



Il controllo di gestione e il nuovo Codice della Crisi

Dlgs. 14/2019

***Crisi d'impresa
Assetti organizzativi***

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

Documento n. 2 – Gennaio 2023

Hanno contribuito alla stesura del documento:

Dott. Francesco Raccichini

Dott. Luca Nardoni

Dott. Claudio Cannella

Dott. Andrea De Santis

Dott. Valerio Orsini



 Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

Indice

| | |
|---|-----------|
| 1. Il Controllo di Gestione nelle norme del nuovo Codice della Crisi Dlgs. 14/2019 | 3 |
| 2. Il concetto di crisi in ambito giuridico e in economia | 13 |
| 3. Il sistema organizzativo aziendale | |
| 3.1 Inquadramento concettuale | 21 |
| 3.2 Definizione degli obiettivi aziendali | 25 |
| 3.3 Definizione delle strategie aziendali | 27 |
| 3.4 Assetto organizzativo nelle varie discipline | 32 |
| 3.5 Costruzione dell'assetto organizzativo nella disciplina economico aziendale | 34 |
| 4. Il processo ciclico del controllo di gestione | 47 |
| 5. Assetti organizzativi e intangibles asset | 50 |
| 6. Casi di adeguatezza e di inadeguatezza dell'assetto organizzativo aziendale | 55 |

🌀 Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

1. Il Controllo di Gestione nelle norme del nuovo Codice della Crisi Dlgs. 14/2019.

Il Decreto Legislativo n. 14 del 12/01/2019 è l'ultimo atto di un iter legislativo finalizzato a riformare la materia della crisi d'impresa e dell'insolvenza, con l'obiettivo di conseguire i seguenti risultati:

- **riformare** organicamente l'attuale normativa in tema di procedure concorsuali (Regio Decreto 16/03/1942 n. 267) e di crisi da sovraindebitamento (Legge 27/01/2013 n. 3);
- **dare seguito alle sollecitazioni** scaturenti dal regolamento UE 2015/848 del Parlamento e del Consiglio Europeo del 20/05/2015, in materia di efficienza ed efficacia delle procedure d'insolvenza per un ottimale funzionamento del mercato interno europeo;
- **dare seguito alle sollecitazioni** scaturenti dalla raccomandazione n. 2014/135/UE della Commissione del 12/03/2014 finalizzata a fornire adeguati strumenti giuridici alle imprese in crisi finanziaria che consenta loro di ristrutturarsi fin dai primi sintomi di crisi e di dare "una seconda opportunità.....agli imprenditori onesti che falliscono";
- **dare seguito alle sollecitazioni** provenienti dalla direttiva "insolvency" n. 2019/1023 del 20/6/2019, avente ad oggetto i temi della ristrutturazione preventiva, l'esdebitazione e le interdizioni, e le misure volte ad aumentare l'efficacia delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione; in sostanza degli interventi nella gestione dell'impresa al fine evitare la crisi e preservare la parte sana, capace di produrre valore, o al fine di procedere alla liquidazione della stessa, qualora non risulti più economicamente sostenibile.

Nei primi articoli del Codice della Crisi (Dlgs 14/2019), in particolare nel titolo I e II, il legislatore codifica alcuni strumenti operativi che costituiscono "elaborazioni della scienza aziendalistica" (articolo 2 comma 1 lett.c della Legge Delega n. 155 del 19/10/2017). **Il Controllo di Gestione diviene, di fatto, strumento per la conduzione dell'attività d'impresa di uso obbligatorio da parte dell'imprenditore.** L'impianto normativo di questa prima parte del Dlgs 14/2019 rappresentato dai *Disposizioni Generali* (Titolo I) e dalle *Composizione negoziata della crisi, piattaforma unica nazionale, concordato semplificato e segnalazioni per la anticipata emersione della crisi* (Titolo II) si fonda su tre pilastri fondamentali:

- **gli OBBLIGHI DI ORGANIZZAZIONE:** l'articolo 3 sancisce il **dovere** dell'imprenditore individuale di adottare **misure idonee** e, per l'imprenditore collettivo un **assetto organizzativo**, tali da consentire il rilevamento tempestivo dei sintomi della crisi e **l'assunzione da parte dell'imprenditore di idonee iniziative per farvi fronte;**
- **la facoltà di accedere alla procedura di COMPOSIZIONE NEGOZIATA DELLA CRISI:** negli articoli dal 12 al 25 quinquies del codice della crisi, viene regolata una nuova procedura che, nelle intenzioni del legislatore, dovrebbe contribuire nell'intento di risanare l'impresa e scongiurarne la liquidazione giudiziale. Tramite accordi e confronti con i creditori e gli altri soggetti interessati, condotti sotto la supervisione ed usufruendo dell'esperienza di un

🌀 Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

esperto nominato dalle Camere di Commercio Industria ed Artigianato, l'impresa dovrebbe poter comprendere, innanzitutto, se può avere prospettive di risanamento ed, in conseguenza, attuare, tramite la composizione negoziata, la continuazione dell'attività.

- **gli OBBLIGHI DI SEGNALAZIONE:** Nella sezione II, gli articoli dal 25 octies al 25 decies, introducono gli **strumenti di allerta** costituiti dagli **obblighi di segnalazione all'imprenditore del superamento dei livelli critici degli indicatori della crisi, dell'eventuale inadeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa, della possibilità di accesso alla composizione negoziata**, a carico dell'Organo di Controllo, ed ulteriori similari segnalazioni a carico degli istituti finanziari e dei creditori pubblici qualificati (Agenzia Delle Entrate, Agenzia della Riscossione, INPS).

La *ratio legis* è molto ambiziosa e consiste nel voler limitare i danni economico sociali delle crisi d'impresa che negli ultimi due decenni hanno ridimensionato interi distretti produttivi, hanno generato disoccupazione e certamente contribuito negativamente alla dinamica dell'economia del nostro paese.

L'elemento qualificante di questa prima parte del nuovo assetto normativo e di quella dedicata alle modifiche di alcune norme del codice civile (articoli dal 375 al 384 del codice della crisi), è l'attenzione posta alla **gestione dell'impresa**, attenzione che ha indotto il legislatore a modificare perfino la rubrica dell'articolo 2086 del codice civile, precedentemente intitolato "*Direzione e gerarchia nell'impresa*", ora definito "***Gestione dell'impresa***". Le nuove norme, cioè l'articolo 3 Dlgs.14/2019 e i nuovi articoli 2086, 2257, 2380-bis, 2409-novies, 2475, 2476 e 2486 del codice civile, pongono al centro dell'attenzione il ruolo dell'imprenditore operante in forma societaria (o collettiva) codificando il suo dovere, quindi la sua responsabilità, di adempiere la funzione di gestione dell'impresa attraverso un'adeguata struttura ***organizzativa, amministrativa e contabile*** (articolo 2086 comma 2 c.c.). Dettaglio non da poco, visto dall'ottica della scienza aziendalistica, è che il legislatore abbia sancito il dovere per l'imprenditore di istituire un adeguato assetto organizzativo "***anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale***"(articolo 2086 comma 2 del codice civile introdotto dall'articolo 375 Dlgs 14/2019). Il termine "*anche*" del nuovo secondo comma dell'articolo 2086 c.c. sta a significare che chiunque assumesse la funzione di gestione dell'impresa in forma societaria, **ha l'obbligo di esercitarla sempre, fin dall'inizio e non soltanto in periodi di crisi**, costruendo una struttura "***organizzativa, amministrativa e contabile adeguata alla natura e alle dimensioni dell'impresa***". In tal modo il legislatore si spinge fino ai confini della scienza economico-aziendale per passare il testimone alla relativa comunità scientifica economica, di cui la nostra categoria è certamente la parte integrante, che dovrà supportare l'imprenditore nell'adempire tale dovere civilistico attraverso l'applicazione degli strumenti propri della materia del controllo di gestione.

