostra analisi si concentrerà sugli strumenti che sono in grado di fornire informazioni rilevanti su tale aspetto; essi sono: Il budget aziendale ed in particolare il budget di tesoreria; l'analisi mensile del cash flow aziendale, i forecast, un sistema di reporting efficace ed efficiente, , l'analisi degli scostamenti, l'analisi di bilancio, la contabilità analitica ed una SWOT analisi.

Di seguito, forniremo una breve descrizione degli strumenti sopra menzionati.

Il budget viene definito come un programma d'azione, espresso in termini quantitativi-monetari, relativo ad un determinato orizzonte temporale, variamente articolato su periodi più brevi<sup>17</sup>. Tale strumento è importante anche perché promuove la comunicazione all'interno dell'azienda e responsabilizza a vario titolo i soggetti responsabili del raggiungimento dei risultati fissati nel documento fornendo al contempo i criteri di valutazione delle performance aziendale e dei responsabili di ciascuna funzione. Tale strumento all'interno delle aziende riveste numerose funzioni:

1. funzione di programmazione: è il ruolo tradizionale attribuito al budget, infatti attraverso la definizione dei programmi d'azione da parte delle singole unità, vengono allocate le risorse coerentemente agli obiettivi da perseguire e in seguito viene verificata la fattibilità economica complessiva. Per farsi che l'allocatione delle risorse si dimostri efficiente, è necessario, che i programmi e gli obiettivi siano il più possibili realistici al contesto aziendale e al tipo di settore di provenienza dell'impresa

2. Funzione di motivazione e guida: il budget rappresenta uno strumento di guida per il governo economico, poiché rappresenta la formalizzazione quantitativo-monetaria dei programmi d'azione. Inoltre, se la definizione degli obiettivi è seguita dall'assegnazione di responsabilità economiche, il budget svolge anche una funzione di motivazione, cioè di influenza del comportamento individuale. Per poter motivare i vari centri di responsabilità, gli obiettivi posti devono essere difficili, ma raggiungibili e al contempo condivisi su tutti i livelli in modo tale da non generare incertezza

3. Funzione di valutazione e controllo: il budget consente la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati, la convenienza economica delle azioni attuate e la verifica del comportamento dei vari responsabili aziendali.

---

<sup>17</sup> Manuela S. Macinati, Behavioral Management Accounting: la dimensione cognitiva e motivazionale dei sistemi di controllo direzionale, Milano, Franco Angelini, 2012, pp. 34.

4. Funzione di coordinamento e integrazione: attraverso il budget si persegue il coordinamento delle azioni dei responsabili delle specifiche unità, in modo che le decisioni dei singoli non siano in contrasto tra loro e siano coerenti con gli obiettivi generali. Inoltre, svolge una funzione di integrazione, nel senso che per il perseguimento dell'obiettivo generale è necessario il raggiungimento congiunto degli obiettivi parziali

5. Funzione di apprendimento e formazione: nello sviluppo del budget è richiesta ai responsabili dei vari centri un'analisi del contesto in cui operano e i rapporti che si instaurano con le altre unità operative, in modo tale da poter risolvere anticipatamente i problemi ed errori che possono insorgere all'interno dell'azienda. Inoltre, permette dagli errori di capire come farne esperienza a proprio vantaggio.

Tra le varie tipologie di budget a disposizione dell'imprenditore, merita particolare attenzione, in virtù della finalità perseguita dall'elaborato il budget di tesoreria o budget di cassa.

Il budget di cassa (o budget di tesoreria) rappresenta per le aziende uno strumento irrinunciabile del controllo di gestione utilissimo nel prevenire possibili problemi di liquidità nel breve periodo. Esso consiste nella rappresentazione su base trimestrale delle entrate e delle uscite, ripartite in genere per giorni, settimane o mesi. Il suo obiettivo è quello di prevedere i saldi di periodo, al fine di provvedere anticipatamente alla relativa copertura ed evitare quindi eventuali problemi legati alla mancanza di liquidità. (è fondamentale conoscere, con un certo anticipo, se l'impresa sarà in grado o meno di far fronte al pagamento delle proprie scadenze).

Attraverso questo strumento è possibile da un lato conoscere in modo anticipato l'andamento finanziario dell'azienda nel breve periodo e dell'altro capire se stiamo generando "cassa" o stiamo aumentando l'indebitamento.

Questo strumento viene considerato il più importante fra tutti quelli di analisi finanziaria ed è utilizzabile da qualsiasi tipologia di azienda (anche dalle microimprese), per ottimizzare le risorse monetarie, il costo del denaro e conoscere l'entità delle linee di credito necessarie a supportare l'attività dell'azienda.

Un altro strumento del controllo di gestione in grado di fornire al management informazioni prospettiche sul grado di salute aziendale è il cash flow. Esso rappresenta l'ammontare delle risorse finanziarie nette prodotte dall'impresa nel corso di un determinato arco temporale ed è dato dalla differenza tra tutte le entrate e le uscite di denaro. Il flusso di cassa netto costituisce dunque un indicatore della capacità di autofinanziamento dell'impresa senza dover ricorrere all'indebitamento e può essere calcolato a partire dal conto economico. Tale aspetto non è irrilevante in quanto non necessita dell'introduzione di nuovi e dispendiosi strumenti ma solo dell'elaborazione di dati già disponibili nell'impresa.

Per calcolarlo è necessario procedere come indicato nella tabella sottostante.

Voce	Corrispondente lingua inglese
Margine Operativo Lordo (MOL)	EBITDA
- <u>Ammortamenti ed Accantonamenti</u> =	D&A
<i>Reddito Operativo</i>	EBIT
- Imposte sul Reddito Operativo	
+ Ammortamenti ed Accantonamenti	D&A
± <u>Variazioni non finanziarie (Fondo TFR, Fondo rischi...)</u> =	
<i>Cash Flow o Flusso primario (dopo le imposte)</i>	CF
- Aumento <u>Capitale Circolante Netto</u>	Working Capital
+ <u>Riduzione Capitale Circolante Netto</u> =	Working Capital
<b><i>Free Cash Flow from Operations</i></b>	FCFO
+ Disinvestimenti Operativi	Capex
- <u>Investimenti Operativi</u> =	Capex
<b><i>Free Cash Flow to the Firm</i></b>	FCFF
± Debito Netto (Nuovo debito - Debito rimborsato)	Net Borrowing
- Interessi	
+ <u>Scudo fiscale su interessi</u> =	Tax Shield
<b><i>Free Cash Flow to Equity</i></b> o <i>Effective Equity Flow</i> o <i>Flusso di Cassa Effettivo</i>	FCFE

Figura 3. – esempio di un Budget di cassa, Fonte: Wikipedia

Proseguendo nell'analisi degli strumenti messi a disposizione dal controllo di gestione, troviamo i forecast. Nella prassi aziendale essi rappresentano un prospetto simile ad un classico bilancio differenziandosi da questo per la tipologia di dati considerati infatti, mentre nel bilancio si registrano valori a consuntivo i forecast contengono valori di natura previsionale. Sotto questo aspetto potrebbe essere accostato al budget ma, mentre questo opera una previsione per l'anno successivo, il forecast elabora previsioni per l'anno in corso basandosi sui valori dell'anno passato e dell'anno in corso. Il forecast, derivando dall'aggiornamento del budget sulla base dei risultati effettivamente ottenuti, rappresenta dunque una previsione che diventa sempre più attendibile e che quindi consente agli utilizzatori di prevedere in maniera più attendibile il futuro prossimo dell'impresa.

Continuando nell'illustrazione degli strumenti troviamo i report. Questi si sostanziano in documenti nei quali si confrontano i risultati attesi contenuti nel budget con i risultati effettivamente ottenuti e rilevati dalla contabilità generale e/o analitica, evidenziando in tal modo eventuali scostamenti tra quanto pianificato e quanto rilevato a consuntivo, fornendo dei suggerimenti sul come migliorare la prestazione futura.

I report rappresentano un elemento imprescindibile del controllo di gestione infatti, avere buoni report permette ai responsabili di prendere decisioni veloci e maggiormente accurate grazie alla produzione di informazioni sempre aggiornate ed attendibili.

L'analisi degli scostamenti analizza gli scostamenti rilevati nei report attraverso il confronto tra i dati previsionali e i dati raccolti a consuntivo con la finalità di comprenderne le cause e adottare le opportune correzioni al fine di allineare le performance aziendali agli obiettivi pianificati durante la predisposizione del budget.

Tale analisi è un'attività ciclica, nelle PMI è consigliabile effettuare tale operazione ogni 3 mesi mentre nelle grandi aziende la frequenza può diventare mensile.

Altro strumento appartenente al controllo di gestione che adotta la logica forward looking in sintonia con il cambio di prospettiva insito nella riforma è rappresentato dalla SWOT analisi. Esso è uno strumento di pianificazione strategica che viene utilizzato per valutare i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce di un'impresa o di un progetto o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo deve assumere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. L'analisi riguarda, a differenza degli strumenti sopra elencati, sia un'analisi dell'ambiente interno che di quello esterno. Per comprendere le potenzialità di tale modello è doveroso analizzare i fattori esogeni

ed endogeni di cui si compone e dai quali è possibile desumere la rilevanza di tale modello il quale porta ad indagare

diversi aspetti del business dell'impresa e del contesto di riferimento fondamentali per il prosperare della stessa.

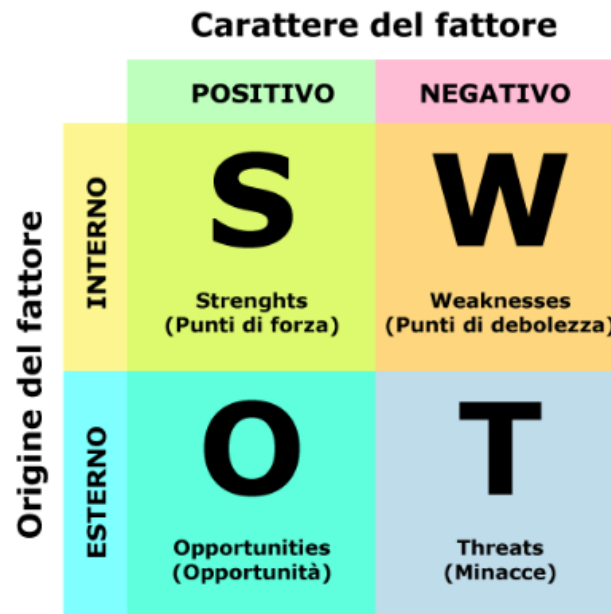


Figura 4. – SWOT Analisi, Fonte: Immaginificio di Nicolini D.

I fattori endogeni sono costituiti dai punti di forza e debolezza dell'impresa.

I primi sono fattori interni su cui l'impresa possiede un controllo diretto e che hanno un impatto positivo sul business (l'accesso a risorse chiave difficili da ottenere da parte dei concorrenti, il possesso di tecnologie e competenze avanzate e proteggibili, la forza del brand, la localizzazione geografica e altre ancora).

I punti di debolezza possono essere descritti come carenze dell'azienda o inefficienze che determinano uno svantaggio competitivo rispetto al mercato andando ad impattare negativamente sul business stesso. Questi devono essere individuati ed eliminati o almeno ridotti per prevenire crisi competitive future.

I fattori esogeni sono rappresentati dalle opportunità e dalle minacce ed essendo esogeni sono elementi non controllabili dall'organizzazione.

Le opportunità rappresentano infatti fattori esterni che, se adeguatamente gestiti e sfruttati, offrono all'impresa la possibilità di fare extra-profitti, di guadagnare un posizionamento differenziale, di acquisire un vantaggio competitivo o più in generale di ricavarne un vantaggio sul mercato lungo la supply chain in grado di far guadagnare all'impresa una posizione di vantaggio competitivo sui concorrenti che porterà di conseguenza maggiori guadagni.

Viceversa, le minacce, rappresentano i rischi a cui è esposta l'impresa a causa di fattori ambientali, esterni, su cui l'impresa non può esercitare un controllo diretto, ma soltanto difendersi dai potenziali impatti negativi. Si tratta in definitiva di un'attività di valutazione del rischio.

Un modello composto da 3 fasi permette di considerare e valutare tutti gli elementi potenzialmente impattanti sul business e permette di comprendere la completezza di tali valutazioni necessarie per la prosperità dell'azienda stessa.



Figura 5. – Modello per l'identificazione delle opportunità e delle minacce, Fonte: cruscotto di controllo.it

Nella prima fase, contrassegnata nel grafico dal colore verde, sono individuati i fattori esterni potenzialmente significativi in grado di impattare in positivo o in negativo il business.



In alto troviamo i macro-trend, ovvero quei fattori che provengono dalla società, dall'economia, dalla tecnologia e dal mondo in generale, al di fuori e al di sopra del mercato di riferimento nei confronti dei quali l'influenza della singola azienda è pressoché nulla.

Un framework abbastanza diffuso per l'individuazione di questi macro-trend è noto con il nome di Analisi PEST (acronimo di politici, economici, sociali e tecnologici) a cui è possibile aggiungere la "E" di environment (ambiente) e la "L" di leggi.

- Fattori politici: leggi su importazioni, esportazioni, regolamenti, norme, eventuali embarghi, tariffe, tassazione, ecc. Esempi concreti: l'obbligo della fatturazione elettronica e l'introduzione del GDPR sono stati opportunità per alcune aziende e minacce per altre

- Fattori economici: PIL, tasso di occupazione, PIL pro capite, sviluppo di alcune aree e stagnazione di altre, ecc. Ad esempio, è chiaro che il crollo del PIL pro capite ha un impatto negativo su molti prodotti di consumo.

- Fattori sociali: fattori che afferiscono al modo di vivere delle persone, a come le persone si informano, acquistano, si comportano.

- Fattori tecnologici: le tecnologie svolgono un ruolo abilitante fondamentale. Occorre capire quali sono le ripercussioni sul business.

In basso, sempre nella sezione contraddistinta dal colore verde, troviamo la struttura del mercato.

Per studiare le caratteristiche del mercato di riferimento si può ricorrere al modello delle 5 forze di Porter.



Figura 6. – Modello delle 5 Forze di Porter, Fonte: PMI.it

Risulta evidente che L'analisi SWOT è uno strumento metodologico progettato per aiutare le aziende a migliorare i propri risultati, massimizzare il proprio potenziale, affrontare la concorrenza e ridurre al minimo il rischio.

Lo scopo della SWOT analysis è guardare avanti e cercare di scorgere segnali di pericolo, interni o esterni.

La SWOT analisi implica dunque sia lo studio dell'impresa che del contesto di riferimento esterno, nonché l'analisi dei rischi con il quale si individuano le minacce che possono impattare in maniera negativa sul business.

Proprio l'analisi dei rischi rappresenta ormai un elemento irrinunciabile da parte delle imprese che per definizione operano in condizioni di incertezza e quindi di rischio.

Infine, ma non per importanza, troviamo la contabilità analitica e la contabilità generale con l'analisi di bilancio.

La prima rappresenta un sistema di raccolta e rielaborazione dei dati contenuti nella contabilità generale finalizzata alla programmazione e al controllo di gestione. A tal fine

rielabora i dati di costo e di ricavo definendo margini ed obiettivi inerenti a particolari oggetti (attività, prodotti, ecc) supportando i vertici aziendali nell'assunzione delle decisioni.

Lo scopo primario di tale strumento è quello di rilevare gli elementi sopra menzionati al fine di valutare l'efficacia e l'efficienza della gestione aziendale. La prima riguarda la capacità dell'impresa di raggiungere i propri obiettivi, la seconda valuta la relazione input/output impiegata per raggiungere l'obiettivo evidenziando, se presenti, eventuali sprechi di materie o lavoro.

La contabilità generale è il sistema di registrazioni che nel corso dell'esercizio rileva ogni singola operazione compiuta dall'azienda con l'esterno e costituisce la base per l'analisi di bilancio. A differenza della contabilità analitica il cui utilizzo è facoltativo, essa costituisce un adempimento obbligatorio per legge al fine di garantire anche un'informativa esterna all'impresa.

A differenza degli strumenti analizzati fin ora è l'unico che guarda al passato senza considerare l'evoluzione futura dei risultati aziendali e pertanto rappresenta da solo, uno strumento insufficiente per guidare la gestione dell'impresa.

#### **4.3. Gli ostacoli al controllo di gestione nelle PMI**

A questo punto sorge spontaneo chiedersi il perché, nonostante la consapevolezza dell'importanza del controllo di gestione, la maggior parte delle PMI non utilizza forme o strumenti di tale processo.

