INDICE

Premessa ..... pag. 11

Sezione Prima- GLI ADEGUATI ASSETTI

Gli adeguati assetti ..... pag. 18

1. Il nuovo codice della crisi ..... » 18
2. Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili ..... » 20
   - 2.1. L'autonomia decisionale degli amministratori e la loro responsabilità ..... » 26
   - 2.2. Adeguati assetti e merito creditizio ..... » 29
3. Gli assetti organizzativi ..... » 32
   - 3.1. La verifica dell'adeguatezza degli assetti organizzativi ..... » 34
4. Gli assetti amministrativi e contabili ..... » 36
   - 4.1. Gli assetti amministrativi ..... » 39
   - 4.2. Gli assetti contabili ..... » 40
   - 4.3. La differenza tra assetti amministrativi e contabili ..... » 41
5. Il sistema di controllo interno e la gestione dei rischi ..... » 42
6. I riferimenti giurisprudenziali, la prassi e le check list di controllo ..... » 46
   - 6.1. I riferimenti giurisprudenziali ..... » 46
   - 6.2. Autodiagnosi sugli adeguati assetti: il contributo della Fondazione Nazionale dei Commercialisti ..... » 48
   - 6.3. Le check list per valutare gli adeguati assetti ..... » 51
7. UNI e gli adeguati assetti: il contributo della normazione tecnica ..... » 57
   - 7.1. L'aspetto formale dell'assetto ..... » 60

Gli early warning (indici di allerta) e gli indicatori per valutare la continuità aziendale ..... pag. 63

1. Gli early warning (segnali di allarme precoce) previsti dal codice della crisi ..... » 64
2. Il sistema di allerta interna suggerito dai commercialisti di Milano .... » 69
3. Gli early warning nella prassi aziendale ..... » 72
4. Early warnings e i key performance indicators (o KPI) ..... » 75
   - 4.1. Equilibrio economico ..... » 75
   - 4.2. Equilibrio patrimoniale ..... » 76

4.3. Equilibrio finanziario ... » 77
4.4. Indici organizzativi ... » 77
4.5. Indici Amministrativi e Contabili ... » 78
4.6. Indici operativi ... » 78
4.7. ESG (Environmental, Social, Governance) ... » 79
4.8. Indicatori di allerta esterni ... » 79
4.9. Costruire e gestire il sistema di KPI ... » 80
5. Un Early warning storico: lo Z-score di Altman ... » 80
5.1. Un esempio pratico ... » 83

Gli indici d'allerta secondo il CNDCEC ... pag. 89
1. Il patrimonio netto negativo ... » 91
2. Il D.S.C.R. (Debt Service Coverage Ratio) ... » 91
3. Gli indici di settore di cui all'art. 13, comma 2 ... » 92

Il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento ... pag. 103
1. Il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento ... » 104
2. Il test di autodiagnosi: le modalità di determinazione e la sua interpretazione ... » 105

Il budget di cassa ... pag. 110
1. La costruzione del budget di cassa: aspetti operativi ... » 111
2. Lo schema del budget di cassa ... » 112
3. La previsione degli introiti nel budget di cassa ... » 114
4. Un esempio di budget di cassa ... » 118

Il D.S.C.R. (Debt Service Coverage Ratio) ... pag. 121
1. Il D.S.C.R. e il suo utilizzo come early warning nella crisi d'impresa ... » 127
1.1. CNDCEC – 1° metodo ... » 127
1.2. CNDCEC – 2° metodo ... » 128
2. Il D.S.C.R. e la sua applicazione nel mondo bancario ... » 130
3. Problemi operativi legati alla corretta applicazione dell'indicatore ... » 131

Sezione Seconda- IL CONTROLLO DI GESTIONE

Il controllo di gestione: introduzione ... pag. 134
1. L'evoluzione del controllo di gestione ... » 134
2. Controllo di gestione e adeguati assetti ... » 136