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

Di seguito si riportano le nuove norme del Dlgs 14/2019 e del Codice Civile che richiamano la materia economico-aziendale laddove disciplinano la funzione della gestione dell'impresa:

| Norme del Dlgs. 14/2019 e del Codice Civile che richiamano gli strumenti di economia aziendale | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|
| Legge | | Titolo | Testo normativo (in grassetto le nuove disposizioni normative) | Contenuto economico/aziendale della norma | Destinatari |
| Codice civile | Art. 2086 (in vigore dal 16/03/2019) | Gestione dell'impresa | [1] L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori. [2] 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. | Obbligo di dotarsi di una struttura organizzativa che consenta: - un funzionamento dei processi aziendali in economicità ed equilibrio finanziario e patrimoniale; - di generare flussi di cassa prospettici positivi; - l'implementazione e il costante normale funzionamento di un sistema informativo aziendale capace di misurare i risultati eco/fin/patr consuntivi e prospettici (budget) in maniera tempestiva e riferiti a tutte le aree di business oggetto dell'attività dell'impresa; - una guida dell'impresa e l'adozione di scelte di gestione supportate dal sistema informativo aziendale. | Imprenditore operante in forma societaria (o collettiva) |
| Codice civile | Art. 2257 (in vigore dal 16/03/2019) | Capo II DELLA SOCIETA' SEMPLICE Sezione II DEI RAPPORTI TRA I SOCI Amministrazione disgiuntiva | [1] La gestione dell'impresa si svolge nel rispetto della disposizione di cui all'articolo 2086, secondo comma, e spetta esclusivamente agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale. Salvo diversa pattuizione, l'amministrazione della società spetta a ciascuno dei soci disgiuntamente dagli altri. | Obbligo per gli amministratori delle società di persone di rispettare la norma dell'articolo 2086 sulla struttura organizzativa adeguata, quindi di adottare gli strumenti di economia aziendale sopra descritti. | Società di persone |
| Codice civile | Art. 2380-bis (in vigore dal 16/03/2019) | Capo V SOCIETA' PER AZIONI Sezione VI-bis DELL'AMMINISTRAZIONE E DEL CONTROLLO Paragrafo II DEGLI AMMINISTRATORI Amministrazione della società | [1] La gestione dell'impresa si svolge nel rispetto della disposizione di cui all'articolo 2086, secondo comma, e spetta esclusivamente agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale. [2] ... omissis | Obbligo per gli amministratori delle società per azioni di rispettare la norma di cui all'articolo 2086 sulla struttura organizzativa adeguata, quindi di adottare gli strumenti di economia aziendale sopra descritti. | Società per azioni (sistema amm.ne tradizionale) |
| Codice civile | Art. 2409-novies (in vigore dal 16/03/2019) | Capo V SOCIETA' PER AZIONI Sezione VI-bis DELL'AMMINISTRAZIONE E DEL CONTROLLO Paragrafo V DEL SISTEMA DUALISTICO Consiglio di gestione | [1] La gestione dell'impresa si svolge nel rispetto della disposizione di cui all'articolo 2086, secondo comma, e spetta esclusivamente al consiglio di gestione, il quale compie le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale. [2] ... omissis | Obbligo per il consiglio di gestione (sistema dualistico) delle società per azioni di rispettare la norma di cui all'articolo 2086 sulla struttura organizzativa adeguata, quindi di adottare gli strumenti di economia aziendale sopra descritti. | Società per azioni (sistema amm.ne dualistico) |
| Codice civile | Art. 2475 (in vigore dal 16/03/2019) | Capo II DELLA SOCIETA' A RESP.LIMITATA Sezione III DELL'AMMINISTRAZIONE DELLA SOCIETA' E DEI CONTROLLI Amministrazione della società | [1] La gestione dell'impresa si svolge nel rispetto della disposizione di cui all'articolo 2086, secondo comma, e spetta esclusivamente agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale. Salvo diversa disposizione dell'atto costitutivo, l'amministrazione della società è affidata a uno o più soci nominati con decisione dei soci presa ai sensi dell'articolo 2479. [2]... omissis | Obbligo per gli amministratori delle società a responsabilità limitata di rispettare la norma di cui all'articolo 2086 sulla struttura organizzativa adeguata, quindi di adottare gli strumenti di economia aziendale sopra descritti. | Società a responsabilità limitata |

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

| Norme del D.lgs 14/2019 e del codice civile che richiamano gli strumenti di economia aziendale | | | | | |
|--|---------|--|---|--|---|
| Legge | Titolo | Testo normativo | Contenuto economico / aziendalistico della norma | Destinatari | |
| D.lgs. n. 14/2019 | Art. 3 | <p>Titolo I Disposizioni Generali Capo II Principi Generali Sez. I Obblighi dei soggetti che partecipano alla regolazione della crisi o dell'insolvenza</p> | <p>1. L'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.</p> <p>2. L'imprenditore collettivo deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.</p> <p>3. Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire di:</p> <p>a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;</p> <p>b) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4;</p> <p>c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.</p> | <p>Obbligo di adottare assetti organizzativi ed amministrativi aziendali, tramite l'utilizzo degli strumenti di economia aziendale, programmazione e controllo, finalizzati ad una gestione efficace ed efficiente dell'impresa ed in particolare alla tempestiva rilevazione dello stato di crisi e che permettano di assumere le idonee iniziative per affrontarla.</p> | Imprenditore individuale e società a prescindere dalla dimensione |
| D.lgs. n. 14/2019 | Art. 13 | <p>Titolo II Composizione negoziata della crisi, piattaforma unica nazionale, concordato semplificato e segnalazioni per la anticipata emersione della crisi Capo I Composizione negoziata della crisi</p> | <p>Omissis</p> <p>....</p> <p>2. Sulla piattaforma sono disponibili una lista di controllo particolareggiata, adeguata anche alle esigenze delle micro, piccole e medie imprese, che contiene indicazioni operative per la redazione del piano di risanamento, un test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento e un protocollo di conduzione della composizione negoziata accessibili da parte dell'imprenditore e dei professionisti dallo stesso incaricati. La struttura della piattaforma, il contenuto della lista di controllo particolareggiata, le modalità di esecuzione del test pratico e il contenuto del protocollo sono definiti dal decreto dirigenziale del Ministero della giustizia adottato ai sensi dell'articolo 3 del decreto-legge 24 agosto 2021, n. 118, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 ottobre 2021, n. 147.</p> <p>....</p> <p>omissis</p> | <p>E' necessario adottare assetti organizzativi ed amministrativi aziendali, tramite l'utilizzo degli strumenti di economia aziendale, programmazione e controllo, finalizzati ad una gestione efficace ed efficiente dell'impresa ed in particolare alla tempestiva rilevazione dello stato di crisi e che permettano di assumere le idonee iniziative per affrontarla e di redigere quanto richiesto dalla norma in caso di accesso alla composizione negoziata.</p> | Imprenditore individuale e società a prescindere dalla dimensione |