Analizzando le evidenze empiriche circa le principali remore che distolgono la Direzione delle piccole e medie imprese dall'implementare un sistema integrato di controllo di gestione, emerge che la causa principale è legata ai costi che lo stesso comporta i quali molto spesso non vengono messi in relazione con i maggiori guadagni o le minori perdite che l'assunzione di decisioni corrette, in virtù dell'utilizzo di tale strumento, potrebbe comportare.

Altri ostacoli, percepiti come rilevanti dalle imprese sono costituiti, ad esempio, dal tempo necessario per implementare alcuni degli strumenti del controllo di gestione, dalla necessità di formare adeguatamente il personale dell'azienda sulla corretta implementazione e sul corretto utilizzo di tali strumenti ed infine dalla necessità di dotarsi di strumenti informatici adeguati il che comporta sia elevati costi per acquisire i componenti software e hardware necessari all'implementazione dello stesso che per formare gli utilizzatori.

Nonostante tali premesse, l'ostacolo più importante e anche il più complesso da arginare è quello culturale. Uno degli obiettivi del legislatore, nel riformare il CCI era proprio quello di operare un cambiamento culturale nell'agire imprenditoriale che caratterizza le PMI contraddistinto dalla resistenza dell'imprenditore/proprietario al processo di delega tanto nella gestione quanto nel controllo. Partendo da tale evidenza il legislatore con il suo intervento auspicava un cambio di tendenza con la speranza di infondere anche nelle PMI una cultura orientata al controllo nel quale lo stesso viene percepito come variabile critica di successo e non più come un'imposizione di legge o costo di esercizio.

#### **4.4. I benefici del controllo di gestione**

Una volta definiti i costi necessari all'implementazione di un sistema di controllo di gestione in azienda e aver presentato brevemente le motivazioni che non hanno consentito, soprattutto nelle aziende di dimensione minore, la diffusione di tale strumento, vediamo quali potrebbero essere i benefici principali che le imprese potrebbero conseguire dall'introduzione di tale strumento in azienda.

Tra questi troviamo:

- Il miglioramento della redditività aziendale misurabile attraverso gli indici di bilancio.

Il controllo di gestione permette di monitorare costantemente tutte quelle variabili che possono impattare positivamente o negativamente sulla performance aziendale consentendo a chi si occupa della funzione, di rilevare tempestivamente eventuali inefficienze e porvi rimedio per allineare obiettivi e risultati.

Senza controllo di gestione l'unico modo per comprendere se le prestazioni sono in linea con le aspettative dell'imprenditore è il bilancio di esercizio redatto alla fine dell'anno ed il confronto con i risultati storici dell'azienda i quali però non danno evidenza delle cause del miglioramento o peggioramento del risultato aziendale.

- Utilizzo più efficiente delle risorse aziendali che per definizione rappresentano un fattore scarso. Il controllo di gestione tramite la predisposizione del budget aziendale consente di programmare l'attività dell'impresa ed allocare in modo coerente le risorse necessarie allo svolgimento delle stesse.

- Mette le imprese nella condizione di rispondere prontamente ai cambiamenti del mercato grazie ad una migliore comprensione dello stesso.

- Migliora l'immagine e la reputazione aziendale nei confronti degli shareholder e degli stakeholder con tutti i benefici che questo comporta tra cui la maggior facilità di accesso al credito che costituisce un aspetto critico per le imprese di minori dimensioni.

Nonostante i numerosi benefici che l'introduzione di tale strumento comporta, la diffusione dello stesso nelle aziende di minori dimensioni è molto scarsa.

Durante una piccola analisi da me svolta per comprendere la diffusione del controllo di gestione nelle imprese di piccola dimensione è emerso che quasi la totalità delle stesse non prevedevano, durante l'esercizio, verifiche periodiche su base mensile o almeno trimestrale del bilancio o la rilevazione dei

risultati conseguiti da confrontare con quelli preventivati con la conseguente impossibilità di rilevare eventuali inefficienze nella gestione.

Inoltre, nessuna di queste provvedeva alla redazione di un budget ad inizio anno utile a programmare e controllare l'attività dell'impresa.

Un altro dato emerso è che non è prevista nessuna riclassificazione dei costi che consenta la distinzione tra costi variabili e fissi e conseguentemente nessuna di queste utilizza l'analisi del margine di contribuzione.

In virtù dei benefici che l'introduzione del controllo di gestione può apportare ad un'impresa, e grazie all'intervento normativo del legislatore che ha previsto l'obbligo, in capo agli imprenditori, di dotarsi di un assetto organizzativo in grado di monitorare la performance aziendale in funzione della prevenzione della crisi e del mantenimento della continuità aziendale, le piccole medie imprese sono obbligate, ad introdurre un sistema di controllo di gestione in grado di rispondere alle previsioni sopra esposte.

#### **4.5. Uno strumento innovativo per il controllo delle PMI: la BSC e il cruscotto di controllo**

Per affrontare un contesto in rapida evoluzione come quello attuale, le imprese necessitano di strumenti che le aiutino a crescere e che permettano al management o all'imprenditore di monitorare costantemente lo stato di salute aziendale per affrontare con maggior sicurezza le sfide future imposte dal mercato.

Tale considerazione riguarda tutte le imprese anche quelle di dimensione inferiore in quanto esse non sono immuni ai danni provocati dalla globalizzazione dei mercati che impone oggi più che mai alle imprese di innovarsi e rinnovarsi continuamente per

adattarsi alle richieste del mercato e alle sfide competitive imposte dalla concorrenza estera.

La BSC è uno strumento fondamentale per le PMI che necessitano di strumenti innovativi di controllo di gestione, semplici, economici e sintetici.

Questo strumento rappresenta un'evoluzione del controllo di gestione che ingloba e racchiude in un unico framework il controllo di gestione e il controllo strategico in quanto permette di controllare ma anche di programmare l'attività dell'impresa. Si confà alla nuova disciplina dal punto di vista della prospettiva di indagine in quanto si concentra sul presente e sul futuro e non solo sul passato come avviene nelle analisi di bilancio.

Inoltre, risponde al principio di proporzionalità enunciato dalla normativa stessa per qualificare l'adeguatezza degli assetti aziendali in quanto è uno strumento che va costruito sulle specifiche caratteristiche ed esigenze dell'impresa.

Tale strumento, si presenta oggi come strumento innovativo rispetto ai tradizionali strumenti del controllo direzionale quali la contabilità analitica, il reporting, il budget poiché non si focalizza esclusivamente su analisi di tipo economico finanziario ma ha una natura multidimensionale che le permette di inglobare analisi sia quantitative che qualitative studiando il contesto interno ed esterno dell'impresa e consentendo un monitoraggio della stessa in tempo reale, momento per momento.

La necessità dell'introduzione di sistemi di controllo innovativi ed efficaci è riconducibile al fatto che i sistemi tradizionali del controllo di gestione prestano alcune criticità se confrontate con le esigenze informative delle imprese attuali:

- Trascurano l'efficacia e la flessibilità dell'impresa che rappresentano due fattori rilevanti soprattutto in una situazione di crisi;
- Comportano processi di analisi molto complessi e poco trasparenti;

- Misurano la performance aziendale nel breve periodo trascurando il medio-lungo periodo. L'orientamento al breve periodo spinge le imprese a adottare comportamenti opportunistici a discapito dell'attività di creazione di valore di lungo periodo;

- Non indagano le cause di eventuali inefficienze o 1scostamenti: ci si concentra sul dato senza analizzare da cosa è stato determinato;

- Non considerano i beni ed i fattori intangibili che oggi più che mai costituiscono un fattore critico di successo. (Le aziende muoiono per l'incapacità di evolversi, che dipende da aspetti qualitativi cioè: dall'armonia fra soci e fra amministratori, dall'adeguata soddisfazione dei clienti, di portafogli prodotti che non abbiano in prevalenza prodotti in fase di maturità o decadimento, di adeguata formazione, di adeguata innovazione, di clima aziendale positivo).

- Non inglobano informazioni circa il rapporto con la clientela altro fattore determinate per la sopravvivenza ed il successo delle imprese in quanto mantenere un rapporto florido con la clientela mi consente di non raggiungere la maturità.

Al fine di superare detti limiti nel modello ideato dai due studiosi, le misure economico finanziarie relative alla performance passata vengono integrate con le misure relative ai driver della performance futura.

Per essere funzionale, ad un'impresa di piccole dimensioni uno strumento di controllo deve possedere le seguenti caratteristiche rinvenibili nella BSC di Kaplan e Norton:

- Deve essere economico, perché il controllo aziendale deve aiutare la gestione dell'impresa, senza costituire una voce di spesa troppo onerosa;

- Deve esser sintetico, cioè deve esprimere in pochissime voci tutti gli indicatori;



- Deve essere semplice, in modo tale che ogni imprenditore o responsabile possa rapidamente impararne l'utilizzo;

- Deve essere realmente efficace, cioè i benefici derivati dall'adozione di uno strumento di controllo debbono essere tangibili.

Il modello ideato dai due studiosi ha il merito di inglobare al suo interno tutte le caratteristiche sopra menzionate infatti, rappresenta l'unico strumento validato scientificamente e usato universalmente nella gestione e controllo delle aziende nonché opponibile anche in tribunale, capace di misurare la continuità aziendale e di presidiare l'insorgenza di indizi rispettando le previsioni dell'art. 2086 secondo comma del Codice della Crisi d'impresa.

Il modello della Balanced Scorecard può essere descritto come un sistema di misurazione delle performance che parte dalla vision e dalla strategia e che permette di individuare i più significativi aspetti del business attraverso un processo top-down. Il termine «balanced» indica che la scheda di valutazione (scorecard) è bilanciata, cioè considera in modo armonico di tutti i fattori rilevanti, sia nel breve, che nel lungo periodo.

Il sistema introdotto dai due studiosi si basa sulla misurazione dei risultati attraverso quattro prospettive<sup>18</sup>:

1. La prospettiva economico-finanziaria: è l'unica area di derivazione quantitativa del modello nel quale si trovano indicatori economico-finanziari in grado di fornire informazioni circa lo stato di salute aziendale. Gli indicatori più utilizzati sono il ROE, l'analisi del margine di contribuzione, gli indici o flussi economico-finanziari (cash flow), il tasso di crescita dei ricavi.

2. La prospettiva dei clienti: questa sezione include tutti gli indicatori in grado di fornire informazioni circa la capacità dell'azienda di soddisfare le esigenze dei clienti in termini di qualità dell'offerta, tempestività e qualità del servizio, prezzo, ecc. Si

---

<sup>18</sup> Kaplan R., Norton D., Balanced Scorecard, tradurre la strategia in azione, Isedi, 2000.

studiano aspetti relativi all'acquisizione di nuovi clienti, alla fidelizzazione dei clienti, al loro livello di soddisfazioni nei confronti dell'offerta aziendale con l'obiettivo di comprendere come i clienti percepiscono l'azienda e la propria offerta.

3. La prospettiva dei processi interni: tale prospettiva analizza i processi interni dell'impresa nel tentativo di individuare eventuali inefficienze e porvi rimedio in modo da consentire all'impresa di eccellere generando la piena soddisfazione del cliente. Tale area è collegata direttamente con le due aree esaminate precedentemente in quanto gli effetti positivi di svolgere i processi interni in modo efficace ed efficiente permette all'azienda di conseguire risultati economico-finanziari migliori e soddisfare maggiormente le richieste dei clienti.

A differenza degli approcci tradizionali, che si concentrano sul miglioramento dei processi esistenti, la Balanced Scorecard va oltre, tentando di individuare quei nuovi processi, in cui l'impresa deve eccellere per conseguire i propri obiettivi di natura finanziaria e customer based.

In funzione di tale caratteristica, il modello si configura come un potentissimo strumento di prevenzione dei fattori di rischio di una crisi.

Fra gli indicatori utilizzati in tale prospettiva troviamo:

- Misure di produttività (rapporto input/output, valore aggiunto per dipendente);
- Misure degli sprechi;
- Misure di efficienza rispetto al valore tempo (lead time, time to market);
- Misure volte a misurare la qualità dei processi ed il raggiungimento degli obiettivi.

4. La prospettiva di innovazione e dell'apprendimento: questa prospettiva monitora la capacità dell'impresa di migliorare innovando. Come per la prospettiva dei processi anche quest'ultima si pone obiettivi di lungo periodo al fine di mantenere

l'impresa efficiente e favorire lo sviluppo costante della stessa, necessario per prosperare nell'ambiente competitivo e garantire la continuità aziendale.

Sarà pertanto necessario investire nel miglioramento costante dei prodotti, nella creazione di nuovi, nel miglioramento della tecnologia al fine di introdurre metodi di produzione che garantiscano costi minori e soprattutto nella formazione delle risorse umane che oggi più che mai rappresentano forse il fattore critico di successo più importante.

Un altro elemento importante appartenente a tale prospettiva è rappresentato dalla capacità dei sistemi informativi indispensabili per la revisione dei processi operativi e per la reingegnerizzazione dei progetti.

Per ciascuna delle prospettive sopraindicate vengono individuati:

- Gli obiettivi: ovvero gli obiettivi strategici di medio-lungo periodo che l'impresa si prefigge di raggiungere per raggiungere il successo;
- Le misure: i parametri che verranno utilizzati per valutare il raggiungimento dei vari obiettivi;
- I target: i valori-obiettivo che ci si prefigge di raggiungere per ciascuna misura;
- Le iniziative: ovvero le azioni e le iniziative strategiche che verranno implementate per raggiungere gli obiettivi.

In altre parole, si stabiliscono gli obiettivi funzionali alla realizzazione della strategia deliberata e si definiscono le azioni da compiere per raggiungere tali obiettivi.

Gli obiettivi perseguiti dalla BSC, esplicitati dagli stessi autori sono pertanto:

- chiarire ed aggiornare la strategia aziendale;
- comunicare la strategia all'interno dell'organizzazione;

- allineare gli obiettivi personali e divisionali della strategia aziendale;
- identificare ed allineare le attività strategiche;
- condurre delle verifiche periodiche della performance, per migliorare la strategia e le attività di apprendimento.

Come sostenuto da Biazzo et al. (2010) il processo di implementazione del modello parte dalla preliminare individuazione dei fattori critici di successo (FCS) relativi a ciascuna prospettiva che andranno a formare quella che è conosciuta con il nome di mappa strategica. Per ogni FCS verranno successivamente individuati i KPI personalizzati per ciascuna azienda e orientati al perseguimento della strategia attraverso cui monitorare il raggiungimento degli obiettivi di ciascuna prospettiva.

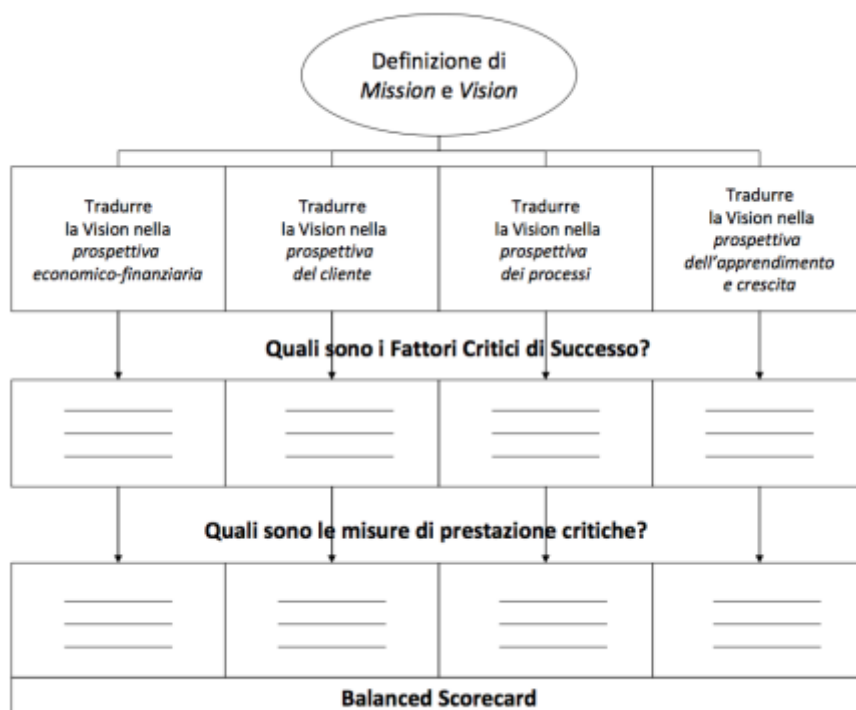


Figura 7. - L'approccio top-down (Kaplan e Norton 1993)

È doveroso fare una precisazione in merito all'utilizzo del modello nelle PMI.