3. Il controllo di gestione e la gestione dell'impresa ... » 137
4. Il controllo di gestione e le sue caratteristiche ... » 139
5. Il controllo di gestione e le sue funzioni ... » 140
6. Il controllo di gestione come sistema ... » 141
6.1. Considerazioni di carattere generale ... » 141
6.2. Struttura organizzativa ... » 142
6.3. Gli strumenti tecnico-contabili del sistema di controllo ... » 143

Progettazione e implementazione del sistema di controllo ... pag. 152
1. Criteri per la progettazione del sistema di controllo ... » 152
1.1. Considerazioni di carattere generale ... » 153
1.2. Considerazioni di carattere operativo ... » 154
2. Le fasi della progettazione ed impianto di un sistema di controllo ... » 154
3. L'analisi dell'impresa ... » 155
3.1. Ambiente generale ... » 156
3.2. Settore di appartenenza ... » 156
3.3. Posizione dell'impresa ... » 156
3.4. L'impresa al suo interno ... » 157
4. La definizione dei centri di responsabilità economica ... » 157
4.1. Centri di costo ... » 158
4.2. 2. Centri di spesa ... » 158
4.3. Centri di ricavo ... » 158
4.4. Centri di profitto ... » 158
4.5. Centri di investimento ... » 159
5. La definizione degli "oggetti di osservazione" ... » 160
6. La valutazione del sistema informativo-contabile ... » 161
7. I soggetti aziendali direttamente coinvolti nel sistema di controllo ... » 164
7.1. Ruolo e funzioni del controller aziendale ... » 165
8. Il sistema informatico ... » 165

Sezione Terza - LE TECNICHE DI ANALISI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Le Tecniche di analisi del controllo di gestione ... pag. 170
1. La contabilità dei costi e il concetto di costo ... » 170
2. Costi diretti e costi indiretti ... » 174
3. I costi dei prodotti congiunti ... » 177
4. I costi fissi ed i costi variabili ... » 181
4.1. La rappresentazione grafica dei costi fissi e variabili ... » 182
5. La break even analysis ... » 183

5.1. Analisi del punto di pareggio (break-even analysis) e l'equilibrio economico di breve periodo ... » 183
5.2. L'analisi del punto di pareggio in relazione a diverse ipotesi di costo ... » 187
5.3. I limiti della break even analysis ... » 190
6. I costi standard ... » 191
6.1. La contabilità a costi standard ... » 191
6.2. Il costo standard di prodotto ... » 192
6.3. Il costo standard del personale ... » 193
6.4. Il costo del lavoro standard quale driver del costo del servizio/prodotto ... » 200
7. Il capital budgeting - tecniche di analisi a supporto delle decisioni sugli investimenti ... » 201
7.1. Considerazioni generali ... » 201

Sezione Quarta - IL BUDGET

Caratteristiche e funzioni del budget ... pag. 206
1. I vantaggi del budget ... » 209
1.1. Traduzione degli indirizzi strategici in obiettivi operativi ... » 209
1.2. Orientamento al futuro e sviluppo della capacità previsionale ... » 209
1.3. Coordinamento tra le diverse funzioni aziendali ... » 209
1.4. Miglioramento della comunicazione interna e della responsabilizzazione ... » 210
1.5. Accrescimento della conoscenza dell'azienda ... » 210
1.6. Individuazione preventiva dei fabbisogni finanziari ... » 210
1.7. Tempestività delle decisioni e capacità di intervento ... » 210
1.8. Valutazione preventiva di scenari e alternative ... » 210
1.9. Maggiore consapevolezza dei rischi e della sostenibilità della gestione ... » 211
2. I limiti e le criticità del budget ... » 211
2.1. Dipendenza da stime, ipotesi e valutazioni soggettive ... » 211
2.2. Assorbimento di tempo e risorse ... » 211
2.3. Rischio di burocratizzazione e formalismo ... » 211
2.4. Rapido deterioramento dell'attendibilità in presenza di cambiamenti significativi ... » 212
2.5. Rigidità eccessiva rispetto all'evoluzione del contesto ... » 212
2.6. Possibili comportamenti opportunistici e distorsioni motivazionali ... » 212
2.7. Rischio di una visione eccessivamente orientata al breve periodo ... » 212
3. Come superare i limiti del budget ... » 213