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

| | | | | | |
|-------------------|--------------|--|--|---|---|
| D.lgs. n. 14/2019 | Art. 17 e 19 | Titolo II Composizione negoziata della crisi, piattaforma unica nazionale, concordato semplificato e segnalazioni per la anticipata emersione della crisi Capo I Composizione negoziata della crisi | ART. 17 OMISSIS 3. L'imprenditore, al momento della presentazione dell'istanza, inserisce nella piattaforma telematica: <i>OMISSIS</i> b) un progetto di piano di risanamento redatto secondo le indicazioni della lista di controllo di cui all'articolo 13, comma 2, e una relazione chiara e sintetica sull'attività in concreto esercitata recante un piano finanziario per i successivi sei mesi e le iniziative che intende adottare; OMISSIS ART. 19 OMISSIS 2. L'imprenditore, unitamente al ricorso, deposita: <i>OMISSIS</i> d) un progetto di piano di risanamento redatto secondo le indicazioni della lista di controllo di cui all'articolo 13, comma 2, un piano finanziario per i successivi sei mesi e un prospetto delle iniziative che intende adottare; OMISSIS | E' necessario adottare assetti organizzativi ed amministrativi aziendali, tramite l'utilizzo degli strumenti di economia aziendale, programmazione e controllo, finalizzati ad una gestione efficace al fine di redigere quanto richiesto dalla norma in caso di accesso alla composizione negoziata. | Imprenditore individuale e società a prescindere dalla dimensione |
|-------------------|--------------|--|--|---|---|

Come si vede il legislatore dopo aver definito nel nuovo articolo 2086 del codice civile i contorni del dovere di gestire l'impresa societaria secondo i principi dell'economia e dell'organizzazione aziendale, attribuisce per rinvio normativo alla predetta norma, lo stesso obbligo agli organi amministrativi di tutti i tipi di società previsti dal codice civile, a prescindere dalla loro dimensione.

Per quelle di maggiori dimensioni, in particolare a partire da quelle tenute a dotarsi dell'organo di controllo, il nuovo codice della crisi introduce strumenti più stringenti di monitoraggio della gestione a carico degli stessi organi di controllo. Tali strumenti vengono correlati ad obblighi di vigilanza e segnalazione (art. 2403 C.C. ed art. 25-octies de D.lgs. 14/2019).

In un primo momento (art. 13 D.lgs 14/2019 ante riforma) il legislatore ha ritenuto possibile intercettare la crisi delle imprese fornendo uno strumento composto da vari indici i cui livelli avrebbero dovuto qualificare lo stato di crisi dell'impresa; il legislatore demandava al Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili la loro indicazione con

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

successiva approvazione da parte del Ministero dello Sviluppo Economico. In particolare il CNDCEC indicava i seguenti:

| Indicatori di allerta ante riforma Dlgs. 14/2019 | |
|--|---|
| I° | 1 PATRIMONIO NETTO NEGATIVO |
| II° | 2 $\frac{\text{FREE CASH FLOW}}{\text{QUOTA RIMBORSO DEBITI FINANZIARI}} < 1$ |
| III° (principali) | 3 $\frac{\text{ONERI FINANZIARI}}{\text{RICAVI}}$ |
| | 4 $\frac{\text{PATRIMONIO NETTO}}{\text{DEBITI}}$ |
| | 5 $\frac{\text{CASH FLOW}}{\text{TOTALE ATTIVO}}$ |
| | 6 $\frac{\text{ATTIVITA' CORRENTI}}{\text{PASSIVITA' CORRENTI}}$ |
| | 7 $\frac{\text{DEBITI PREVIDENZ.E TRIBUTARI}}{\text{TOTALE ATTIVO}}$ |

Gli indici avrebbero dovuto assolvere il compito previsto dal 1° comma del vecchio articolo 13 del Dlgs.14/2019 ante riforma, cioè quello di:

- rilevare gli squilibri reddituali, patrimoniali o finanziari dell'impresa;
- evidenziare la sostenibilità dei debiti aziendali per almeno sei mesi;
- verificare la sussistenza delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso e comunque per almeno sei mesi.

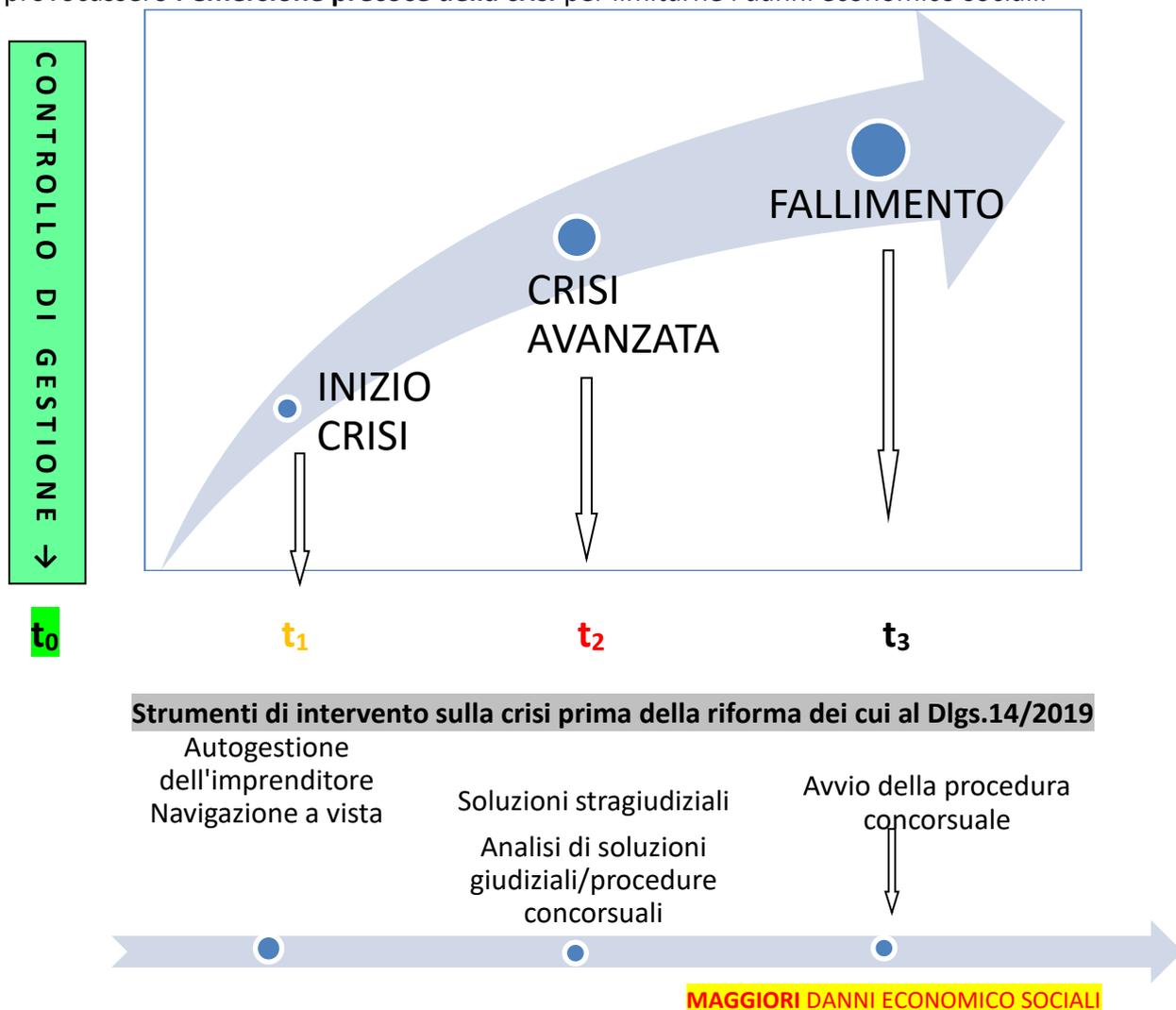
La lettura e l'analisi degli indici sarebbe dovuta avvenire seguendo una "sequenza gerarchica su tre livelli"¹.