Queste, non di rado, presentano una serie di fattori, tipici di questa tipologia di aziende, che richiedono una modifica

nell'adozione ed implementazione del modello. Tali caratteristiche sono state individuate da Biazzo e Garengo (2010)<sup>19</sup> e sono:

- **Limitate risorse umane e finanziarie:** nelle PMI spesso le attività straordinarie sopperiscono a quelle ordinarie, le persone ricoprono ruoli multifunzionali e lo stesso imprenditore spesso ha un ruolo prettamente operativo;

- **Orientamento della gestione al breve termine:** focalizzazione sugli aspetti economico-finanziari e operativi di breve termine, vincolati ad una necessità di seguire l'operatività;

- **Scarsa propensione alla formalizzazione:** spesso non vengono definite strategie esplicite;

- **Prevalenza di un sapere tacito:** Le conoscenze sono molto spesso incorporate in persone singole e non sono accessibili tramite database e software gestionali;

- **Orientamento operativo:** Spesso l'eccellenza operativa viene considerata l'unico aspetto di valore in azienda;

- **Inadeguato e insufficiente utilizzo di strumenti informatici:** nelle PMI vengono adottati pochi software di business intelligence con il conseguente risultato di rallentare e rendere più complessa l'adozione di PMS;

- **Percezione dei PMS come fonte di rigidità:** molto spesso l'assenza di sistemi di misurazione delle prestazioni è vista come fonte di flessibilità e rapidità in azienda.

In virtù di tali elementi, caratteristici delle PMI, l'applicazione del modello della BSC va rivista e semplificata in modo da risultare funzionale alle esigenze di queste realtà.

#### **4.6. Il cruscotto di controllo: la risposta italiana alla BSC**

Il cruscotto di controllo, elaborato dal professor Brancozzi è il primo ed a oggi l'unico software cloud in grado di misurare in

---

<sup>19</sup> Biazzo S., Balanced Scorecard per le PMI - Gestire le prestazioni critiche, McGraw-Hill Education Italy, 2010.

tempo reale lo stato di salute e la continuità aziendale, rispettando le prescrizioni dell'art. 2086 comma 2 del Codice Civile e dell'art. 14 comma 1 del decreto legislativo che ha introdotto il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza. Tale strumento, oltre al fatto di riuscire a diagnosticare eventuali patologie della gestione aziendale, fornisce all'imprenditore o all'utilizzatore, alcune soluzioni operative e strategiche finalizzate a ripristinare in azienda l'equilibrio economico e finanziario.

Tale software, basato sulla BSC di Kaplan e Norton, poggia su dei benchmark derivati dalla prassi professionale e scientifica.

L'obiettivo che si pone tale strumento è quello di mantenere inalterate tutte le caratteristiche positive della Balanced Scorecard adattando la stessa alle esigenze delle PMI rintracciabili nella necessità di uno strumento di controllo che abbia le caratteristiche di economicità, semplicità ed efficacia sopra menzionate.

#### 4.7. La struttura del cruscotto di controllo.

La struttura del cruscotto di controllo riflette quella tipica della BSC, la strategia aziendale viene infatti scomposta nelle quattro prospettive studiate durante la presentazione del modello di Kaplan e Norton ovvero quella economico finanziaria, quella dei clienti, quella dei processi interni e quella dell'apprendimento e della formazione.

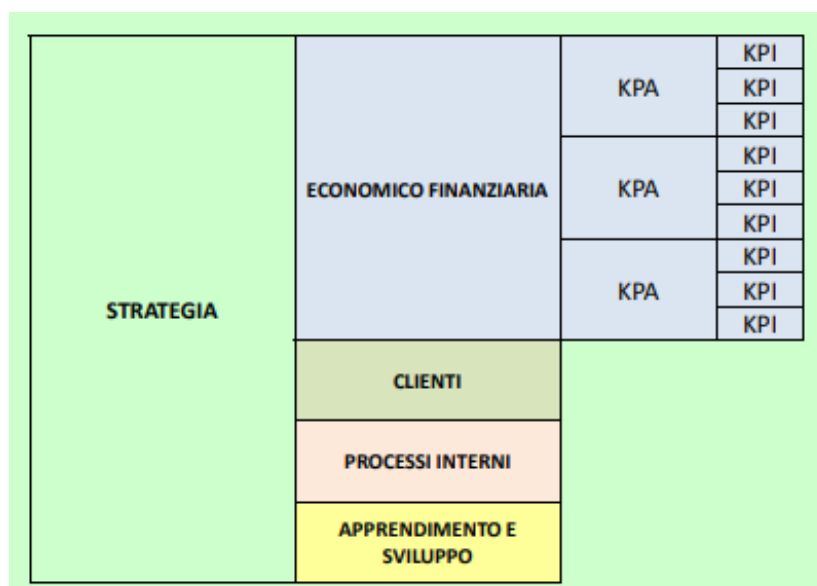


Figura 8. La struttura della BSC, fonte: cruscotto di controllo.it

Ciascuna prospettiva viene poi suddivisa in un numero variabile di Key Performance Area (KPA) che rappresentano delle mappe strategiche individuali. Ciascun KPA individua un obiettivo strategico legato alla specifica area funzionale il quale necessita di essere costantemente analizzato e monitorato. A ciascun obiettivo verrà successivamente attribuito un peso espresso in termini percentuali in relazione all'importanza dello stesso all'interno della prospettiva di riferimento.

La scelta delle KPA riveste un ruolo fondamentale in quanto riflette le specificità dell'impresa e della strategia perseguita.

Successivamente, ogni Key Performance Area, viene scomposta nelle sue determinanti ovvero nei KPI (Key Performance Index) anch'essi contrassegnati da un valore espresso in percentuale rappresentativo della loro importanza all'interno di ciascuna KPA.

Un KPI è un indicatore di performance che permette di determinare la prestazione di un'attività o di un processo decretando la buona riuscita o meno dello stesso.

Un buon KPI deve necessariamente essere allineato con la strategia e gli obiettivi che un'azienda si prefigge di raggiungere inoltre, deve essere quantificabile e misurabile due caratteristiche necessarie per poter valutare effettivamente la performance dei processi ed individuare velocemente e con maggior semplicità gli aspetti da correggere.

Un'altra caratteristica fondamentale di un KPI è che deve essere rilevante, infatti se una metrica non influisce notevolmente sul suo obiettivo, non può essere considerato un buon KPI.

In aggiunta, un buon KPI dovrebbe essere scelto in ottica di lungo periodo in modo da essere confrontabile nel corso degli anni per valutare i progressi compiuti nel raggiungimento dei propri obiettivi.

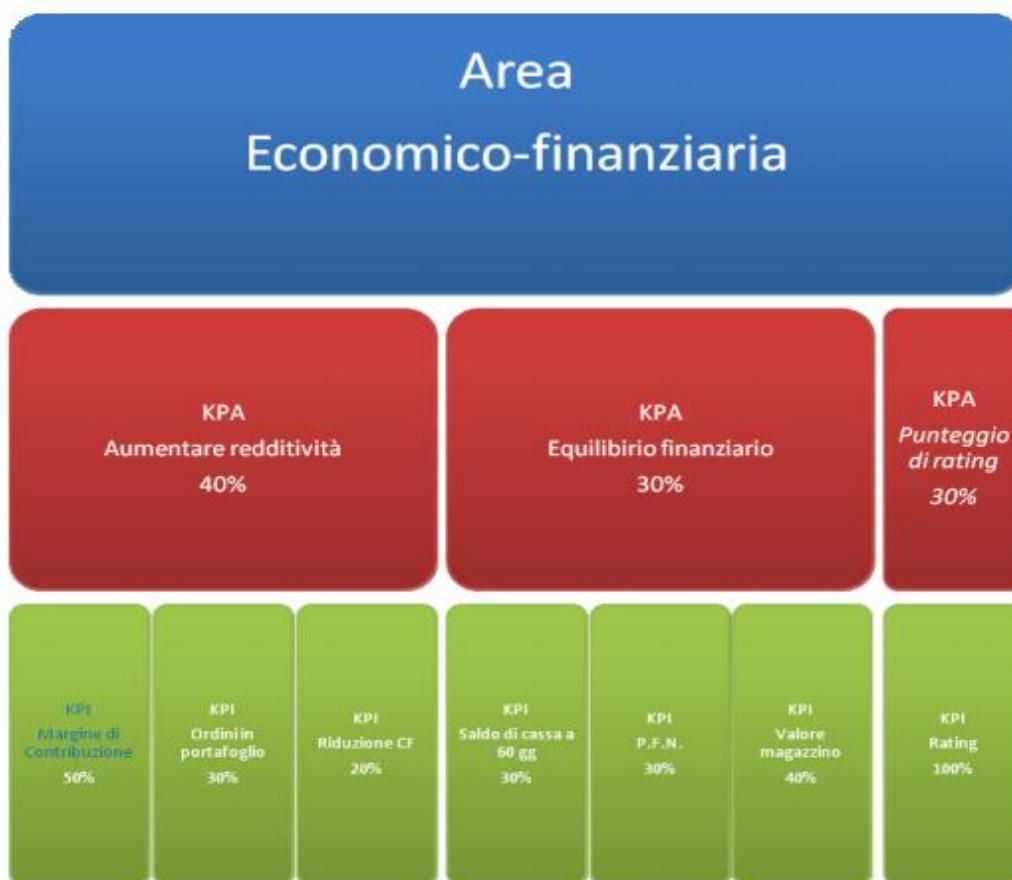


Figura 9. – La determinazione dei KPA e KPI, Fonte: cruscotto di controllo.it

Il processo di individuazione dei KPI può essere riassunto nelle seguenti fasi:

1. Analisi dell'azienda
2. Analisi del prodotto aziendale
3. Analisi del mercato nel quale opera l'impresa e del contesto competitivo
4. Analisi dei processi aziendali
5. Analisi dei fattori critici di successo all'interno di ogni area e processo aziendale
6. Analisi dei punti di forza e debolezza dell'impresa nonché delle opportunità e delle minacce
7. Individuazione KPA per ciascuna area aziendale
8. Individuazione dei KPI all'interno di ciascuna KPA



9. Assegnazione di un obiettivo target per ciascun indicatore

10. Assegnazione di un peso numerico a ciascun obiettivo in base all'importanza dello stesso.

Poter essere considerati validi, anche gli obiettivi dei KPI devo possedere alcune caratteristiche che possiamo sintetizzare con l'acronimo di "SMART", ovvero ogni obiettivo deve essere:

- Specifico: deve puntare al raggiungimento di un risultato specifico per non creare confusione;
- Misurabile: deve essere possibile attribuirgli un valore numerico per essere in grado di misurare il progresso;
- Accessibile: deve essere realisticamente raggiungibile
- Rilevante: deve essere rilevante per l'azienda e permettere il raggiungimento del risultato desiderato
- Temporale: deve essere definito in un preciso arco temporale. Le scadenze sono essenziali e pertanto è necessario stabilire i tempi entro cui si intende raggiungere l'obiettivo desiderato.

Per costruire un cruscotto di controllo realmente efficiente è necessario che tutti gli obiettivi individuati soddisfino le suddette caratteristiche.

#### **4.7.1. La mappa strategica del cruscotto di controllo**

Una delle caratteristiche più importanti del Cruscotto di controllo che abbiamo precedentemente messo in luce è la sua unicità infatti, sarà molto difficile se non impossibile trovare nella pratica due cruscotti identici per imprese diverse.

Partendo da tale considerazione, è possibile affermare che per pervenire alla determinazione del cruscotto di controllo più idoneo per la nostra impresa il punto di partenza è rappresentato

dalla costruzione della mappa strategica aziendale sulla base della quale sarà successivamente costruito il cruscotto di controllo.

Riprendendo la nozione fornita da Kaplan e Norton<sup>20</sup> la mappa strategica “è la rappresentazione visiva delle relazioni causa-effetto tra le componenti della strategia di un’organizzazione”. Essa ha lo scopo principale di descrivere la strategia costituendo il collegamento logico tra la formulazione e l’implementazione della stessa.

Prima di affrontare il tema della misurazione, e quindi definire indicatori e misure di performance, è doveroso individuare mediante la mappa strategica, gli obiettivi che si desidera raggiungere. Le misure rappresentano infatti i parametri attraverso cui monitorare le dimensioni della performance inerenti all’obiettivo da raggiungere.

Occorre fare una precisazione, per costruire una mappa strategica è necessario valutare il posizionamento attuale dell’organizzazione (dove siamo oggi e come ci percepiscono i nostri stakeholders e shareholders) e che vengano esplicitati sia i risultati attesi dell’organizzazione, i cosiddetti “outcome” (dove vogliamo arrivare), sia gli indirizzi strategici volti al perseguimento degli stessi (come vogliamo raggiungerli).

Per esplicitare tali elementi sarà pertanto necessario svolgere un’analisi strategica dell’ambiente interno ed esterno all’impresa ed individuare eventuali criticità strategiche. Uno strumento utile a tale obiettivo potrebbe essere rinvenuto nell’analisi SWOT presentata brevemente nel capitolo 4 in quanto, studiando l’ambiente interno all’impresa ed il contesto competitivo esterno permette di identificare i punti di debolezza, i punti di forza, le minacce e le opportunità che caratterizzano la specifica impresa.

---

<sup>20</sup> Kaplan, R.S. and D.P. Norton (2004) *Strategy Maps: Converting Intangibles Assets into Tangibles Outcomes*, Boston, MA: Harvard Business School Publishing

Tornando alla nostra mappa strategica, è doveroso segnalare fin da subito che due sono gli elementi da considerare nel suo sviluppo:

- L'architettura che definisce come sono ordinate le prospettive considerate;
- Le relazioni causa-effetto che legano tra loro gli obiettivi all'interno dell'architettura scelta.

La prima definisce quante e quali prospettive sono utilizzate e in quale sequenza sono ordinate. Quest'aspetto nelle imprese orientate al profitto è abbastanza standardizzato e si compone generalmente delle 4 prospettive individuate nella BSC ovvero: la prospettiva economico finanziaria, la prospettiva dei clienti, la prospettiva dei processi interni e la prospettiva della crescita e dell'apprendimento ordinate nella stessa sequenza in cui sono state elencate.

L'ordine è rilevante in quanto con la prima prospettiva si individua l'outcome e con le altre, in sequenza, le prospettive che contengono i driver di performance che condurranno al raggiungimento dei risultati desiderati.

Le relazioni causa-effetto invece, definiscono come devono essere impiegate ed organizzate le risorse per generare gli output (prodotti o servizi) che permetteranno di raggiungere i risultati desiderati.



Figura 10. - Il meccanismo logico di base, Fonte: Performance management review.

L'utilità di tale modello per giungere alla predisposizione della mappa strategica alla base del cruscotto di controllo si esplicita ripercorrendo a ritroso il cammino logico presentato in quanto permette a chi deve elaborare il modello di porsi le seguenti domande fondamentali per la rappresentazione della mappa:

- Quali outcome si desidera ottenere?
- Per ottenere i risultati desiderati, quali output si dovranno generare?
  - Per generare gli output che ci permetteranno di raggiungere i risultati desiderati, in quali attività/processi dovrò eccellere?
  - Per eccellere nei processi atti a generare gli output che porteranno ai risultati desiderati, come dovranno essere le risorse a disposizione?

Tornando ora alla nostra mappa strategica e applicando quanto detto, possiamo porci le seguenti domande che dovranno guidare l'utilizzatore alla creazione della stessa:

- Quali sono i risultati economico finanziari che vogliamo ottenere?
  - Quale proposta di valore dovremo fare ai nostri clienti per ottenere i risultati economico finanziari desiderati?
  - In quali processi dovremmo eccellere per generare la proposta di valore ai nostri clienti che ci permetterà di raggiungere i risultati economico finanziari desiderati?
  - Come dovranno essere le nostre risorse intangibili per eccellere nei processi necessari per generare la nostra proposta di valore ai clienti che ci permetterà di raggiungere i risultati economico finanziari desiderati?

Rispondendo a tali quesiti, si esplicita la strategia aziendale in una serie di obiettivi collegati tra loro da relazioni causa-effetto di tipo lineare lungo le prospettive prese in considerazione che nel loro insieme compongono la mappa strategica dell'organizzazione.

Come detto in apertura di paragrafo, una buona mappa strategica è fondamentale per realizzare una BSC che funzioni e che rappresenti il cuore di un efficace sistema di gestione strategica e controllo della performance.

Il passo successivo alla redazione della mappa strategica consiste nella costruzione del cruscotto di controllo aziendale attraverso cui andremo a misurare se le cause individuate nella mappa determinano effettivamente i risultati che ci siamo posti come obiettivo.