L'articolazione del budget ..... pag. 214

L'intelligenza artificiale: un importante ausilio per l'elaborazione del budget ..... pag. 216

1. I limiti del processo tradizionale di budgeting ..... » 216
2. Le principali applicazioni dell'intelligenza artificiale nella redazione del budget ..... » 217
   - 2.1. Raccolta, classificazione e integrazione delle informazioni ..... » 217
   - 2.2. Previsione dei ricavi e dei costi ..... » 218
   - 2.3. Analisi di scenari alternativi ..... » 218
   - 2.4. Il controllo a consuntivo ..... » 219
3. Limiti, rischi e responsabilità nell'utilizzo dell'intelligenza artificiale . » 219

La procedura per la formulazione del budget ..... pag. 221

1. Fasi preliminari ..... » 221
   - 1.1. Definizione degli obiettivi e delle linee guida del budget ..... » 221
   - 1.2. Stesura del calendario di budget ..... » 221
2. Fasi centrali ..... » 221
   - 2.1. Predisposizione del budget commerciale ..... » 221
   - 2.2. Predisposizione del budget della produzione ..... » 222
   - 2.3. Raccordo budget commerciale/budget della produzione ..... » 222
   - 2.4. Predisposizione budget degli investimenti ..... » 222
   - 2.5. Predisposizione budget dei costi di struttura ..... » 222
   - 2.6. Predisposizione del budget della gestione straordinaria ..... » 222
3. Fasi finali ..... » 222
   - 3.1. Predisposizione del conto economico di budget ..... » 222
   - 3.2. Predisposizione del budget finanziario e calcolo degli oneri/proventi finanziari ..... » 223
   - 3.3. Completamento del conto economico di budget fino all'utile netto . » 223
   - 3.4. Aggiustamenti del budget finanziario successivi al calcolo dell'utile netto ..... » 223
   - 3.5. Predisposizione dello stato patrimoniale di budget ..... » 223
   - 3.6. Predisposizione del rapporto conclusivo di budget ..... » 223
   - 3.7. Valutazione del budget complessivo di azienda ..... » 223
   - 3.8. Approvazione del budget ..... » 223

Definizione degli obiettivi e linee guida ..... pag. 225

1. Analisi dello scenario ..... » 225
2. Punti di forza e di debolezza ..... » 226
3. Variabili chiave ..... » 227
4. Obiettivi e regole di comportamento ..... » 227

Il budget commerciale ..... pag. 228
1. Il budget commerciale nelle aziende che producono su previsione ..... » 228
   1.1. Le fonti informative da cui attingere per elaborare il budget commerciale ..... » 229
   1.2. L'elaborazione del budget commerciale ..... » 230
   1.3. Il budget dei costi commerciali ..... » 231
   1.4. La sintesi del budget commerciale ..... » 231
2. Il budget commerciale nelle aziende che producono su commessa ..... » 232
   2.1. L'elaborazione del budget commerciale ..... » 232
   2.2. Il forecast e le verifiche infrannuali ..... » 236

Il budget della produzione ..... pag. 239
1. Il budget della produzione nelle aziende che producono su previsione ..... » 239
   1.1. Il budget delle scorte di prodotti e del volume di produzione ..... » 239
   1.2. Il budget degli acquisti ..... » 243
2. Il budget della produzione nelle aziende che producono su commessa ..... » 244

Il raccordo tra budget commerciale e budget della produzione ..... pag. 247

Il budget dei costi di struttura ..... pag. 249

Il budget dei costi del personale ..... pag. 251
1. Il costo del lavoro ..... » 251
2. Il budget a scenari immutati ..... » 253
3. La procedura di budget ..... » 263

Il budget della gestione straordinaria ..... pag. 269

Il budget degli investimenti ..... pag. 270
1. Il budget degli ammortamenti ..... » 271