Questo tipo di impostazione è stata rivista con la modifica del D.lgs. 14/2019 ad opera del DECRETO LEGISLATIVO 17 giugno 2022, n. 83 . Al di là di ulteriori valutazioni di merito rispetto al sistema di indicatori che allora era stato proposto, ciò che occorre rilevare sotto l'aspetto dell'economia aziendale, è che gli stessi, se non considerati in visione prospettica, erano in grado di intercettare i sintomi della crisi d'impresa in un tempo t_1 **che è successivo, cioè in ritardo**, rispetto ad un tempo t_0 in cui le cause della crisi si sono manifestate. In sostanza, l'uso degli indicatori degli squilibri economici, finanziari e patrimoniali, introdotto dal legislatore per contrastare la crisi d'impresa, in realtà consentiva soltanto e nella migliore delle ipotesi, di

¹ N. Castellano e P. Romano, *I sistemi di "allerta e prevenzione" delle crisi d'impresa*, in *Controllo di gestione IPSOA*, 5/2019, pag. 35.

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

limitarne i danni economico sociali. Quando l'attività aziendale evidenzia un'incapacità di generare flussi di cassa futuri necessari a far fronte agli impegni di rimborso dei finanziamenti nel corrispondente periodo, è molto probabile che la crisi sia già in uno stato avanzato e forse irreversibile (II° livello di analisi). A maggior ragione, in presenza di deficit patrimoniale (I° livello di analisi). Vero è che l'orientamento univoco nell'ambito della scienza economico aziendale è quello secondo cui la probabilità di salvaguardare il patrimonio aziendale di un'impresa in difficoltà sia *"direttamente proporzionale alla tempestività dell'intervento risanatore"*². Per questo, se nella precedente legge fallimentare (R.D. 16/03/1942 n. 267) la procedura concorsuale costituiva lo strumento giuridico a tutela dei creditori e della par condicio, prevalentemente per una definizione liquidatoria di una crisi d'impresa che, nella casistica, si è dimostrata quasi sempre irreversibile in quanto giunta in una fase *"acuta e grave"*³, il motivo ispiratore della riforma del codice della crisi è stato quello di introdurre strumenti giuridici che favorissero o addirittura provocassero **l'emersione precoce della crisi** per limitarne i danni economico sociali.

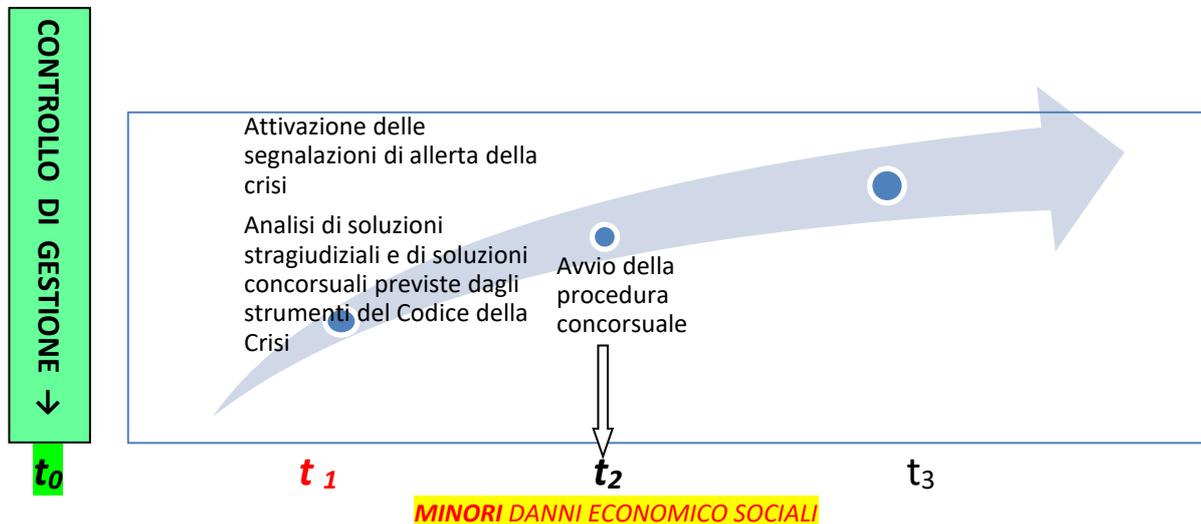


² Ibidem, pag. 29

³ CNDC, *Informativa e valutazione nella crisi d'impresa*, Linee guida, Roma 30/10/2015, pag. 6.

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

Quando intervengono sulla crisi gli strumenti di allerta cui al Dlgs.14/2019 ante riforma



Il cambiamento di prospettiva, come si riferiva, è sostenuto dalle ultime modifiche del codice della crisi, con le quali si impone all'imprenditore di approntare un insieme di strumenti e quindi un assetto organizzativo, tale che, sia possibile svolgere l'attività di impresa sotto un sistema di controlli idonei, *in primis*, a permettere una corretta, efficace ed efficiente gestione dell'impresa, e conseguenzialmente, indicare in prospettiva, e quindi prevedere, la possibilità che l'azienda entri in periodi di crisi. Il legislatore non detta, come in precedenza, indici, indicatori, o strumenti particolari per raggiungere questo obiettivo, ma, di fatto, lascia la scelta di determinare l'adeguata organizzazione e struttura all'imprenditore stesso ed ai soggetti che lo coadiuvano nella sua attività, confermando la necessità, almeno nelle realtà più complesse e con le relative responsabilità, della presenza di soggetti addetti al controllo o che interagiscono con l'imprenditore, i quali debbono allertarlo, qualora lo stesso non percepisca il pericolo di una possibile crisi. Solo in via generale, il legislatore indica nel codice della crisi ciò che deve consentire la struttura organizzativa messa in piedi dall'imprenditore, cioè quale idoneità deve caratterizzarla, l'ideazione dei particolari, invece, e le eventuali implementazioni, sono pienamente in mano all'imprenditore, che dovrà cucire il "vestito" degli assetti organizzativi sull'unicità del "corpo" dell'attività della propria impresa.

Non a caso la versione attuale del Codice della Crisi, prevede all'art. 3, commi 1 e 2 che *"L'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte. L'imprenditore collettivo deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e*

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

dell'assunzione di idonee iniziative.” Al comma 3 , poi, viene precisato: “Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire di: a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore; b) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4; c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.”