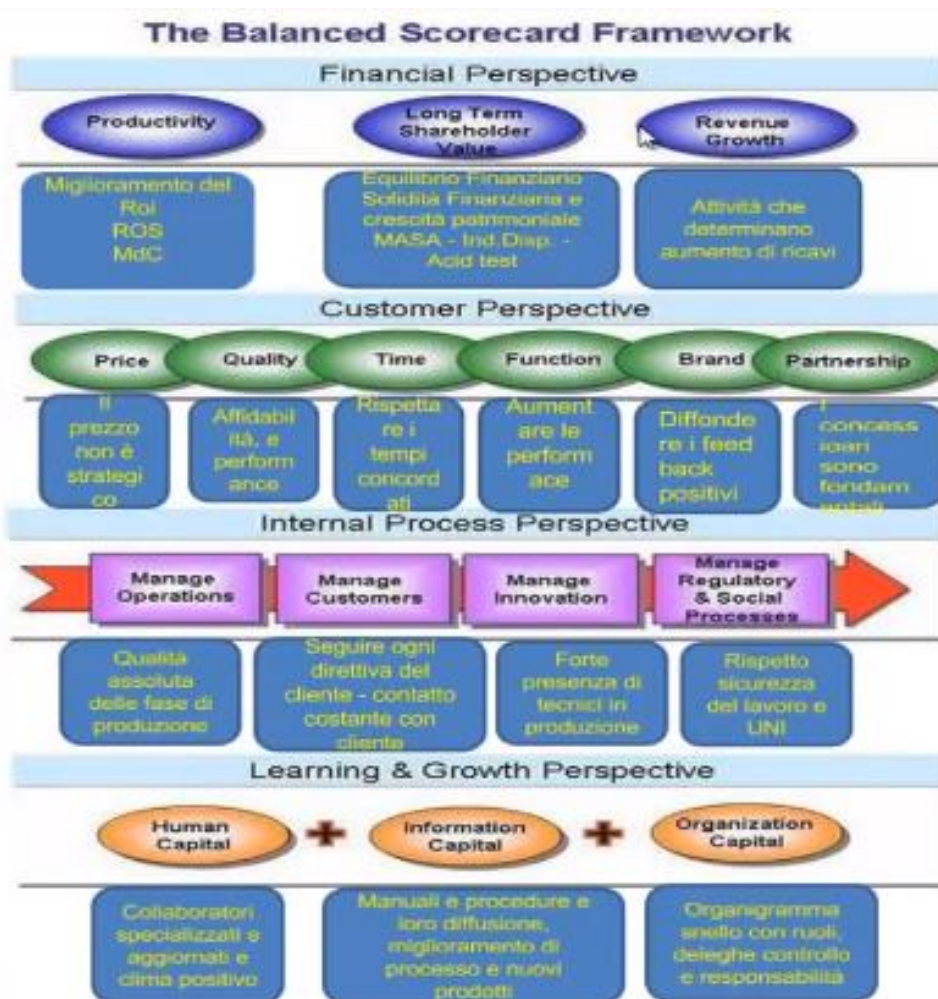


Figura 11. - Esempio di mappa strategica.

#### 4.7.2. L'implementazione del cruscotto di controllo

Il merito del professor Brancozzi è quello di aver adattato un modello di controllo ideato sulla base dello studio delle grandi

imprese alle necessità di controllo delle micro e delle piccole-medie imprese fornendo uno strumento semplice, intuitivo, efficace e facilmente accessibile.

La semplicità di utilizzo e la presenza di alcune sezioni nelle quali vengono fornite tutte le indicazioni necessarie alla compilazione del cruscotto rende possibile l'utilizzo e la gestione dello stesso direttamente per mano dell'imprenditore. Tale caratteristica non deve essere sottovalutata perché rappresenta una possibile risposta alla resistenza degli imprenditori nei confronti delle ingerenze esterne in tema di controllo.

L'applicativo elaborato dal professor Brancozzi presenta una sezione iniziale chiamata "dashboard" nella quale è presente un indicatore generale che possiamo definire "indice di salute aziendale" il quale, ponderando i risultati delle quattro macroaree di analisi in cui si articola il cruscotto di controllo monitora, mese per mese, lo stato di salute aziendale.

L'indicatore generale assume un valore compreso tra 0 e 100 dove lo 0 indica che l'azienda ha un andamento negativo e il 100 che l'azienda oggetto di analisi ha un andamento positivo ed è un'organizzazione sana.

Tale indicatore, come del resto tutto lo strumento di controllo, è ponderato per misurare la necessità di allertamento in quanto da evidenza del superamento o del rispetto dei limiti imposti dalla legge 155 ed in particolare dell'art. 4.

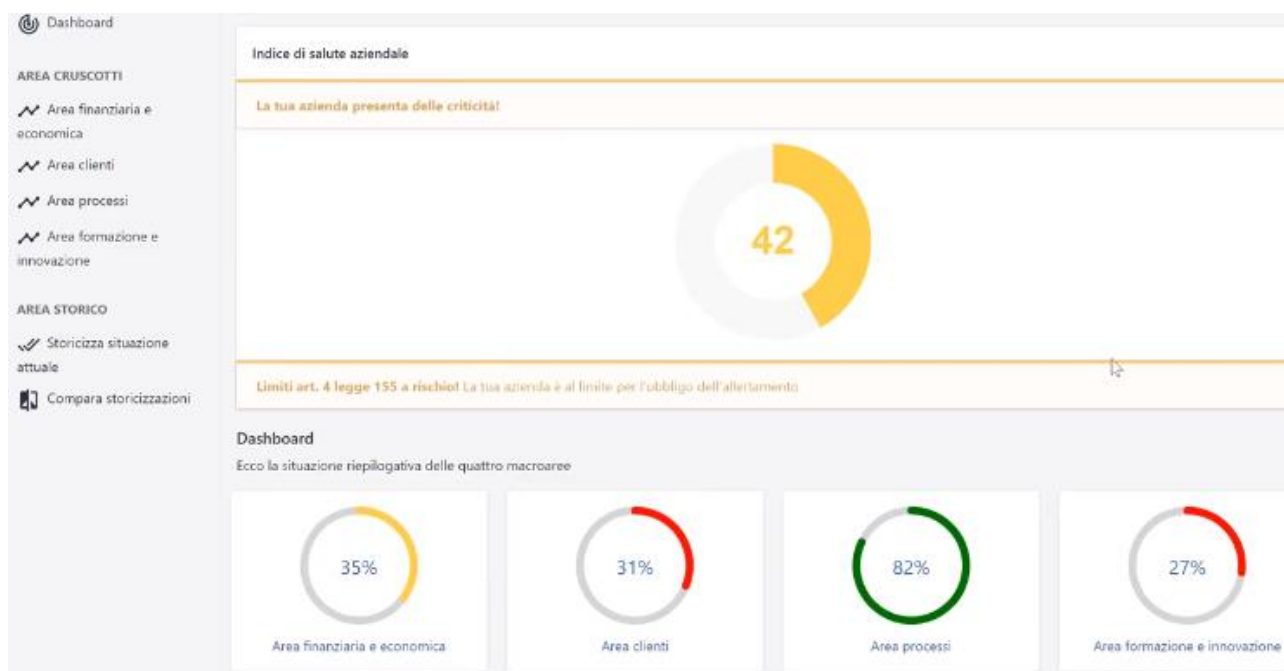


Figura 12. – Dashboard cruscotto di controllo.

La dashboard iniziale si completa con una rappresentazione grafica della situazione di ciascuna delle quattro prospettive studiate nella BSC e quindi nel nostro cruscotto di controllo.

Procedendo con un ordine logico che riprende lo schema della mappa strategica, la prima area che il cruscotto va ad analizzare è quella della prospettiva economico-finanziaria che rappresenta l'unica area di natura quantitativa dello strumento.

Dal punto di vista quantitativo, le aziende sono sorrette da due pilastri l'equilibrio Economico e l'equilibrio Finanziario pertanto, in questa prima prospettiva, il modello si concentra sull'analisi di tali fattori per mezzo di alcuni indicatori ricavabili da dati di bilancio.

Le prime variabili che il modello si propone di analizzare, di natura economica, sono la redditività delle vendite e la rotazione del capitale investito al fine di pervenire alla determinazione del ROI (return on investment), considerato dall'autore del modello un ottimo indicatore sintetico dello stato di salute economico dell'azienda.

Per ricavallo è necessario inserire quattro semplici dati:

- Il reddito operativo di periodo calcolato come la differenza fra i ricavi originati dalle vendite e i costi derivanti dalla gestione caratteristica dell'azienda rappresentati dai costi dell'area approvvigionamento, produzione, vendita ed amministrazione;

- I ricavi di periodo;

- Il capitale investito rappresentato dal totale dell'attivo patrimoniale al netto dei fondi ammortamento;

- Ed il periodo a cui i primi due dati si riferiscono;

Per monitorare lo stato di salute finanziario dell'impresa il modello richiede l'inserimento di cinque dati, tre derivanti dal bilancio:

- Il totale delle immobilizzazioni: costituito dall'attivo immobilizzato;

- Il capitale proprio;

- I debiti verso terzi oltre i 12 mesi

E due che devono essere forniti dall'imprenditore ovvero:

- I crediti incagliati;

- Il magazzino invendibile.

Attraverso queste informazioni, facilmente reperibili in azienda, è possibile calcolare l'indice di solidità finanziaria dell'azienda in termini relativi. È bene ricordare a tal proposito che l'equilibrio finanziario sussiste quando le fonti stabilmente vincolate date dalla somma del capitale proprio e i debiti verso terzi con scadenza superiore ai 12 mesi sono superiori all'attivo immobilizzato, dato dalla somma del valore delle immobilizzazioni al netto dei fondi ammortamento e maggiorato della quota di magazzino difficilmente vendibile e dei crediti incagliati.

Il modello, combinando questi dati perviene ad una valutazione complessiva dell'area economico-finanziaria fornendo un giudizio in termini percentuali sullo stato di salute economico-finanziario dell'impresa.

La seconda area che il modello si propone di analizzare è quella relativa ai clienti al fine di misurare e comprendere come



questi vedono l'impresa rispetto al prezzo, alle performance e alla qualità dei prodotti, alla percezione del Brand e al servizio post-vendita e trarre utili informazioni sugli aspetti da migliorare per aumentare il parco clienti e la loro soddisfazione e fedeltà. Analizzare questo aspetto è vitale per le imprese dal momento che i clienti fedeli e soddisfatti consentono all'impresa di generare vendite e le vendite generano ricavi che a loro volta vanno a determinare il risultato di periodo.

Per farlo si utilizzano tre semplici KPI (indicatori di performance) di natura qualitativa:

- La soddisfazione della clientela: tale dato può essere ricavato dalle referenze raccolte sui social o da questionari sul grado di soddisfazione compilati dai clienti;

- L'aumento e la fidelizzazione del parco clienti: questo indice può essere ricavato molto semplicemente rapportando ad esempio il numero di nuovi clienti acquisiti nel mese con il numero totale dei clienti;

- Le leve della vendita utilizzate e il grado di efficacia dell'azione nonché il rispetto dell'obiettivo fissato: ogni azienda ha una "causa" che genera l'effetto della vendita e tale causa viene esplicitata durante la redazione della mappa strategica quando si stabilisce cosa bisogna fare per vendere. Per calcolare il grado di efficacia dell'azienda si rapporta il numero di azioni per vendere effettuate nel mese al numero di azioni per vendere che l'impresa si era data come obiettivo per raggiungere il target desiderato.

Il terzo stadio consiste nella valutazione della prospettiva dei processi interni nel quale si andrà a rilevare e valutare l'efficacia e l'efficienza dei processi che formano la gestione caratteristica dell'impresa ovvero i processi di approvvigionamento, produzione, amministrazione e vendita.

Per la finalità dell'indagine è necessario predisporre un budget "dinamico" relativo ai dodici mesi successivi che servirà a quantificare il livello minimo di margine di contribuzione

giornaliero che l'azienda deve produrre per raggiungere il punto di pareggio.

L'operazione di redazione del budget deve essere effettuata una sola volta, preferibilmente ad inizio esercizio, e poi aggiornata ogni qualvolta cambiano i dati strutturali dell'azienda.

Nel budget dinamico si devono rilevare tutti i costi indiretti che l'impresa andrà a sostenere durante l'esercizio (ad esempio le utenze, le locazioni, le imposte e gli interessi passivi) i quali sono desumibili dagli esercizi precedenti e dall'analisi degli impegni a breve termine assunti.

È inoltre richiesta l'indicazione del numero dei dipendenti e dei giorni lavorativi presenti nell'anno ed il margine di contribuzione mensile, variabili che servono a determinare il margine di contribuzione per addetto. Tramite questo indicatore è possibile verificare se il margine di contribuzione mensile prodotto è adeguato e proporzionale rispetto al numero di addetti impiegati.

Qualora non lo fosse significa o che nell'impresa ci sono troppi addetti, oppure che quelli che ci sono sono stati impiegati male ed in maniera inefficiente.

Una volta valutato se la redditività dell'impresa è sufficiente a sostenere la struttura aziendale si stima l'efficienza dell'area amministrativa. Un buon indicatore di performance (KPI) in grado di misurare la qualità dell'amministrazione aziendale è sicuramente la riscossione sistematica, lineare e semplice del fatturato.

Se un'amministrazione aziendale non è precisa, organizzata e attenta inevitabilmente genererà degli insoluti per la mancata riscossione dei pagamenti.

Per stimare tale variabile il modello rapporta i ricavi insoluti del mese con i ricavi totali generati nello stesso periodo.

La misurazione della qualità delle riscossioni rappresenta oggi un elemento strategico, in futuro potranno resistere solo le

aziende che riescono a riscuotere con facilità e tempestività i proventi derivanti dalle vendite.

In ultimo viene misurata l'efficienza della funzione approvvigionamento che non dipende, come molti pensano, dal saper acquistare a prezzi bassi, ma dal fatto di avere fornitori che rispettano i tempi di consegna e soprattutto che garantiscano la conformità qualitativa e quantitativa della merce.

Per calcolare l'indice di affidabilità dell'area di approvvigionamento, il modello rapporta il numero degli ordini totali con il numero di consegne non puntuali e con il numero di consegne non conformi.

Anche per la prospettiva dei processi interni sarà possibile pervenire, attraverso la ponderazione degli indici ottenuti, ad un giudizio relativo all'efficacia e all'efficienza dei processi aziendali relativi alla gestione caratteristica.

L'ultima prospettiva indagata è quella della crescita e dell'apprendimento e rappresenta la prospettiva più importante la mancanza delle componenti che misura sono all'origine dei fallimenti aziendali. Queste sono:

- Il clima aziendale: questa componente viene misurata dal numero di consigli ricevuti dai dipendenti. È dimostrato che i collaboratori che danno consigli si sentono coinvolti ed hanno a cuore l'azienda mentre coloro che si astengono dal farlo, limitandosi ad eseguire gli ordini, sono completamente indifferenti alle vicende aziendali.

- L'innovazione: questa variabile all'interno del modello presentato viene stimata rapportando i ricavi derivanti dalla vendita di nuovi prodotti o servizi al totale dei ricavi generati nel periodo di riferimento ma potrebbe considerare anche il numero di progetti di nuovi prodotti in relazione ai prodotti esistenti oppure al numero di modifiche apportate all'interno del processo produttivo o ai prodotti dell'azienda e così via.

La capacità di innovare di un'azienda è oggi più che mai un driver fondamentale di successo che consenta all'impresa di non raggiungere la fase di maturità e di generare nuove vendite aggiornandosi per rimanere in linea con le richieste del mercato.

- La formazione: l'attitudine dell'azienda a formarsi per avere dipendenti competenti è calcolata rapportando le ore di formazione del titolare e le ore di formazione effettuate dai dipendenti rispetto ai benchmark di settore.

Una volta introdotti tutti i dati richiesti ed aver trovato il valore relativo inerente all'efficacia e all'efficienza delle quattro macroaree considerate dalla BSC, il Cruscotto elabora l'indice di salute aziendale dando inoltre evidenza della necessità o meno dell'azienda di ricorrere all'allerta nel caso in cui non siano rispettati i limiti imposti dall'art. 4 della legge 155.

#### **4.8. Considerazioni**

Da quanto esposto all'interno del capitolo risulta evidente il contributo che il controllo di gestione è in grado di fornire agli amministratori per una sana gestione della propria attività.

Esso, monitorando costantemente le variabili critiche in grado di influenzare la performance aziendale, fornisce all'organo direttivo utili informazioni senza le quali sarebbe difficile gestire l'impresa in modo consapevole ed attivarsi in tempo per correggere la traiettoria aziendale qualora vengano rilevate inefficienze significative.