Il consolidamento dei budget settoriali ..... pag. 273

Il conto economico di budget ..... pag. 274

Il budget finanziario ..... pag. 277
1. Il budget delle fonti e degli impieghi ..... » 277
2. Il budget di cassa ..... » 280
3. Il budget degli oneri e dei proventi finanziari ..... » 280

Lo stato patrimoniale di budget ..... pag. 282

Il rapporto di budget ..... pag. 283

Valutazione ed approvazione del rapporto di budget ..... pag. 285

La consuntivazione ..... pag. 286

L'analisi degli scostamenti ..... pag. 289

L'analisi degli scostamenti del costo del lavoro ..... pag. 291

1. La consuntivazione e l'analisi degli scostamenti del costo del lavoro secondo uno schema tradizionale ..... » 291
2. La consuntivazione e l'analisi degli scostamenti del costo del lavoro in presenza di costi standard ..... » 294

L'efficacia del budget in periodi di crisi e di forte incertezza ..... pag. 298

1. Il budget flessibile ..... » 301
2. Il budget a scenari multipli ..... » 302
3. Il rolling budget o budget scorrevole ..... » 306
4. Il revised budget ..... » 308
5. Lo zero base budgeting ..... » 309
6. L'Activity Based Budgeting (ABB) ..... » 311
   - 6.1. Area Ricerca e sviluppo ..... » 311
   - 6.2. Area Acquisti ..... » 312
   - 6.3. Area Produzione ..... » 312
   - 6.4. Area Logistica ..... » 312
   - 6.5. Area Manutenzione ..... » 312
   - 6.6. Area Commerciale ..... » 312
   - 6.7. Area Sistemi informativi (EDP) ..... » 312
   - 6.8. Area Amministrazione ..... » 312

Un esempio di elaborazione del budget in azienda manifatturiera ..... pag. 315

1. I budget operativi fino all'EBITDA ..... » 317
   - 1.1. Strategie e linee di azione ..... » 317
   - 1.2. Budget delle vendite ..... » 317
   - 1.3. Budget delle vendite trimestralizzato ..... » 319
   - 1.4. Budget degli acquisti ..... » 319
   - 1.5. Budget del lavoro ..... » 320
   - 1.6. Budget della capacità produttiva ..... » 322
   - 1.7. Budget di produzione ..... » 322
   - 1.8. Budget di struttura ..... » 324
   - 1.9. Determinazione dell'EBITDA ..... » 324

2. Il budget economico, patrimoniale e finanziario ... » 325
2.1. Budget dei cespiti e degli ammortamenti ... » 325
2.2. Prima bozza di conto economico ... » 327
2.3. Capitale circolante netto ... » 328
2.4. Margine di struttura secondario ... » 329
2.5. Capitale circolante netto di budget ... » 330
2.6. Margine di struttura secondario di budget ... » 331
2.7. Budget degli oneri finanziari ... » 332
2.8. Budget conto economico definitivo ... » 332
2.9. Budget stato patrimoniale definitivo ... » 334
2.10. Budget finanziario di cassa ... » 335

Sezione Quinta - IL BUSINESS PLAN

Il business plan: concetti generali ... pag. 338

Gli aspetti formali ... pag. 340
1. La copertina ... » 341
2. L'introduzione ... » 341
3. Descrizione dell'azienda e della sua storia ... » 341
4. L'analisi del business ... » 342
4.1. Analisi del prodotto/servizio e del mercato ... » 342
4.2. Il prodotto/servizio ... » 342
4.3. Il mercato ... » 343
4.4. Le Aree Strategiche di Affari (A.S.A.) ... » 343
4.5. Analisi del settore ... » 344

Il piano operativo ... pag. 346

L'analisi economica, patrimoniale e finanziaria ... pag. 348

L'aggiornamento del business plan ... pag. 352

Un esempio di business plan nel settore dello sportswear ... pag. 353
1. Introduzione ... » 353
1.1. Il business plan ... » 353