Il legislatore quindi indica in via generale alcune caratteristiche che deve avere l'assetto organizzativo, che diventano imprescindibili, e di cui l'imprenditore dovrà tenere conto nell'approntare i piani organizzativi. Sono tutti temi che entrano a pieno titolo nel campo dell'economia aziendale e nella programmazione e controllo della gestione, seppur indicati in uno strumento legislativo dedicato alla crisi di impresa. Gli stessi organi di controllo, nelle realtà più complesse, dovranno tener conto di tali previsioni normative e conoscere gli strumenti di programmazione e controllo e le modalità di costruzione degli adeguati assetti sui quali dovranno costantemente esprimere una loro valutazione, anche nel momento difficile della crisi, ad esempio ai fini dell'accesso al nuovo istituto della composizione negoziata. (art 2403 c.c., art 25-octies Dlgs. 14/2019).

Senza entrare nel merito dell'abbandono da parte del legislatore degli indici di crisi previsti nel testo ante riforma e delle sue implicazioni, si può comunque affermare che le proposte del CNDCEC in merito alla elaborazione di tali indici, elaborate in esecuzione del mandato legislativo originariamente ricevuto, mantengano una propria valenza, se considerate in un'ottica continua e prospettica, e possono costituire un utile riferimento per tutti i soggetti coinvolti nel rispetto del nuovo art. 3 del codice della crisi.

La nuova norma, come la precedente, chiede che la rilevazione degli eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario venga effettuata rapportandosi alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore. Il lavoro svolto dal CNDCEC ha portato all'individuazione di indici e di valori soglia distinti per settore economico. Questi risultati possono fornire utili informazioni di confronto fra la situazione della singola impresa e i dati che caratterizzano il suo settore di appartenenza, consentendo ai soggetti preposti alla rilevazione degli squilibri di contestualizzare le proprie valutazioni.

In definitiva il controllo adeguato della gestione e l'adozione delle buone pratiche di economia aziendale, se hanno un ruolo fondamentale nei periodi di “quiete”, in cui l'azienda naviga pacificamente in acque tranquille e prospera, permettendo all'imprenditore di condurre l'azione imprenditoriale in modo efficace ed efficiente (periodo t_0), hanno lo stesso ruolo rilevante anche nei periodi di crisi, ove l'imprenditore deve prendere decisioni oculate per ritornare in acque

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

tranquille, ristabilendo , se mancavano, quel controllo adeguato e quelle buone pratiche. Anche le nuove norme sulla composizione negoziata contenute nel Codice della Crisi , quindi, attribuiscono un ruolo preminente al controllo di gestione e alla applicazione dei corretti principi di economia aziendale. Oltre alle parti del codice già citate nei paragrafi precedenti , vi è tutta la normativa relativa all'accesso alla procedura negoziata , contenuta sia nel Codice che nei provvedimenti collegati (D.l. 118/2021 e Decreto dirigenziale del 28-9-2021 - Dipartimento per gli affari di giustizia), nei quali si richiede la conoscenza di concetti di controllo di gestione, anche ai fini della redazione del test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento, o nel seguire la check-list particolareggiata per la redazione del piano di risanamento e per la analisi della sua coerenza. Il legislatore per la prima volta si addentra nella disciplina dell'economia aziendale fornendo indicazioni e strumenti per superare la crisi. Il test pratico di cui alla sezione I dell'allegato al Decreto dirigenziale del 28-9-2021 , richiede la valutazione preliminare della complessità del risanamento attraverso il rapporto tra l'entità del debito che deve essere ristrutturato e quella dei flussi finanziari liberi che possono essere posti annualmente al suo servizio. Occorre quindi determinare tali valori con l'utilizzo di concetti di economia aziendale e controllo di gestione , quali ad esempio il MOL prospettico normalizzato annuo, valore richiesto per determinare il totale B) del rapporto di cui al Decreto Dirigenziale 28-9-21 , Sez. I. Ugualmente, nella sezione II, la check list finalizzata alla redazione di un piano di risanamento, si forniscono indicazioni che presuppongono da parte dell'imprenditore e dei suoi consulenti , nonché dell'esperto nominato , la conoscenza dei concetti di economia aziendale e controllo di gestione sottostanti alla redazione dei piani di risanamento : è lo stesso legislatore che indica, esplicitamente ed implicitamente, ed in più parti del documento, tale necessità, ad esempio quando tratta del requisito dell'organizzazione di impresa (paragrafo 1) , oppure della proiezione di flussi finanziari (paragrafo 4).

Si deve quindi concludere che molti degli strumenti, forme , assetti, che dovrebbero caratterizzare l'impresa sana, e che si basano sulla corretta applicazione di principi di economia aziendale, e sul concetto di forward-looking (visione prospettica) tendono ad essere obbligatori per volontà propria del legislatore , il quale né fa discendere anche profili di responsabilità per la mancata assunzione (art. 2476, comma 1 e comma 6, c.c., in correlazione con gli art. 2380 bis e 2086 c.c.), la stessa composizione negoziata della crisi, che avrebbe dovuto essere facoltativa, di fatto diventa quasi un obbligo. Infatti al materializzarsi dei definiti "segnali di allarme", l'imprenditore, che non sia in grado di garantire comunque la continuità aziendale nei successivi 12 mesi sarà costretto a rivolgersi alla Camera di commercio per richiedere la composizione negoziata e si deve presentare adeguatamente preparato e con una visione nuova, discontinua con il passato, orientata al futuro. Diversamente, ci potrebbero essere dei profili di responsabilità degli amministratori che, sembra, potrebbero addirittura essere chiamati a rispondere con il proprio patrimonio dei danni causati ai creditori.

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

2. Il concetto di crisi in ambito giuridico e in economia

La definizione della situazione di crisi d'impresa in ambito economico aziendale non può che essere diversa da quella coniata in ambito giuridico, potendo il concetto di **crisi in senso economico** essere riconducibile ad una variegata casistica di situazioni di **deterioramento** di variabili qualitative e quantitative, più o meno intense e più o meno temporanee, afferenti il complesso aziendale e capaci di produrre **squilibri**, più o meno intensi e più o meno temporanei, di natura economica finanziaria e patrimoniale. A seconda dell'intensità e della durata di tali squilibri, la crisi potrà essere superata oppure divenire irreversibile provocando la fine del ciclo di vita dell'impresa. Stante la descritta vastità del perimetro del fenomeno della crisi d'impresa, è chiaro che risulta essere molto difficile per il legislatore inquadrarne esattamente i contorni attraverso una definizione letterale cui dovrebbe corrispondere uno specifico stato oggettivo dell'impresa e delle variabili quantitative che la caratterizzano in un dato momento; dovendo poi lo stesso legislatore far discendere da tale definizione di crisi, specifiche conseguenze giuridiche in termini di diritti e di doveri.

In un processo aziendale in pieno divenire numerosi sono i sub sistemi (produttivo, commerciale, delle relazioni, delle informazioni, del management) e le variabili qualitative e quantitative che contribuiscono, in misura diversa e in maniera continua, a determinare i risultati economici, finanziari e patrimoniali dell'impresa e la loro incessante variabilità. Pertanto, lo stato di crisi non ha natura statica né può essere *“univocamente identificabile”*.⁴

Tali difficoltà interpretative e di analisi hanno caratterizzato il dibattito e il percorso legislativo del nuovo codice della crisi. Ciononostante con l'entrata in vigore del Dlgs. 12/01/2019 n.14, per la prima volta nel nostro ordinamento, viene introdotta la definizione giuridica di crisi d'impresa. In particolare, l'articolo 2 del predetto decreto legislativo, definisce la crisi come: ***“lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi”***.