Tuttavia, nonostante i benefici che è in grado di apportare, per le piccole e medie imprese rappresenta, ancora oggi, un onere elevato in rapporto alle caratteristiche delle stesse.

Tali realtà, nella prassi, presentano alcuni elementi che si pongono come ostacolo all'adozioni degli strumenti sopra analizzati, tra i quali figurano:

- La semplicità dell'attività svolta: non di rado tali imprese basano la loro attività su un solo business;

- La mancanza, in azienda, di una funzione deputata al controllo di gestione: tale attività viene spesso effettuata dall'imprenditore stesso attraverso strumenti elementari che nella maggior parte dei casi di concretizzano nella sola analisi di bilancio;

- L'esternalizzazione del servizio di tenuta della contabilità percepita erroneamente come funzione a scarso valore aggiunto e per questo affidata a organizzazioni di categoria che, nella maggior parte dei casi, si limitano alla registrazione dei documenti contabili senza effettuare alcuna forma di controllo di gestione;

- La mancanza delle competenze necessarie all'implementazione e all'utilizzo efficaci di tali strumenti;

- L'eccessiva semplicità del sistema informativo aziendale che non consente di soddisfare le esigenze informative degli strumenti più avanzati del controllo di gestione in quanto non in grado di catturare la complessità dell'ambiente interno ed esterno dell'impresa.

Alla luce di tali considerazioni, analizzeremo nel capitolo successivo, la situazione di una piccola impresa ormai in crisi, attraverso la riclassificazione degli ultimi bilanci disponibili e l'analisi del flusso di cassa, per verificare se, attraverso l'utilizzo di tali semplici strumenti, sarebbe stato possibile prevedere che l'impresa sarebbe entrata in crisi.

Utilizzeremo l'analisi dei flussi di cassa in quanto, vista la nozione di crisi fornita dal legislatore che individua tale fenomeno nell'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici utili a far fronte alle obbligazioni dell'impresa nei successivi sei mesi, rappresenta lo strumento maggiormente idoneo per rilevare tale inadeguatezza e quindi la possibilità dell'impresa di andare in contro alla crisi.

## **CAPITOLO 5. L'ANALISI DI UNA PMI PER VERIFICARE LE DISPOSIZIONI DEL CCI**

L'obiettivo che ci poniamo in questo paragrafo è quello di individuare gli strumenti sufficienti ad evidenziare l'incapacità dell'impresa di persistere nel tempo senza gravare ulteriormente sui costi che l'imprenditore deve sostenere i quali sono già di per sé già abbastanza elevati. Il lavoro di ricerca parte dal presupposto che gli indicatori individuati dal legislatore non sono in grado di rispondere all'obiettivo identificato dallo stesso ovvero l'emersione precoce dello stato di crisi, individuando gli stessi una situazione di potenziale insolvenza.

Altra motivazione che ci porta a ricercare strumenti in grado di evidenziare le difficoltà di un'impresa è l'orizzonte temporale presidiato dagli indicatori suddetti i quali, basandosi su dati di bilancio, riflettono la performance passata della stessa senza considerare l'evoluzione futura del business e delle condizioni di contesto che come abbiamo visto rappresentano elementi importanti su cui costruire il giudizio di continuità della gestione.

Se l'elemento fondamentale della solvibilità prospettica è rappresentato dalla capacità dell'impresa di generare flussi di cassa adeguati ad assolvere le obbligazioni future gli strumenti da considerare tale capacità sono in prima battuta il budget di cassa e l'analisi del cash flow aziendale.

In questo capitolo utilizzeremo questi due strumenti su una PMI in crisi per vedere se, come affermato dal legislatore, lo studio dell'equilibrio economico finanziario dell'impresa effettuato tramite gli strumenti indicati, avrebbe consentito di prevederne la crisi.

Per una migliore comprensione della situazione aziendale procediamo in via preliminare, alla riclassificazione dei bilanci dell'impresa per l'anno 2016, 2017 e 2018.

### **5.1. La riclassificazione dei bilanci della Delta snc**

Il lavoro di analisi ha richiesto una fase preliminare nella quale si è proceduto alla riclassificazione dei bilanci degli ultimi 3 anni (2016, 2017 e 2018) dell'azienda presa a riferimento che chiameremo convenzionalmente Delta SNC.

La riclassificazione del conto economico permette di trarre utili informazioni circa gli andamenti gestionali, di interpretare l'equilibrio economico dell'azienda, di stimare le evoluzioni future, di stimare lo stato di salute e le prospettive evolutive.

Per riclassificare il conto economico è stato adottato il criterio del valore aggiunto, il quale consente di quantificare l'entità economica del valore generato internamente dall'impresa. Tale metodo prevede una suddivisione tra valori interni ed esteri all'impresa: i primi sono generati da operazioni di scambio tra soggetti interni all'impresa, i secondi originano da operazioni di scambio con soggetti esterni all'impresa.

All'interno di tali valori troviamo i costi operativi esterni ed interni: i primi sono relativi al consumo di materie prime e ad eventuali altri costi operativi esterni, mentre quello interni sono riferibili al costo della manodopera ed ai costi di struttura quali ad esempio le quote di ammortamento dei vari impianti e macchinari presenti in azienda.

Per riclassificare lo stato patrimoniale è stato utilizzato il criterio finanziario, il quale permette di considerare le attività come investimenti in attesa di realizzo e analogamente le passività come fonti di finanziamento in attesa di rimborso.

Queste due categorie, attività e passività, sono poi raggruppate sulla base del tempo necessario alla conversione in moneta, ovvero in considerazione delle tempistiche con cui i crediti verranno trasformati in liquidità e i debiti diventeranno esigibili.

La distinzione principale viene effettuata con riferimento ai crediti/debiti a breve (entro i 12 mesi) e i crediti/debiti a medio/lungo termine (oltre i 12 mesi).

Questo tipo di riclassificazione permette di apprezzare come sono articolate le fonti e gli impieghi aziendali, e di conseguenza consente la valutazione della capacità dell'impresa di far fronte alla copertura delle proprie passività di breve termine con le attività riferite allo stesso periodo nonché alla sua capacità di pervenire alla copertura delle passività di medio/lungo termine con le relative attività.

Dopo aver riclassificato i due prospetti del bilancio di esercizio abbiamo provveduto a calcolare i principali indici di bilancio, quali:

- ROI (Return On Investment): il quale indica la redditività del capitale investito;
- ROS (Return On Sales): che rappresenta l'indice di redditività delle vendite;
- ROE (Return On Equity): che indica la redditività del capitale proprio.

Oltre a quelli indicati abbiamo calcolato altri indicatori che verranno illustrati durante la presentazione del caso.

Al fine di tutelare la privacy dei dati aziendali presenti nei documenti che andremo ad analizzare, si è deciso di variare i dati moltiplicandoli per una costante, in modo da mantenere le proporzioni calcolate e non alterare l'andamento dei grafici.

L'impresa analizzata appartiene alla categoria delle piccole-medie imprese ed è una società di persone costituita nel 1981 nella forma di Società in Nome Collettivo.

Opera nel settore della metalmeccanica ed in particolare si occupa di saldatura per conto terzi.

Lavorando per commessa è soggetta all'aleatorietà del fatturato il quale dipende dal numero di ordini ricevuti nel corso dell'esercizio e dalla capacità dell'impresa di ricercare nuovi clienti.



L'impresa non ha, al suo interno, una funzione deputata al controllo di gestione ed ha esternalizzato il servizio di tenuta della contabilità, affidandolo all'organizzazione presso cui lavora.

Entrando nel vivo dell'analisi, la riclassificazione del conto economico ha prodotto i seguenti risultati:

CONTO ECONOMICO	2016	%	2017	%	2018	%
Ricavi per prestazione di Servizi	485.507,05		688.498,90		761.544,46	
Abbuoni passivi	0,56		3,00		106,68	
Vendita scarti da lav.	363,20		1.482,60		397,20	
<b>Ricavi operativi esterni</b>	<b>485.869,69</b>	<b>100,0%</b>	<b>689.978,50</b>	<b>100,0%</b>	<b>761.834,98</b>	<b>100,0%</b>
<b>Prodotto Esterno</b>	<b>485.869,69</b>		<b>689.978,50</b>		<b>761.834,98</b>	
Prodotto Interno	-		-		-	
<b>Prodotto d'esercizio</b>	<b>485.869,69</b>		<b>689.978,50</b>		<b>761.834,98</b>	
Acquisto Materiale e utensili di consumo	45.463,01		78.491,86		65.132,89	
Esistenze iniziali materie Prime	1.123,65		1.085,14		1.171,80	
Rimanenze fin. Mat. Prime	1.085,14		1.171,80		1.155,90	
Abbuoni attivi	327,23		27,46		0,60	
<b>TOT. Consumo Mat. Prime</b>	<b>45.174,29</b>	<b>9,3%</b>	<b>78.377,74</b>	<b>11,4%</b>	<b>65.148,19</b>	<b>8,6%</b>
<b>Margine Interno Lordo MIL</b>	<b>440.695,40</b>	<b>90,7%</b>	<b>611.600,76</b>	<b>88,6%</b>	<b>696.686,79</b>	<b>91,4%</b>
Costi per serv. Diretti alla prod.	131,20		11.842,48		1.773,93	
Altri costi diretti alla prod.	-		140,40		582,00	
Altri costi diretti per servizi	-		-		688,99	
Servizi da terzi diretti alla prod.	12.563,33		22.950,02		18.851,98	
Locazioni e noleggi	40.689,22		58.564,23		51.833,58	
Assicurazioni	3.338,43		3.442,22		3.695,16	

Manut. E riparazioni	601,54		2.230,04		985,20	
Costi commerciali	3.842,41		3.444,76		1.609,55	
Spese di amministrazione	13.693,81		24.328,80		16.932,93	
Costi generali	11.974,50		18.378,40		16.351,57	
<b>TOT. Altri Costi Operativi Esterni</b>	<b>86.834,44</b>	<b>17,9%</b>	<b>145.321,35</b>	<b>21,1%</b>	<b>113.304,89</b>	<b>14,9%</b>
<b>Valore Aggiunto (VA)</b>	<b>353.860,96</b>	<b>72,8%</b>	<b>466.279,41</b>	<b>67,6%</b>	<b>583.381,90</b>	<b>76,6%</b>
Costi mano d'opera	257.517,70	53,0%	345.546,17	50,1%	360.786,89	47,4%
<b>Margine Operativo Lordo o EBITDA</b>	<b>96.343,26</b>	<b>19,8%</b>	<b>120.733,24</b>	<b>17,5%</b>	<b>222.595,01</b>	<b>29,2%</b>
Ammortamento. Immobilizzazioni Materiali	7.482,52		13.142,19		18.573,56	
<b>Margine Operativo Netto</b>	<b>88.860,74</b>	<b>18,3%</b>	<b>107.591,05</b>	<b>15,6%</b>	<b>204.021,45</b>	<b>26,8%</b>
Interessi passivi e oneri finanziari	6.078,87	1,3%	13.882,61	2,0%	16.848,20	2,2%
Proventi da partecipazioni	-		-		1,04	
<b>TOT. Area Finanziaria</b>	<b>6.078,87</b>	<b>-1,3%</b>	<b>13.882,61</b>	<b>-2,0%</b>	<b>16.847,16</b>	<b>-2,2%</b>
Plusvalenze da alienazione	1.757,38		45.553,90		50,00	
Sopravvenienze attive	1.095,22		1.111,42		13.333,99	
Sopravvenienze passive	6.678,71		14.882,27		22.084,29	
Minusvalenze da alienazione	-		140,41		-	
Rimborsi assicurativi	-		3.560,00		-	
Altri proventi	-		2.416,31		-	
<b>TOT. Area Straordinaria</b>	<b>3.826,11</b>	<b>-0,8%</b>	<b>37.618,95</b>	<b>5,5%</b>	<b>8.700,30</b>	<b>-1,1%</b>
<b>TOT. Area Extra-caratteristica</b>	<b>-</b>		<b>-</b>		<b>-</b>	
<b>Reddito Ante Imposte</b>	<b>78.955,76</b>	<b>16,3%</b>	<b>131.327,39</b>	<b>19,0%</b>	<b>178.473,99</b>	<b>23,4%</b>
Imposte	8.136,62	1,7%	17.434,85	2,5%	17.742,98	2,3%
<b>Utile (o perdita) d'esercizio</b>	<b>70.819,14</b>	<b>14,6%</b>	<b>113.892,54</b>	<b>16,5%</b>	<b>160.731,01</b>	<b>21,1%</b>

Tabella 1. – Conto Economico riclassificato impresa Delta SNC, fonte: elaborazione personale in Excel.

Forniamo di seguito un breve leggenda dei colori utilizzati per distinguere le varie voci:

Legenda	
	Costi consumo materie prime
	Altri costi operativi esterni
	Costi manodopera

Tabella 2. – Leggenda dei colori utilizzati, fonte: elaborazione personale in Excel.

Osservando l'ultima riga del conto economico riclassificato si può facilmente notare come l'utile dell'impresa abbia avuto una costante crescita nei tre anni considerati arrivando nel 2018 ad un importo più che doppio rispetto all'utile conseguito nel 2016.

Questo aspetto è confermato anche dal seguente grafico che mostra l'andamento assunto nei tre anni dei ricavi, dal reddito operativo e dall'utile/perdita d'esercizio.

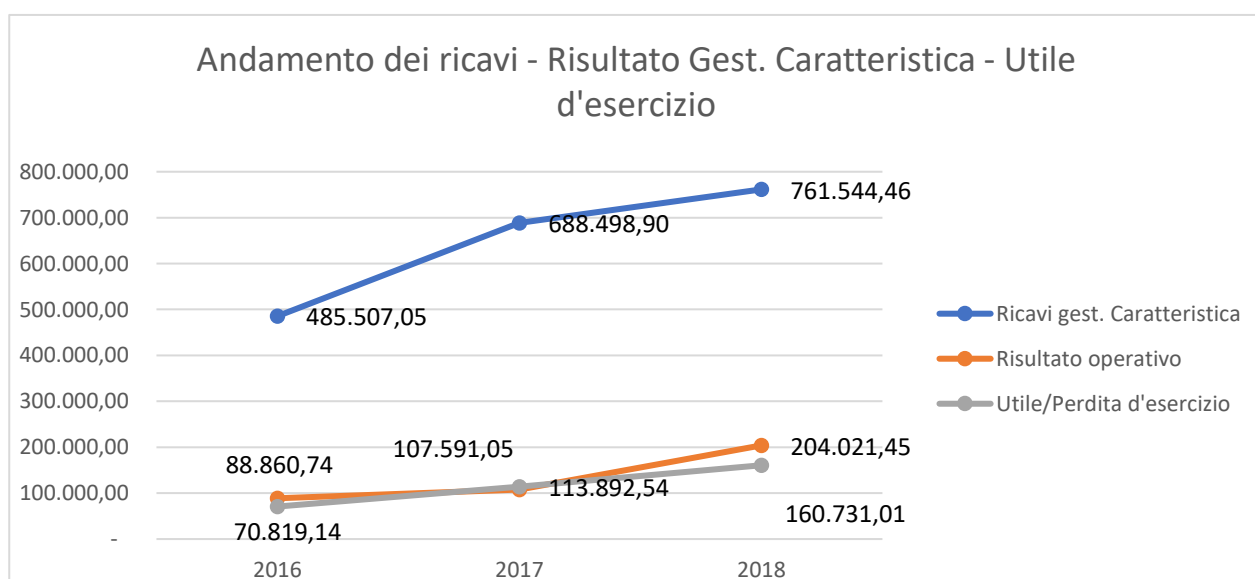


Grafico 1. – Andamento dei ricavi - reddito operativo – utile/perdita d’esercizio, fonte: elaborazione personale in Excel.

Il buon andamento aziendale, finora rilevato (per esprimere un giudizio definitivo è necessario prima valutare la composizione dello stato patrimoniale) è attribuibile, in prima istanza, all’incremento dei ricavi aziendali passati da 485.507,05 euro del 2016 ai 761.544,46 euro del 2018 ed alla diminuzione del costo del personale passato dal 53% dei ricavi nel 2016 al 47,4% del 2018 rimanendo a nostro modo di vedere, troppo elevato nonostante tale diminuzione.

Inoltre, è possibile osservare come l’impresa presenta buoni valori di EBITDA i quali dovrebbero far intendere che l’impresa è in grado di generare cassa.

Come anticipato sarà possibile effettuare ulteriori considerazioni dopo aver presentato la riclassificazione dello Stato Patrimoniale della Delta SNC che proponiamo qui di seguito diviso in due prospetti, uno per gli impieghi e l’altro per le fonti:

<b>STATO PATRIMONIALE</b>						
<b>Impieghi</b>	<b>2016</b>	<b>%</b>	<b>2017</b>	<b>%</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>
Cassa	2.477,00		653,65		224,65	
<b>Liquidità Immediata</b>	<b>2.477,00</b>	<b>1,2%</b>	<b>653,65</b>	<b>0,3%</b>	<b>224,65</b>	<b>0,1%</b>
Altri crediti v/clienti comm.	152.144,67		160.733,73		101.800,67	
Crediti v/clienti comm.	-		98,82		-	
Crediti v/enti previdenziali	1.278,37		-		-	
Crediti v/erario	700,85		1.695,07		1.733,85	
Altri crediti attivo circolante (crediti v/soci)	-		-		-	
Crediti v/fornitori	80,00		4.431,99		97,60	
Titoli dell'attivo circolante	-		576,40		576,40	

<b>Liquidità Differita</b>	154.203,89	77,5%	167.536,01	65,4%	104.208,52	56,4%
<b>TOT. Liquidità</b>	156.680,89	78,8%	168.189,66	65,6%	104.433,17	56,5%
Rimanenze materie Prime e sussidiarie	1.085,14		1.171,80		1.155,90	
Risconti attivi	4.565,42		12.173,08		11.548,92	
<b>Magazzino-Disponibilità</b>	5.650,56	2,8%	13.344,88	5,2%	12.704,82	6,9%
<b>TOT. Attivo Circolante</b>	162.331,45	81,6%	181.534,54	70,8%	117.137,99	63,4%
Impianti e Macchinari	145.876,57		175.630,09		175.630,09	
Attrezzature industriali e comm.	101.836,57		111.379,07		114.906,32	
Altre Immobilizzazioni Materiali	29.193,24		30.618,48		30.618,48	
F.do Ammortamento E svalutazione Impianti e Macchinari	142.189,80		145.004,88		150.227,36	
F.do Ammortamento E svalutazione Attrezzature industriali	92.877,92		95.496,32		99.216,82	
F.do Ammortamento E svalutazione Altre immobilizzazioni Materiali	8.471,80		14.717,02		21.024,85	
<b>TOT. Immobilizzazioni Materiali</b>	33.366,86	16,8%	62.409,42	24,3%	50.685,86	27,4%
Altre Immobilizzazioni Immateriali	5.257,69		5.257,69		-	
F.do ammortamento. E svalutazione Altre immobilizzazioni Immateriali	5.257,69		5.257,69		-	
<b>TOT. Immobilizzazioni Immateriali</b>	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Partecipazioni Immobilizzate	2.560,48		2.560,48		2.560,48	
Altri crediti Immobilizzati	653,37		9.853,37		14.453,37	
<b>TOT. Immobilizzazioni Finanziarie</b>	3.213,85	1,6%	12.413,85	4,8%	17.013,85	9,2%
<b>TOT. Attivo Immobilizzato</b>	36.580,71	18,4%	74.823,27	29,2%	67.699,71	36,6%
<b>Capitale Investito</b>	198.912,16	100,0%	256.357,81	100,0%	184.837,70	100,0%

Tabelle 3. - Stato Patrimoniale riclassificato (impieghi), fonte:  
elaborazione personale in Excel.

<b>STATO PATRIMONIALE</b>						
<b>Fonti</b>	<b>2016</b>	<b>%</b>	<b>2017</b>	<b>%</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>
Debiti v/banche	157.855,07	79,4%	115.576,28	45,1%	108.402,80	58,6%
Debiti v/fornitori	33.684,21		67.007,21		21.228,83	
Iva c/erario	49.984,43		124.004,01		101.186,21	
Altri debiti v/fornitori (fatture da ricevere)	25.687,78		26.692,38		5.772,04	
Debiti v/soci, collaboratori	15.817,30		10.814,76		3.426,77	
Debiti v/banche per interessi	154,13		3.799,35		4.476,16	
Mutui Passivi (entro 12 mesi)	40.959,97		58.468,78		26.674,45	
Debiti Tributari d'es.	107.476,83	54,0%	126.537,77	49,4%	108.769,06	58,8%
Debiti Previdenziali d'es.	14.514,15		29.631,49		28.128,51	
Altri debiti	39.015,63		50.001,65		33.721,83	
Ratei passivi	364,20		3.650,36		1.208,46	
Risconti Passivi	-		-		2.324,43	
<b>TOT. Passività a breve</b>	<b>485.513,70</b>	<b>244,1%</b>	<b>616.184,04</b>	<b>240,4%</b>	<b>445.319,55</b>	<b>240,9%</b>
Fondo TFR	137.480,56		125.196,25		98.747,51	
Mutui Passivi (oltre 12 mesi)	35.009,54		36.895,87		42.923,34	
Debiti tributari (oltre 12 mesi)	-		-		34.949,19	
Iva c/erario	-		-		68.361,31	
<b>TOT. Passività a M/L termine</b>	<b>172.490,10</b>	<b>86,7%</b>	<b>162.092,12</b>	<b>63,2%</b>	<b>244.981,35</b>	<b>132,5%</b>
<b>TOT. Passività</b>	<b>658.003,80</b>	<b>330,9%</b>	<b>778.276,16</b>	<b>303,6%</b>	<b>690.300,90</b>	<b>373,5%</b>
Capitale Sociale	1.032,91	0,5%	1.032,91	0,4%	1.032,91	
Riserve di utili	55.019,16		-			
Riserve di rivalutazione	389,76		389,76		389,76	
Utile d'esercizio	70.819,14	35,6%	113.892,54	44,4%	160.731,01	87,0%

<b>TOT. Patrimonio Netto</b>	- 459.121,64	- 230,9%	- 521.918,35	- 203,6%	- 505.463,20	- 273,5%
<b>TOT. Fonti</b>	198.882,16	100,0%	256.357,81	100,0%	184.837,70	100,0%
Altri crediti attivo circolante (crediti v/soci)	586.382,61		637.233,56		667.616,88	

Tabelle 4. – Stato Patrimoniale riclassificato (Fonti), fonte: elaborazione personale in Excel.

Come si può notare dai dati emersi durante la riclassificazione fatta, l'azienda non ha investito molto negli ultimi anni. Ciò è visibile anche confrontando il valore presente nel prospetto degli Impieghi relativo alle immobilizzazioni materiali con il corrispondente valore del fondo di ammortamento delle immobilizzazioni stesse. Il confronto evidenzia che le due voci presentano valori pressoché simile il che sta a significare che l'impresa opera con attrezzature "storiche" il cui valore è quasi completamente ammortizzato.

Nell'analisi dei flussi di cassa questo aspetto non è da sottovalutare in quanti l'azienda potrebbe essere presto costretta a sostenere degli investimenti volti al rinnovo delle immobilizzazioni e in particolare di nuovi impianti e macchinari.

Le immobilizzazioni immateriali sono pressoché inesistenti e questo dato potrebbe testimoniare la scarsa propensione dell'impresa ad investire in innovazione in quanto tra queste voci sono solitamente ricompresi diritti e brevetti industriali di cui sicuramente l'impresa è sprovvista.

Dall'analisi degli impieghi emerge un dato allarmante ovvero che la società vanta un credito rilevante nei confronti dei soci. Sembra quasi che siamo in presenza di una forma di autofinanziamento dei soci ai danni dell'impresa, i quali continuano a prelevare utili nonostante la forte esposizione debitoria della stessa. Tale aspetto va ad incidere significativamente sul patrimonio netto portandolo ad assumere valori negativi. Questo, in virtù degli indicatori rilevati dal CNDCEC basterebbe a

considerare l'impresa in crisi e a far partire la segnalazione all'OCRI.

Inoltre, risulta rilevante anche se in via di riduzione, l'esposizione debitoria dell'impresa nei confronti dell'erario sia per i versamenti iva dovuti che per i versamenti tributari.

Anche tale aspetto è rilevante per l'analisi dei flussi di cassa in quanto i debiti derivanti dagli esercizi precedenti andranno a drenare la liquidità dell'impresa generata durante ogni esercizio futuro.

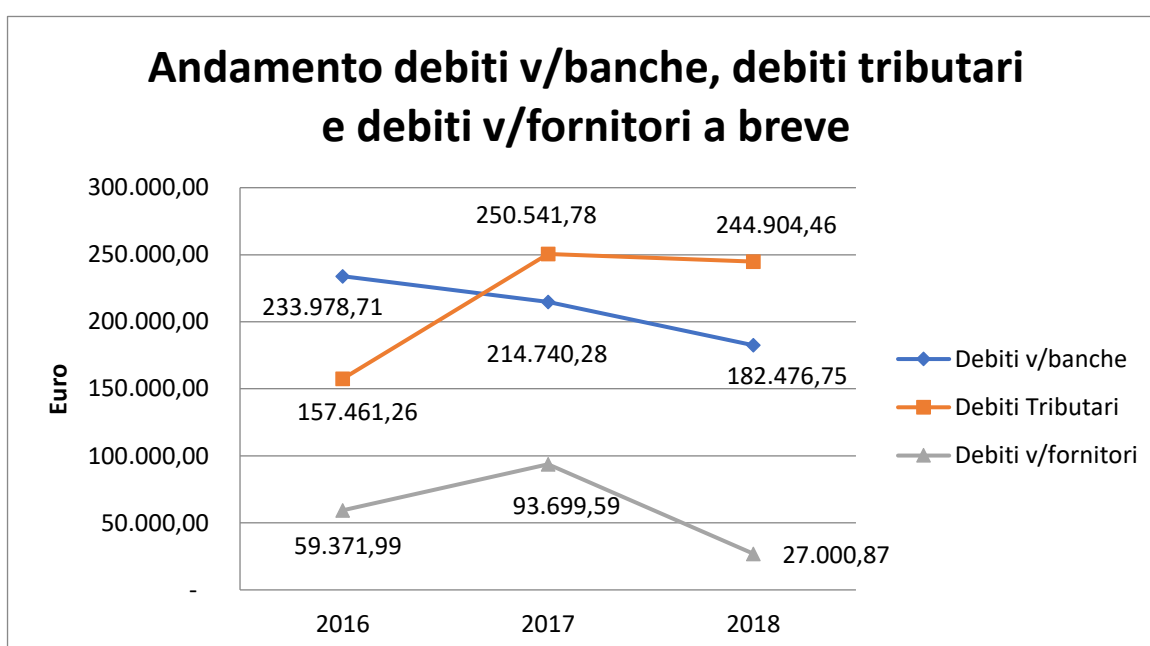


Grafico 2. – Andamento dei debiti v/banche, debiti tributari e dei debiti previdenziali, fonte: elaborazione personale in Excel.

È bene precisare che in tale rappresentazione, la voce “Debiti v/banche” considera sia i debiti a breve termine che quelli a medio-lungo termine, mentre per i debiti v/fornitori sono stati ricompresi solo i debiti a breve scadenza.

Possiamo notare che nel caso considerato i debiti tributari superano, e non di poco, l'ammontare dei debiti nei confronti delle banche che normalmente rappresentano la voce di debito maggiormente rilevante nello stato patrimoniale delle imprese



rappresentando la principale fonte di finanziamento per lo svolgimento dell'attività d'impresa.

Un ulteriore elemento che è possibile osservare è la scarsa propensione dell'amministrazione aziendale alla riscossione dei crediti che la società vanta nei confronti dei propri clienti, evidenza testimoniata dal fatto che il loro valore nei tre bilanci considerati rimane pressoché inalterato.

Riportiamo di seguito due grafici che rappresentano la composizione dell'attivo e del passivo dello Stato Patrimoniale dell'impresa e la loro variazione nel corso degli anni:

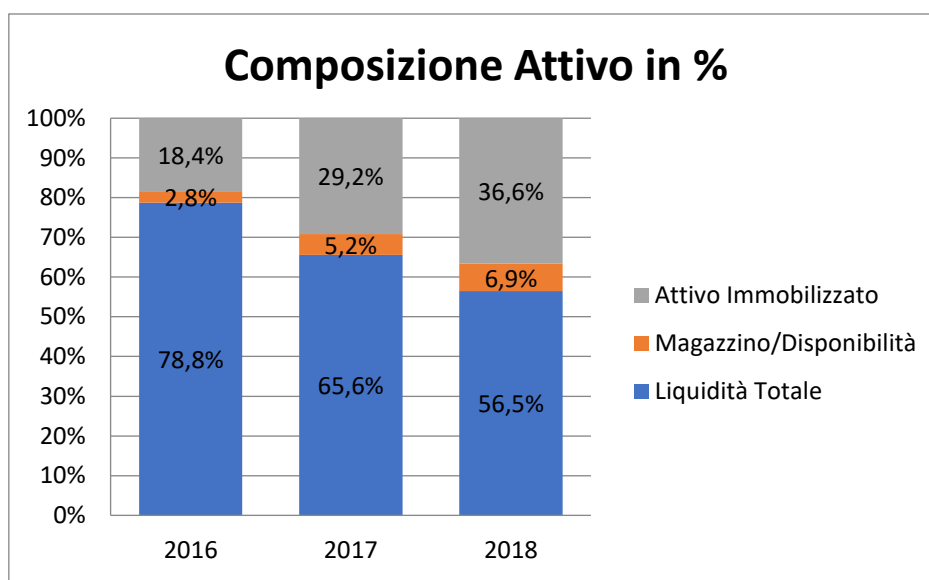


Grafico 3. – Composizione dell'attivo patrimoniale in % della Delta SNC, fonte: elaborazione personale in Excel.

Il grafico evidenzia come la liquidità rappresenti la componente principale dell'attivo patrimoniale dell'impresa (56%) nel 2018 nonostante tale valore ha subito un costante decremento nel corso degli anni.

Tuttavia, va precisato che l'impresa dispone solo in minima parte di liquidità immediata (0.3%) mentre la restante parte è costituita da liquidità differita che costituisce il 56.4% dell'attivo patrimoniale del 2018 e che deriva soprattutto dal rilevante

importo dei crediti che l'azienda vanta nei confronti dei clienti commerciali.

Per quanto riguarda l'attivo immobilizzato, l'incremento del suo valore può essere spiegato con il leggero aumento di valore che hanno subito gli impianti ed i macchinari probabilmente in virtù di qualche manutenzione effettuata dall'azienda per restituire contrastare l'obsolescenza delle attrezzature.

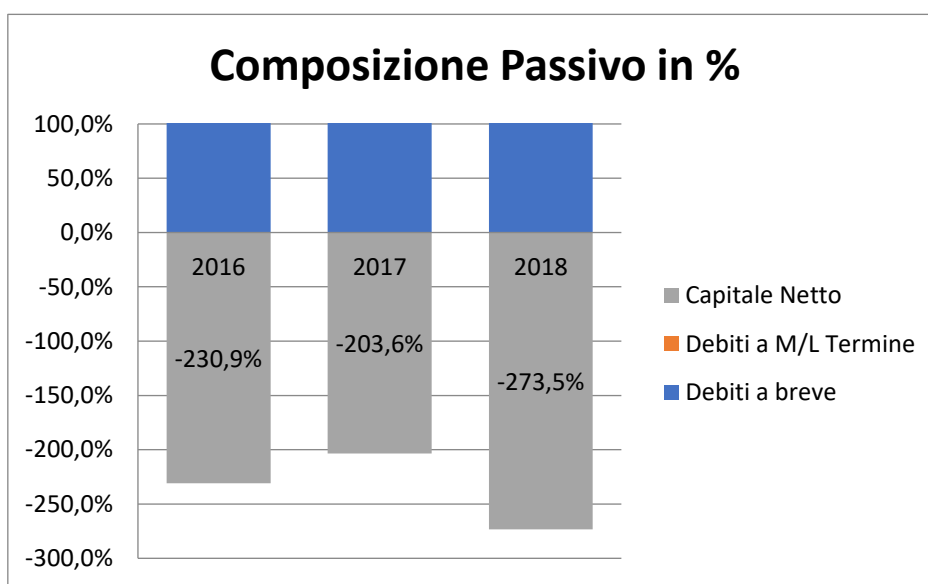


Grafico 4. – Composizione del passivo dello Stato Patrimoniale in % della Delta SNC. Fonte: elaborazione personale in Excel.

Da tale rappresentazione emerge la situazione drammatica che sta attraversando la Delta SNC che presenta un capitale netto altamente negativo e che nel giro di poco tempo condurrà l'impresa al default a meno che non si provveda a sanare la situazione aziendale ad esempio attraverso il pagamento, da parte dei soci, dei debiti che hanno nei confronti della società.