Dopo aver così codificato la definizione di crisi, il legislatore introduce negli articoli successivi una serie di strumenti per superarla, tra cui spicca la composizione negoziata, e gli obblighi di segnalazione da parte degli organi di controllo e dei creditori qualificati per i quali si rimanda alla lettura degli articoli da 25-octies a 25-decies del Codice della Crisi.

In precedenza il legislatore aveva introdotto elementi di gradualità nella procedura di attivazione degli strumenti di allerta e di segnalazione, nonché specifiche norme a tutela della riservatezza della procedura (art.17 comma 3, art. 18 comma 1, art. 19 comma 4, art. 20 comma 4, del Codice della crisi ante riforma del 2022), ma il rischio che l'avvio della procedura della composizione della crisi innescata dagli obblighi di segnalazione previsti dagli articoli 14 e 15, potesse deteriorare la

⁴ Ibidem, pag. 6

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

reputazione dell'impresa nel contesto economico sociale in cui operava, contribuendo ad aggravarne la situazione economica finanziaria e patrimoniale, risultava essere molto elevato. Il rischio, in particolare, è che una situazione di temporanea difficoltà di natura economico/finanziaria, di per sé reversibile, potesse cadere nelle maglie dei rigidi schemi degli indici di allerta, provocando un clima di panico all'interno e all'esterno dell'impresa tale da far "avverare" repentinamente le aspettative economiche negative in capo all'impresa stessa⁵.

Poiché il punto era ed è il seguente: è sempre vero che al superamento dei "livelli soglia" degli indici di allerta (così come prospettati dal CNDC) corrisponda esattamente uno stato di crisi d'impresa, tale da non poter essere superato in via di autogestione all'interno dell'impresa stessa da parte del management, in piena autonomia? Probabilmente la risposta è no. Tuttavia, risulta altrettanto condivisibile affermare che a volte situazioni di crisi ritenute temporanee o non gravi si rivelino, ex post, irreversibili quindi meritevoli economicamente e giuridicamente di essere avviate a soluzioni liquidatorie, anche per carenze legate al management interno all'impresa.

Un maggior supporto all'analisi può provenire da un approfondimento della varia natura delle crisi d'impresa e della loro tipologia.

Analizzando astrattamente l'intero ciclo di vita di un'impresa, potremmo individuare le seguenti fasi aventi ciascuna specifici connotati:

1-Prosperità

In tale fase l'impresa consegue l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale. Le principali variabili economiche, (ricavi, margini, EBITDA, EBIT, ROS) e quelle finanziarie (liquidità, PFN, indebitamento, CCN, margine di struttura, ROI, ecc.) sono positive, in crescita e soddisfacenti rispetto agli obiettivi aziendali.

2-Difficoltà

L'impresa (proveniente dalla fase 1-Prosperità) fa registrare un **deterioramento delle condizioni oggettive espresse dalle variabili economiche e finanziarie**: riduzione dei ricavi, riduzione dei margini economici, riduzione di liquidità, aumento dell'indebitamento, ecc., pur mantenendo l'equilibrio finanziario, economico e patrimoniale. A seconda dell'intensità, gravità e del perdurare o meno di tale situazione di difficoltà, la vita dell'impresa potrà imboccare due diverse strade: quella della **ripresa** o quella della **crisi**. La fase della ripresa condurrà con ogni probabilità alla fase della prosperità. La fase della crisi potrà sfociare o in una **nuova ripresa o nell'insolvenza**.

In sostanza, la situazione di difficoltà dell'impresa che conduce la stessa nell'area di crisi, non necessariamente provocherà l'insolvenza quale stadio ultimo della crisi, all'interno del quale l'impresa non è più in grado di "**soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni**". Difficile risulta

⁵ M. Panelli, "La prevenzione della crisi d'impresa. I lavori della commissione Rordorf e gli scenari futuri", Economia Aziendale Online, Pavia Università Press, Vol. 6 – N. 4/2015, pag. 239, Pavia, marzo 2016.

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

essere la definizione di limiti quantitativi delle variabili economico finanziarie che possano stabilire “*dove la difficoltà diventi crisi e*” dove “*quest’ultima si interrompa ed inizi l’insolvenza*”⁶.

3A-Ripresa

L’impresa, grazie alle specifiche scelte gestionali del management e/o alle positive dinamiche del mercato in cui opera, vede migliorare le principali variabili economiche e finanziarie (ricavi, margini EBITDA, EBIT, ROS, CCN, PFN, liquidità, ecc.). L’equilibrio economico finanziario, già presente nell’azienda, non è stato intaccato dal **deterioramento** delle principali variabili economico finanziarie vuoi per la scarsa intensità di tale deterioramento, vuoi per la breve durata di tale fase. L’impresa riprende la fase della **prosperità**.



4A-Prosperità

L’impresa consegue l’equilibrio economico, finanziario e patrimoniale. Le principali variabili economiche, (ricavi, margini EBITDA, EBIT, ROS) e quelle finanziarie (liquidità, PFN, indebitamento, CCN, margine di struttura, ROI, ecc.) sono positive, in crescita e soddisfacenti rispetto agli obiettivi aziendali

3B-Crisi

L’impresa, vuoi per l’intensità del deterioramento delle principali variabili economico finanziarie, vuoi per il perdurare dello stesso (ricavi, margini EBITDA, EBIT, ROS, CCN, PFN, liquidità, ecc.), vede **peggiore l’equilibrio economico finanziario**. Il **deterioramento** delle principali variabili economico finanziarie conduce l’azienda dallo stato di equilibrio a quello **dell’instabilità**. Lo stato di instabilità può a sua volta sfociare nella fase della **Ripresa** o in quella dell’**Insolvenza**.

(oppure)



4B1-Ripresa

L’impresa, grazie alle specifiche scelte gestionali del management e/o alle positive dinamiche del mercato in cui opera, vede migliorare le principali variabili economiche e finanziarie (ricavi, margini EBITDA, EBIT, ROS, CCN, PFN, liquidità, ecc.). L’equilibrio economico finanziario, peggiorato nella precedente fase di crisi, viene ripristinato. Migliorano le principali variabili economico finanziarie L’impresa riprende la fase della **prosperità**.

4B2-Insolvenza

L’impresa, a causa dell’intensità e del perdurare del deterioramento delle principali variabili economico finanziarie, ha visto irrimediabilmente compromesso l’equilibrio economico finanziario e patrimoniale, fino al punto di non essere più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni. **L’impresa è insolvente.**

Gli strumenti quantitativi ai quali si vuole attribuire il compito di identificare lo stato di crisi dell’impresa in senso giuridico, non sono sufficienti e tantomeno esaustivi per la scienza economico aziendale per l’individuazione delle caratteristiche della fase patologica dell’attività d’impresa. Non sono sufficienti soprattutto per definire se la crisi sia di natura **reversibile o irreversibile**. Gli strumenti dell’analisi economico aziendale devono essere più approfonditi e **richiedono una valutazione sul funzionamento dell’intero processo aziendale**.

⁶ Ibidem, pag. 231.

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

Occorre innanzitutto distinguere la tipologia della crisi in base alla provenienza della causa rispetto ai tre assetti nei quali può essere definita numericamente la dimensione aziendale:

- assetto finanziario;
- assetto economico;
- assetto patrimoniale.

Avremo così tre tipi di crisi:

- **crisi di natura finanziaria;**
- **crisi di natura economica;**
- **crisi di natura patrimoniale.**

La **crisi di natura finanziaria** si manifesta in uno stato di crisi di liquidità derivante da uno squilibrio tra flussi di incassi e flussi di pagamenti, laddove i secondi abbiano una manifestazione temporale anticipata rispetto ai primi. In tal caso il capitale circolante netto assume valori negativi. Lo stato di crisi finanziaria sarebbe di natura temporanea, qualora l'impresa riuscisse ad acquisire "**in un ragionevole orizzonte temporale, mezzi normali di pagamento**" sufficienti ad onorare le obbligazioni di pagamento di breve periodo. In caso contrario, la crisi finanziaria condurrebbe verso la verifica della possibilità di smobilizzo dell'attivo fisso: qualora tale posta dell'attivo potesse monetizzarsi, la crisi finanziaria diverrebbe reversibile; irreversibile nel caso di impossibilità di smobilizzo o di insufficienza del valore realizzato.⁷

La **crisi di natura economica** dell'impresa si manifesta con risultati economici negativi o sistematicamente decrescenti. Tali risultati possono scaturire, in maniera contestuale o meno, da una riduzione dei ricavi, da incremento di costi per acquisti e per servizi esterni, da inefficienze produttive, da incremento di costi fissi di struttura. La persistenza nel tempo di una crisi di natura economica, conduce tendenzialmente l'impresa ad uno stato di squilibrio finanziario e patrimoniale.

La **crisi di natura patrimoniale** che si evidenzia con un deficit o con un basso livello di patrimonio netto, può essere causata contemporaneamente da sottocapitalizzazione (scarso apporto di mezzi propri) o indotta da una grave crisi finanziaria o da una grave crisi economica⁸.

Generalmente la crisi di natura finanziaria derivante da squilibri temporali nella manifestazione delle entrate e delle uscite aziendali, è quella più facilmente superabile. La crisi patrimoniale richiede necessariamente un apporto di mezzi propri (ricapitalizzazione). La crisi di natura economica è quella che potrebbe risultare di più difficile soluzione in quanto richiede l'esatta individuazione dell'area del conto economico che è fonte di risultati negativi, quindi dell'area dei processi aziendali che genera il gap negativo ricavi-costi e, infine, delle soluzioni da intraprendere per ripristinare l'equilibrio in termini di margini economici.

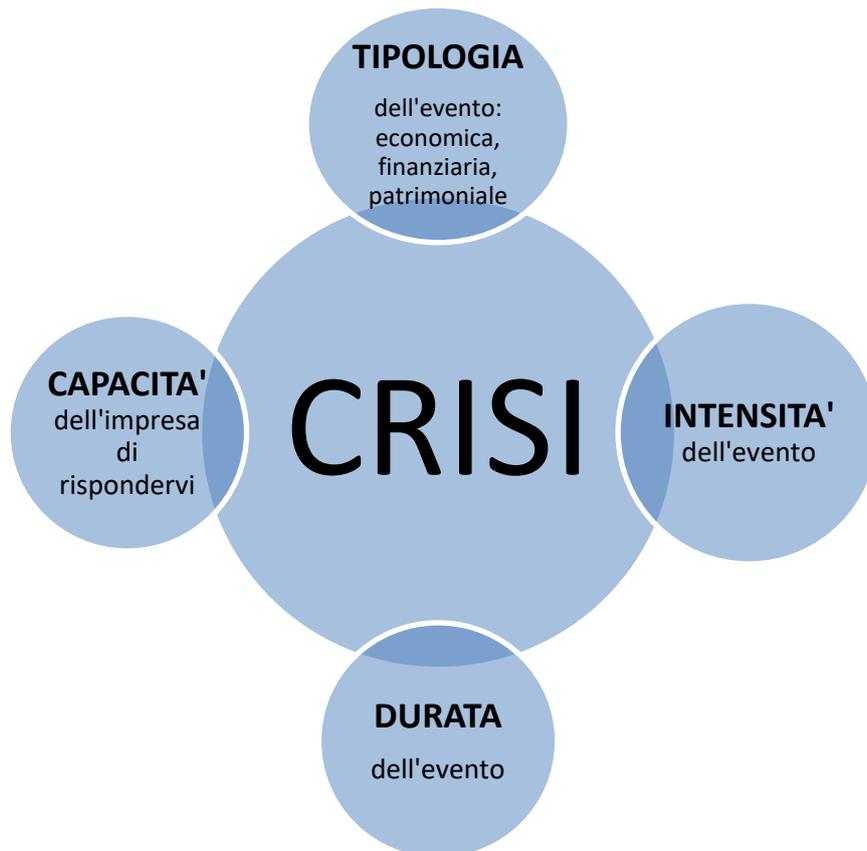
⁷ Ibidem, pag. 232.

⁸ Ibidem.

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

Dopo aver individuato l'area di provenienza dell'evento generatore della crisi, occorre valutare **l'intensità** dell'evento e la **durata** dello stesso. Infine, determinanti per la soluzione della crisi saranno le caratteristiche del settore e le **capacità** dell'impresa (imprenditore, management) di valutazione, di implementazione delle scelte operative e strategiche necessarie a farvi fronte⁹.

DNA della crisi d'impresa



“Indicatori della crisi” e “indicatori causali di prevenzione della crisi”

⁹ Ibidem, pag. 233.

🌀 Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

Per questo è fondamentale dotare la funzione imprenditoriale, nel suo ruolo di gestione dell'azienda, di un sistema informativo finalizzato al controllo di gestione, che analizzi e valuti gli **indicatori causali di prevenzione della crisi**¹⁰; cioè quelle variabili di natura qualitativa e quantitativa esprimenti fattori, parametri, circostanze di gestione, interne e esterne all'impresa, che sono le **cause che generano l'effetto di squilibrio, economico, finanziario e patrimoniale, che si voleva misurare con gli indici di allerta della crisi di cui all'articolo 13 del Dlgs.14/2019 ante riforma**. Gli indicatori causali determinano i livelli degli indicatori di crisi secondo un **rapporto di causa-effetto: i primi sono la causa dei secondi, ma soprattutto sono anticipatori degli squilibri economico finanziari e patrimoniali che i secondi rilevano spesso con un ampio ritardo temporale**. Gli indici della crisi, slegati da una visione continua e prospettica, non erano e non sono quindi gli strumenti più adatti per la direzione aziendale, per l'imprenditore, per una sana gestione d'impresa, in quanto evidenziano i danni economico finanziari già causati dai fattori della crisi. Costituiscono quindi dei **lettori tardivi del malessere della realtà aziendale**. La direzione deve invece individuare e dotarsi di **specifici indicatori causali, quali premonitori della crisi**.