Tale valore negativo del patrimonio netto è determinato da due variabili desumibili dai dati di bilancio ovvero, un capitale sociale irrisorio pari a 1032.91 euro e la posizione debitoria dei due soci nei confronti della società sopra menzionata.

Fonti	2016	%	2017	%	2018	%
<b>TOT. Passività a breve</b>	485.513,70	244,1%	616.184,04	240,4%	445.319,55	240,9%
<b>TOT. Passività a M/L termine</b>	172.490,10	86,7%	162.092,12	63,2%	244.981,35	132,5%
<b>TOT. Passività</b>	658.003,80	330,9%	778.276,16	303,6%	690.300,90	373,5%
<b>TOT. Patrimonio Netto</b>	-	-	-	-	-	-
	459.121,64	-230,9%	521.918,35	203,6%	- 505.463,20	273,5%
<b>TOT. Fonti</b>	198.882,16	100,0% <sup>1</sup>	256.357,81	100,0%	184.837,70	100,0%

Tabella 5. – Articolazione temporale delle fonti e patrimonio netto, fonte: elaborazione personale in Excel.

Inoltre, l'altro aspetto da considerare è la preponderanza dei debiti a breve termine che assumono un valore più o meno doppio rispetto a quelli a medio-lungo termine. Anche quest'aspetto dovrebbe essere indagato dal management soprattutto in sede di pianificazione finanziaria magari cercando di ottenere condizioni di miglior favore da parte dei creditori.

È infatti risaputo che avere un importo elevato di debiti a breve scadenza potrebbe causare degli scompensi di liquidità all'impresa se non dispone di riserve adeguate a farvi fronte.

Dopo aver analizzato brevemente i risultati forniti dall'analisi di bilancio della Delta SNC, passiamo all'analisi dei principali indici economico-finanziari ricavabili dai dati appena presentati:

	2016	2017	2018
ROE	-15,4%	-21,8%	-31,8%
ROI	44,7%	42,0%	110,4%
ROS	18,3%	15,6%	26,8%
Indice di liquidità	0,01	0,00	0,00
Leva finanziaria	-0,43	-0,49	-0,37
Tempi medi Incasso (in giorni)	94	99	40
Tempi medi pagamento (in giorni)	164	140	71

Tabella 6. – principali indici economico-finanziari dell'impresa Delta SNC, fonte: elaborazione personale in Excel.

Gli indici sono stati calcolati come segue:

- ROE: Indica la redditività del capitale investito

Viene calcolato:  $\frac{\text{Utile} \setminus \text{perdita}}{\text{Tot. Patrimonio netto}}$ .

- ROI: Indica il ritorno economico sugli investimenti.

Viene calcolato:  $\frac{\text{Margine operativo netto}}{\text{Tot. Capitale Investito}}$ .

- ROS: Indica il ritorno economico sulle vendite

Viene calcolato:  $\frac{\text{Margine operativo netto}}{\text{Tot. Ricavi Gest. Caratteristica}}$ .

- Indice di liquidità: è il rapporto tra attività a breve e passività a breve. Se il valore è pari a 1 le attività e passività si pareggiano. Nel nostro caso le passività a breve sono molto più alte delle attività a breve, l'azienda potrebbe aver problemi di liquidità.

- Leva finanziaria: misura l'indebitamento dell'azienda attraverso il rapporto tra il capitale totale e i mezzi propri.

Viene calcolata:  $\frac{\text{Totale Impieghi}}{\text{Capitale Proprio}}$ .

- I tempi medi in incasso rappresentano quanto l'azienda ci mette in media ad incassare un credito commerciale.

Si calcola:  $\frac{\text{Crediti commerciali}}{\text{Ricavi annui} * (1+IVA)} * 365$ .

- I tempi medi di pagamento rappresentano quanto l'azienda ci mette in media a pagare un debito commerciale.

Si calcola:  $\frac{\text{Debiti v/fornitori}}{\text{Acquisti} * (1+IVA)} * 365$ .

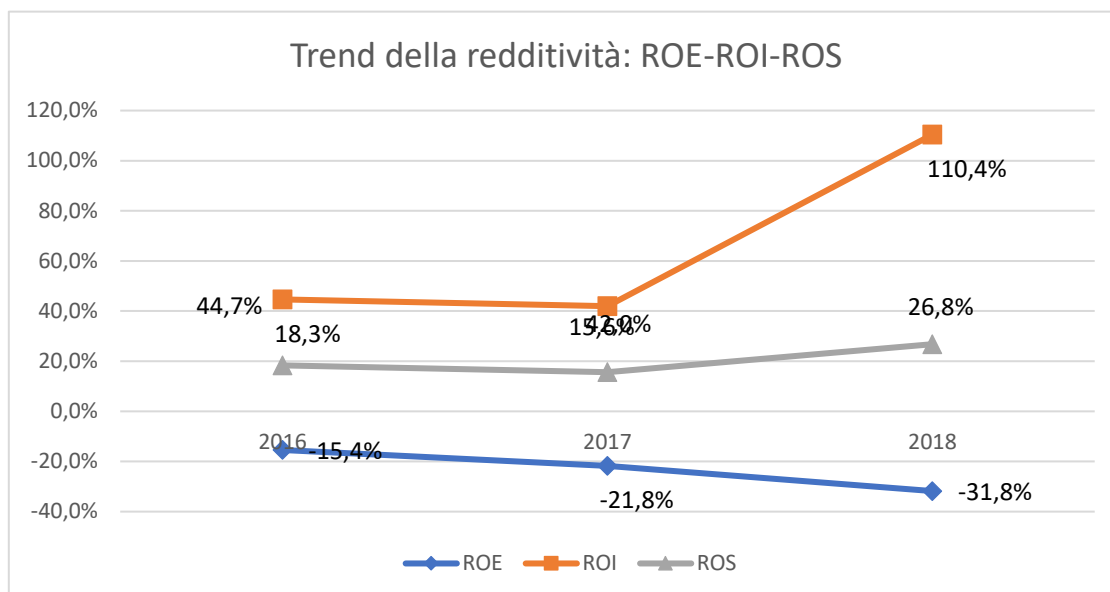


Grafico 5. – Trend della redditività dell'impresa Delta SNC, fonte: elaborazione personale in Excel.

Come sopra anticipato, il ROE misura la redditività del capitale proprio. Può essere considerato un indicatore sintetico dell'economicità dell'impresa in quanto tale indice viene influenzato non solo dal risultato dalla gestione caratteristica ma anche dalla gestione finanziaria, dalla gestione straordinaria e dall'incidenza delle imposte.

Il ROE dell'impresa Delta SNC assume valore negativo in quanto il valore del patrimonio netto è di gran lunga inferiore allo zero.

Questo evidenzia una situazione tutt'altro che felice per l'impresa considerata ma questo era evidente anche solo considerando il solo valore del patrimonio netto.

Il ROI evidenzia invece il rendimento del capitale investito dall'impresa nella gestione caratteristica, a prescindere dalle modalità di finanziamento, dagli impieghi assunti e dalle scelte per la copertura dei fabbisogni finanziari ed è inoltre esente dall'influenza della gestione finanziaria, straordinaria e tributaria.

In altre parole, misura la redditività e l'efficienza della gestione caratteristica.

Per gestione caratteristica si intende l'insieme della attività come la produzione, la trasformazione, la distribuzione e la vendita di un prodotto o servizio.

Tale indice è estremamente importante per valutare l'effettiva redditività della gestione caratteristica, nonché della capacità dell'impresa di remunerare le risorse (proprie e di terzi) investite nella gestione della stessa.

Non esiste un valore ottimale per tale indicatore ma la sua importanza rileva per effettuare un confronto con il trend storico e con le imprese dello stesso settore.

Il ROI dell'azienda analizzata assume un valore positivo ed in crescita rispetto ai due anni precedenti mostrando una redditività del capitale investito soddisfacente.

Il ROS misura l'economicità della gestione caratteristica rapportando il reddito operativo ai ricavi della gestione caratteristica dell'impresa.

Esso esprime sostanzialmente la quantità di ricavo netto conseguito per ogni euro di fatturato.

Tale indicatore misura, in un certo senso, l'abilità commerciale dell'impresa nel vendere i propri prodotti/servizi in quanto mette in relazione i prezzi di vendita praticati con i costi sostenuti per sostenere la gestione caratteristica.

Anche il ROS assume valore positivo nel 2018 e tale valore è in crescita se confrontato con gli anni passati. Tale maggiore marginalità dei prodotti o servizi venduti dall'impresa può derivare o da un aumento dei prezzi di vendita praticati dall'impresa a parità di costi oppure all'ottimizzazione di qualche processo che consente di produrre a costi inferiori.

Dall'analisi svolta, risulta evidente che i problemi per tale impresa sono iniziati nel 2016 se non prima ed è quindi su tale esercizio che andremo a costruire il flusso di cassa prospettico dell'impresa per vedere se da tale analisi sarebbe stato possibile

prevedere l'avvicinarsi della crisi così come intesa nella nozione data dal legislatore, ovvero "l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici per far fronte alle obbligazioni assunte".

## **5.2. La pianificazione finanziaria: una "bussola" per le PMI**

Prima di procedere all'illustrazione del caso concreto, riteniamo doveroso soffermarci sull'importanza di tale strumento per le aziende soprattutto oggi che l'adeguata pianificazione delle risorse finanziarie rappresenta un fattore critico di successo.

Questo è più che mai vero per le PMI che nella maggior parte dei casi godono di risorse economiche limitate dovute alla difficoltà di accedere a fonti di finanziamento esterne e che pertanto devono prestare grande attenzione alla gestione della liquidità.

La pianificazione finanziaria è quel processo che permette di tradurre in numeri gli obiettivi di lungo periodo esplicitati nel business plan e che consente di prevedere in modo più o meno accurato quali saranno le entrate e le uscite dell'impresa e quindi l'utile o la perdita di esercizio.

A seconda dell'orizzonte temporale di riferimento, la pianificazione finanziaria si divide in:

- Pianificazione a medio-lungo termine (3-5 anni);
- Pianificazione a breve termine (12 mesi).

La prima viene realizzata solitamente attraverso bilanci previsionali i quali consentono di pervenire alla determinazione dell'ammontare di risorse di cui l'azienda necessita per realizzare i propri obiettivi nonché di studiare le modalità più consone per procedere alla copertura di tali fabbisogni finanziari.

La pianificazione finanziaria di breve periodo viene invece realizzata attraverso l'ausilio di budget di cassa mensili grazie ai quali è possibile prevedere tutti gli incassi e i pagamenti dell'impresa nell'arco temporale di riferimento. In tal modo sarà

possibile prevedere l'andamento dei flussi di cassa ed ottimizzare la gestione della tesoreria aziendale.

L'importanza di tale strumento è testimoniata dai numerosi vantaggi che permette di conseguire, i principali sono:

- Garantisce un'equilibrata struttura patrimoniale tra mezzi propri e di terzi;
- Consente di ottimizzare l'impiego delle risorse per la gestione aziendale nel breve periodo;
- Permette, ove gestita adeguatamente, di avere la liquidità necessaria in ogni momento garantendo la solvibilità dell'impresa;
- Consente di pianificare l'approvvigionamento delle risorse finanziarie a supporto degli investimenti e della gestione delle attività straordinarie che si rendono necessarie.

Da quanto esposto emerge chiaramente l'importanza che tale strumento riveste per le imprese, le quali attraverso la pianificazione sconfinano la deleteria tendenza, tipica di molte piccole imprese, di "navigare a vista".

È doveroso rilevare fin da subito però che la predisposizione di una pianificazione finanziaria è irrilevante se non viene verificata attraverso una costante verifica dei valori effettivi con quelli pianificati. Solo così è infatti possibile individuare per tempo le divergenze e porre in essere le opportune misure correttive.

### **5.3. La pianificazione finanziaria della Delta SNC**

Come anticipato, in questo capitolo andiamo ad analizzare un caso reale di un'impresa che versa in condizioni di crisi cercando di vedere se, attraverso l'esecuzione di una pianificazione finanziaria, l'organo direttivo sarebbe stato in grado di prevedere l'arrivo della crisi. Procederemo anche alla verifica degli indicatori introdotti dal CNDCEC con la finalità di verificare la significatività di tali indicatori e la loro capacità di segnalare al management la congiuntura negativa dell'impresa.



Nell'analisi del fabbisogno finanziario per la verifica della continuità aziendale, esaminiamo tutte le scadenze ordinarie (incassi dai clienti, incassi derivanti da locazioni e noleggi, pagamento degli affitti, delle locazioni e noleggi, dei fornitori dei dipendenti, dell'erario, dell'Inps e dell'Inail, ...) e tutte le scadenze straordinarie (pagamento delle rate di mutuo e di tutte le rateizzazioni concordate come ad esempio le rateizzazioni eventuali degli avvisi e/o delle cartelle).

Siamo consapevoli che tutte le scadenze che abbiamo identificato come straordinarie vanno attentamente monitorate perché drenano liquidità alla gestione caratteristica e danno evidenza, nella situazione patrimoniale, di una esposizione debitoria significativa che non favorisce il valore reputazionale dell'impresa.

Dall'analisi dello scadenziario e del bilancio aziendale siamo riusciti a costruire l'analisi dei flussi di cassa mensili (entrate ed uscite di denaro) dell'impresa Delta SNC e risulta così articolata:

<b>FLUSSO DI CASSA DELTA SNC DEL PRIMO SEMESTRE 2016</b>						
	<b>Gennaio</b>	<b>febbraio</b>	<b>Marzo</b>	<b>aprile</b>	<b>maggio</b>	<b>giugno</b>
<b>saldo di cassa e banca iniziale</b>	- 101.869,00	- 96.631,00	- 98.992,00	- 101.569,00	- 104.045,00	- 106.641,00
<b>incassi da clienti</b>	47.368,00	45.274,00	41.967,00	43.298,00	41.965,00	44.723,00
<b>altri incassi (es: premi assicurativi, contributi)</b>	-	-	-	-	-	-
<b>TOTALE ENTRATE</b>	47.368,00	45.274,00	41.967,00	43.298,00	41.965,00	44.723,00
<b>pagamento fornitori</b>	4.356,00	5.241,00	5.362,00	4.256,00	3.953,00	4.846,00
<b>pagamenti per retribuzioni</b>	21.490,00	21.490,00	21.490,00	21.490,00	21.490,00	21.490,00
<b>pagamento compenso soci-amministratori</b>	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
<b>altri pagamenti (spese di amministrazione, costi commerciali, manutenzioni)</b>	4.578,00	8.642,00	5.986,00	7.965,00	7.412,00	9.587,00
<b>pagamento noleggi e leasing</b>	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00

<b>pagamento affitto locali strumentali</b>	2.862,00	2.862,00	2.862,00	2.862,00	2.862,00	2.862,00
<b>pagamento assicurazioni</b>	-	556,00	-	357,00	-	-
<b>pagamento rateizzazione cartelle/rottamazione</b>	4.870,00	4.870,00	4.870,00	4.870,00	4.870,00	4.870,00
<b>pagamento rate mutui passivi</b>	1.860,00	1.860,00	1.860,00	1.860,00	1.860,00	1.860,00
<b>pagamento finanziamento auto</b>	531,00	531,00	531,00	531,00	531,00	531,00
<b>TOTALE USCITE</b>	42.130,00	47.635,00	44.544,00	45.774,00	44.561,00	47.629,00
<b>SALDO DI CASSA MENSILE</b>	5.238,00	2.361,00	2.577,00	2.476,00	2.596,00	2.906,00
<b>SALDO DI CASSA E BANCA FINALE</b>	-	-	-	-	-	-
	96.631,00	98.992,00	101.569,00	104.045,00	106.641,00	109.547,00

<b>POSSIBILITA' DI UTILIZZO AFFIDAMENTI BANCARI</b>	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
<b>FABBISOGNO FINANZIARIO</b>	96.631,00	98.992,00	101.569,00	104.045,00	106.641,00	109.547,00
<b>AFFIDAMENTI RESIDUI</b>	3.369,00	1.008,00	1.569,00	4.045,00	6.641,00	9.547,00

Tabella 7. – Flusso di cassa prospettico del primo semestre 2016 della Delta SNC,

fonte: elaborazione personale in Excel

<b>Debit Service Coverage Ratio (DSCR) primo semestre 2016</b>	
Giacenze iniziali di cassa e banca	- 101.869,00
Entrate di liquidità previste nei successivi sei mesi	264.595,00
Uscite di liquidità previste nei successivi sei mesi (ad eccezione dei rimborsi dei debiti finanziari)	261.113,00
Totale risorse disponibili	- 98.387,00
Uscite per rimborso debiti finanziari (verso banche o altri finanziatori) *	11.160,00
Debit Service Coverage Ratio (DSCR)	- 8,82
	<b>Ragionevole presunzione dello stato di crisi</b>

Tabella 8. – Calcolo del DSCR per il primo semestre 2016, fonte: elaborazione personale in Excel.

<b>FLUSSO DI CASSA DELTA SNC DEL SECONDO SEMESTRE 2016</b>						
	<b>luglio</b>	<b>agosto</b>	<b>settembre</b>	<b>Ottobre</b>	<b>novembre</b>	<b>dicembre</b>
<b>saldo di cassa e banca iniziale</b>	- 109.547,00	- 113.247,00	- 117.713,00	- 119.529,00	- 124.300,00	- 129.349,00
<b>incassi da clienti</b>	46.356,00	42.856,00	50.678,00	46.523,00	48.756,00	51.332,00
<b>altri incassi (es: premi assicurativi, contributi)</b>	8.000,00		-	-	-	-
<b>TOTALE ENTRATE</b>	54.356,00	42.856,00	50.678,00	46.523,00	48.756,00	51.332,00
<b>pagamento fornitori</b>	7.240,00	5.962,00	8.563,00	8.871,00	7.974,00	6.197,00
<b>pagamenti per retribuzioni</b>	32.578,00	21.490,00	21.490,00	21.490,00	21.490,00	42.569,00
<b>pagamento compenso soci-amministratori</b>	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
<b>altri pagamenti (spese di amministrazione, costi commerciali, manutenzioni)</b>	6.532,00	7.635,00	10.246,00	9.227,00	12.635,00	7.532,00
<b>pagamento noleggi e leasing</b>	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00
<b>pagamento affitto locali strumentali</b>	2.862,00	2.862,00	2.862,00	2.862,00	2.862,00	2.862,00
<b>pagamento assicurazioni</b>	-	529,00	489,00	-	-	-
<b>pagamento rateizzazione cartelle/rottamazione</b>	4.870,00	4.870,00	4.870,00	4.870,00	4.870,00	4.870,00
<b>pagamento rate mutui passivi</b>	1.860,00	1.860,00	1.860,00	1.860,00	1.860,00	1.860,00
<b>pagamento finanziamento auto</b>	531,00	531,00	531,00	531,00	531,00	531,00
<b>TOTALE USCITE</b>	58.056,00	47.322,00	52.494,00	51.294,00	53.805,00	68.004,00
<b>SALDO DI CASSA MENSILE</b>	- 3.700,00	- 4.466,00	- 1.816,00	- 4.771,00	- 5.049,00	- 16.672,00
<b>SALDO DI CASSA E BANCA FINALE</b>	- 113.247,00	- 117.713,00	- 119.529,00	- 124.300,00	- 129.349,00	- 146.021,00

<b>POSSIBILITA' DI UTILIZZO AFFIDAMENTI BANCARI</b>	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
<b>FABBISOGNO FINANZIARIO</b>	113.247,00	117.713,00	119.529,00	124.300,00	129.349,00	146.021,00
<b>AFFIDAMENTI RESIDUI</b>	- 13.247,00	- 17.713,00	- 19.529,00	- 24.300,00	- 29.349,00	- 46.021,00

Tabella 9. – Flusso di cassa prospettico del secondo semestre 2016 della Delta SNC, fonte: elaborazione personale in Excel.

<b>Debit Service Coverage Ratio (DSCR) secondo semestre 2016</b>	
Giacenze iniziali di cassa e banca	- 109.547,00
Entrate di liquidità previste nei successivi sei mesi	294.501,00
Uscite di liquidità previste nei successivi sei mesi (ad eccezione dei rimborsi dei debiti finanziari)	319.815,00
Totale risorse disponibili	- 134.861,00
Uscite per rimborso debiti finanziari (verso banche o altri finanziatori) *	11.160,00
Debit Service Coverage Ratio (DSCR)	- 12,08
	<b>Ragionevole presunzione dello stato di crisi</b>

Tabella 10. – Calcolo del DSCR per il secondo semestre 2016, fonte: elaborazione personale in Excel.

L'analisi del flusso di cassa prospettico della Delta SNC, sebbene rappresenti una proiezione basata su dati previsionali tipici del budget di cassa, può fornirci utili indicazioni sull'andamento aziendale e sul fabbisogno di liquidità eventualmente generato dalla gestione dell'impresa.

Osservando i risultati si può vedere come l'impresa nel corso dell'esercizio, genera un flusso di cassa leggermente positivo solo nel mese di Gennaio registrando al contrario saldi negativi in tutti gli altri mesi dell'anno.

La liquidità dell'impresa, come si può notare dai dati esposti, viene assorbita in larga misura dalle retribuzioni del personale le quali risultano eccessivamente sproporzionate se confrontate con i ricavi che l'impresa è in grado di generare.

Un'altra voce di costo che contribuisce a drenare la liquidità aziendale è rappresentata dai pagamenti delle rateizzazioni delle cartelle derivanti dai debiti che l'impresa ha contratto nei confronti dell'erario e che graveranno sugli esercizi futuri.

Includendo nell'analisi, il saldo di cassa iniziale, risultato della gestione aziendale dell'esercizio precedente viene a determinarsi un saldo di cassa finale estremamente negativo per l'impresa a cui la stessa tenta di far fronte utilizzando il fido concesso loro dalla banca pari a 100.000,00 euro.

Il credito concesso dalla banca si rivela tuttavia insufficiente a coprire il fabbisogno di liquidità generato dall'azienda che arriva a Dicembre a superare di quasi 46.000,00 euro il credito messo a sua disposizione della banca.

L'esposizione debitoria nei confronti della banca per la concessione del fido rende l'impresa ancora più rischiosa in quanto a fronte di una richiesta di rientro del fido da parte della banca l'impresa andrebbe subito in crisi se non addirittura incontro all'insolvenza.

A ulteriore conferma di quanto emerso nell'analisi dei flussi di cassa, abbiamo calcolato il DSCR relativo a ciascun semestre.

La scelta di verificare i risultati tramite questo indicatore deriva dal fatto che questo è considerato, dai "guru" della disciplina, come l'indicatore maggiormente significativo per l'analisi della continuità aziendale. Esso infatti, al pari del budget di cassa adotta, per l'analisi, un orizzonte temporale prospettico pari a 6 mesi e misura la sostenibilità finanziaria del debito aziendale, ovvero la capacità dell'impresa di onorare il proprio debito finanziario.

Tale indicatore mette in rapporto il cash flow operativo prospettico dell'impresa, al netto delle tasse, con il flusso finanziario prospettico dell'impresa.

Per avere la sicurezza che il flusso di cassa generato dalla gestione operativa sia in grado di coprire il debito finanziario della stessa, il rapporto tra le due grandezze deve assumere valori superiori a 1.

I risultati forniti da tale indicatore, assumendo valori negativi (-8,82 per il primo semestre e -12,8 per il secondo), confermano quanto emerso dall'analisi dei flussi di cassa,

evidenziando una ragionevole presunzione dello stato di crisi dell'impresa in ciascun semestre del 2016.

Da quanto emerso dall'analisi appare evidente che, se solo gli amministratori o il titolare dell'impresa avessero svolto una semplice analisi dei flussi di cassa, come quella da noi svolta, si sarebbero resi conto, con largo anticipo, che la crisi dell'impresa era ormai alle porte e minacciava seriamente la capacità della stessa di continuare ad operare nell'ottica della continuità aziendale e, di conseguenza, si sarebbero potuti attivare per contrastare il declino aziendale e tentare di riportare l'impresa in condizioni di equilibrio economico-finanziario.

## 6. CONCLUSIONI

Partendo dall'analisi delle novità introdotte con il Codice della Crisi d'impresa e dell'Insolvenza, l'elaborato si propone come obiettivo principale l'analisi dell'impatto che le stesse hanno avuto ed avranno sulla gestione delle PMI chiamate ad un processo di innovazione organizzativo orientato alla precoce emersione dello stato crisi e alla celere risoluzione della stessa.

Il primo aspetto che si è provveduto ad analizzare nell'elaborato riguarda la definizione di crisi fornita dal legislatore, il quale riconduce la fattispecie all'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni assunte nell'ottica della continuità aziendale.

Sebbene il legislatore, nel dettare la definizione del fenomeno abbia tenuto in considerazione la prospettiva della continuità aziendale propria della teoria aziendalista, non riteniamo tale definizione completamente esaustiva ed in linea con la finalità ultima della riforma, ovvero l'emersione precoce dello stato di crisi.

La ratio di tale considerazione deriva dal fatto che, gli squilibri di carattere economico, finanziario e patrimoniale rappresentano, nella dottrina aziendalista, l'effetto che la crisi ormai manifesta produce sull'azienda e pertanto, rimandare la rilevazione della crisi al manifestarsi di tali disequilibri potrebbe portare alla rilevazione tardiva del fenomeno.

Nonostante tale considerazione è tuttavia innegabile che l'inclusione della prospettiva della continuità aziendale nella sopracitata definizione abbia contribuito a spostare l'orizzonte temporale delle valutazioni aziendali da un'ottica "backward looking" ad una "forward looking" e all'abbandono dell'atteggiamento reattivo tipico delle PMI in favore di un approccio alla gestione dell'impresa di tipo proattivo.

Il secondo aspetto analizzato nell'elaborato riguarda l'estensione, in capo a tutti gli imprenditori che svolgono attività

d'impresa in forma societaria (con la sola esclusione degli imprenditori individuali), dell'obbligo di istituire all'interno della propria impresa un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e della perdita della continuità aziendale.

Dall'analisi dei diversi contributi è emerso che, con tale disposizione, contenuta nell'art.2086 secondo comma del Codice Civile, il legislatore ha obbligato anche le micro e le piccole medie imprese ad implementare e formalizzare un sistema di controllo di gestione che sia in grado di monitorare costantemente lo stato di salute dell'impresa anche in ottica previsionale e che consenta di far emergere con buon anticipo i sopracitati indizi di crisi.

Sebbene non sia ancora possibile apprezzare la bontà di tale previsione dal punto di vista operativo, non si può di certo negare che essa avrà risvolti rilevanti sulla gestione delle micro e piccole-medie imprese che solo in rari casi attuano un controllo di gestione nello svolgimento della loro attività.

Dall'analisi di numerosi contributi e dallo studio delle caratteristiche degli strumenti propri del controllo di gestione è emerso che gli strumenti di controllo che meglio si sposano con tale finalità e che quindi dovrebbero essere presenti in tutte le imprese a prescindere dalla dimensione sono:

- Il business Plan;
- Il budget aziendale ed in particolare il budget di cassa;
- L'analisi del cash flow aziendale;
- I forecast;
- Un sistema di report completo e sintetico.

Ovviamente, conformemente al principio di proporzionalità stabilito dal legislatore al crescere della dimensione aziendale e della complessità del business, crescerà anche l'articolazione degli assetti predisposti dall'imprenditore.



Per verificare l'efficacia di tali previsioni si è proceduto infine, all'analisi di un caso reale basato su un'azienda che versa in una situazione di crisi, al fine di verificare se, l'analisi prospettica (6 mesi) dei flussi di cassa, avrebbe consentito all'imprenditore di rilevare lo stato di crisi nel quale l'azienda stava sprofondando.

I risultati dell'analisi hanno permesso di rilevare lo stato di difficoltà dell'impresa riflesso nell'inadeguatezza dei flussi di cassa dovuto principalmente alla consistente esposizione debitoria della stessa e alla mancanza di mezzi deputati alla copertura del fabbisogno finanziario rilevato. Gli utili prodotti dall'impresa vengono assorbiti dai debiti accumulati dalla stessa negli esercizi precedenti i quali drenano la liquidità prodotta facendo emergere un importante fabbisogno di liquidità.

Anche se nel caso considerato, è stato possibile pervenire alla rilevazione dello stato di difficoltà dell'impresa, non possiamo affermare con sicurezza che tale strumento, da solo, sia in grado di portare alla luce segnali inequivocabili di crisi in quanto l'impresa oggetto di analisi versava già in uno stato di crisi avanzato e pertanto sarebbe stato impossibile non rilevare tali squilibri.

In conclusione, alla luce di quanto analizzato, riteniamo che se la nuova disciplina di allerta verrà percepita dagli imprenditori secondo l'importanza che le ha attribuito il legislatore, essa possa rilevarsi effettivamente funzionale alle imprese, permettendo loro di rilevare i segnali di crisi ed operare i giusti correttivi per tempo.

Solo il tempo alla fine potrà rivelarci se il Codice della Crisi d'impresa e dell'Insolvenza sortirà l'effetto auspicato dal legislatore o se si rivelerà al contrario l'ennesimo tentativo vano di migliorare la gestione ed il rendimento delle piccole medie imprese che costituiscono il tessuto economico del nostro Paese.

## BIBLIOGRAFIA

AA. VV. (2015), "linee guida: informativa e valutazione nella crisi d'impresa", a cura del Gruppo di Lavoro interdisciplinare Area procedure concorsuali e Area aziendale, Roma, 30 Ottobre 2015.

Arcari, A. M., a cura di., 2010. Programmazione e controllo. Milano: McGraw-Hill.

Azzaro A.M. (2016), "Appunti sulla nozione giuridica di "crisi" d'impresa come stato di non insolvenza", Studi Urbinati, A - Scienze giuridiche, politiche ed economiche, volume 67, numero 3-4, pp. 183-202, Università degli studi di Urbino Carlo Bo editore.

Biazzo S., Balanced Scorecard per le PMI - Gestire le prestazioni critiche, McGraw-Hill Education Italy, 2010.

Bini M., Visciano N., Brugger G., "la valutazione delle aziende", volume 1, Milano Finanza, Luglio 2019.

Bocchino U., Baudino A., "La guida del Sole 24 Ore al controllo di gestione: principi generali, tecniche, strumenti e applicazioni", Milano, Il Sole 24 Ore, Settembre 2011.

Brodi E. (2018), Tempestiva emersione e gestione della crisi d'impresa. Riflessioni sul disegno di un efficiente sistema di allerta e composizione", Questioni di Economia e Finanza (Occasional Paper), Banca d'Italia.

CNA Innovazione (2011), "Lens. Analisi dei risultati economico-finanziari, Criterio finanziario" Bologna.

Danovi A. - Acciaro g. (2019), "Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi", n. 2, Il Sole 24 Ore, Milano.

Danovi A. – Acciaro G. (2019), “Il codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza” Crisi d’impresa, n. 7, Il Sole 24 Ore, Milano.

Dei B., Chiti F., Parri M., “Il controllo di gestione per le PMI: budget e reporting per le piccole e medie imprese”, Milano, Il Sole 24 Ore in collaborazione con Bonpani Formazione, 31 Luglio 2005.

Giacosa E., “Il fenomeno della crisi aziendale: un modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale nel sistema impresa”, Milano, Franco Angelini, 21 Ottobre 2016.

Guatri L., (1986), Crisi e risanamento delle imprese, Milano, Giuffrè.

Guatri L., Turnaround: “declino, crisi e ritorno al valore”, EGEA, Milano, 1995, pp. 74 e ss.

Kaplan R., Norton D., Balanced Scorecard, tradurre la strategia in azione, Isedi, 2000.

Il controllo della gestione nel PMI: da opportunità a necessità. F. Di Crosta, Padova University press, Microimpresa 11/2015 (39) 107-132. 10.14658/pupj-miim-2015-39-5.

Il controllo di gestione nelle PMI: L’imprenditore e lo sviluppo economico. Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria. Documento n. 1, Novembre 2018

Il Cruscotto Di Controllo Aziendali: La Balanced Scorecard italiana per le Piccole e Medie Imprese. Simone Brancozzi, Brancozzi & Partners Consulting srl. Ebook 2018.

Lamanna Filippo, “Basta fallimenti”: il nuovo Codice della Crisi d’Impresa e dell’Insolvenza in pillole”, in la Repubblica, 19 Marzo 2019.

Manuela S. Macinati, Behavioral Management Accounting: la dimensione cognitiva e motivazionale dei sistemi di controllo direzionale, Milano, Franco Angelini, 2012, pp. 34.

Nicola Soldati (a cura di), le novità del Codice, Crisi d'impresa, n. 1, Il Sole 24 Ore, Febbraio 2019.

Rapporto Cerved PMI 2019, 12 Ottobre 2019.

Verna, Strumenti per il nuovo assetto organizzativo delle società, in Le Società, 2019, p. 929.