Mentre gli indicatori, o meglio indici della crisi, sono sostanzialmente comuni a tutte le imprese, gli **indicatori causali** dei fattori di crisi possono variare da azienda ad azienda, da settore a settore di attività; e all'interno di una stessa azienda o settore, tali indicatori causali possono variare rapidamente nel tempo e assumere un diverso valore significativo.

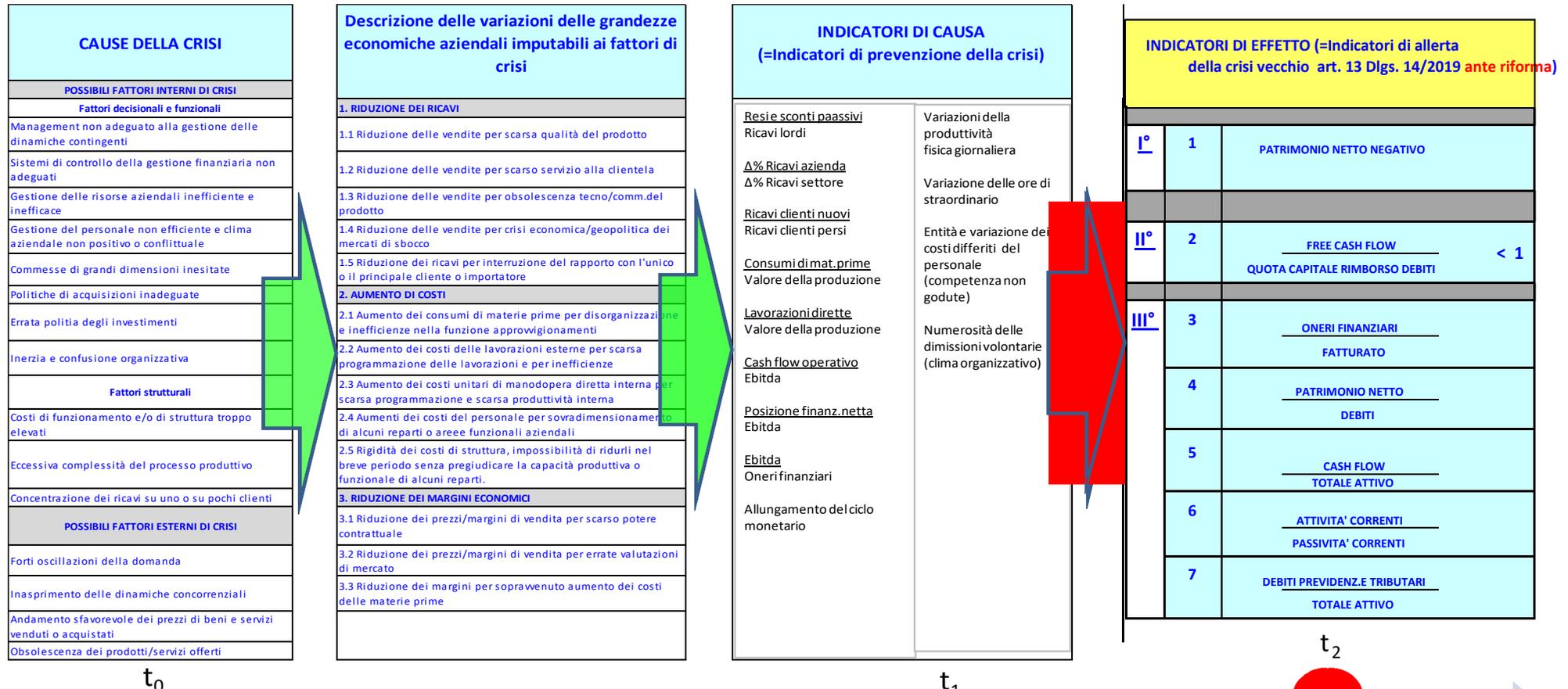
Individuare tali indicatori causali, monitorarne l'andamento, rappresenta il processo fondamentale di prevenzione della crisi d'impresa, lo strumento a disposizione della direzione aziendale per guidare l'impresa, assumere decisioni correttive nella combinazione dei fattori produttivi, tale da consentire il conseguimento di risultati economici positivi, quindi tali da garantire l'equilibrio economico, finanziario, patrimoniale nel tempo: in altri termini la continuità aziendale, la crescita economica e lo scongiuramento della crisi.

La crisi d'impresa non si risolve né tantomeno si previene con gli strumenti degli **indici** di allerta, se non si conoscono anche le cause che hanno generato l'effetto di squilibrio espresso dal sistema di allerta e se la direzione aziendale (l'imprenditore o chi per lui) non agisce su di esse.

E' molto difficile tracciare un quadro esaustivo delle cause che possono essere alla base della crisi d'impresa. Si possono individuare tuttavia alcune macro tipologie di fattori di crisi, individuate a seconda della provenienza degli stessi: **fattori interni** e **fattori esterni**. E a seconda della natura e dell'area aziendale da cui provengono tali cause: **riduzione delle vendite, aumento di costi, rigidità della struttura dei costi, riduzione dei margini**. Di seguito si riportano alcuni esempi di relazioni di causa-effetto riguardanti alcune tipologie di fattori di crisi sopra indicati.

¹⁰ N. Castellano e P. Romano, *I sistemi di "allerta e prevenzione" delle crisi d'impresa*, in *Controllo di gestione IPSOA*, 5/2019 pag. 37.

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria



Nell'arco temporale che va dall'operare del/i fattori della crisi al manifestarsi degli stessi fattori tramite gli INDICATORI DI CAUSA, è il **CONTROLLO DI GESTIONE** che supporta il management o l'imprenditore nell'analisi della situazione aziendale e nelle scelte necessarie a prevenire la crisi d'impresa e ad evitarla.

Allorché le cause della crisi abbiamo inciso a tal punto sulle grandezze economico/finanziarie dell'impresa, da rendere "positivi" i segnali di allerta, cioè gli **INDICATORI DI EFFETTO** della crisi, scattano le procedure previste dal Dlgs.14/2019 che condurranno alla soluzione GIURIDICA DELLA CRISI D'IMPRESA che difficilmente potrà prevedere la continuità aziendale

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

Descrizione di alcuni INDICATORI DI CAUSA (PREVENZIONE) DELLA CRISI

$\frac{\Delta\% \text{ RICAVI AZIENDA}}{\Delta\% \text{ RICAVI SETTORE}}$

Permette di valutare la dinamica dei ricavi dell'impresa (rispetto al periodo precedente), in relazione della dinamica del settore.

$\frac{\text{RICAVI CLIENTI NUOVI}}{\text{RICAVI CLIENTI PERSI}}$

Fornisce indicazioni sull'efficacia dell'azione commerciale aprendo in particolare a considerazioni sulla capacità di gestione del capitale relazionale riconducibili a situazioni in cui l'indicatore assume valori inferiori ad 1.

$\frac{\text{CASH FLOW OPERATIVO}}{\text{EBITDA}}$

La capacità di trasformare l'EBITDA in cash flow dipende da un efficace gestione del capitale circolante e da iniziative mirate a ottenere la stabilità della durata/rotazione dei debiti/crediti commerciali e rimanenze di magazzino

$\frac{\text{POSIZIONE FINANZIARIA NETTA}}{\text{EBITDA}}$

Esprime il numero di anni necessari ad estinguere i debiti finanziari tenuto conto del flusso di liquidità generato dalla gestione reddituale

Il Dlgs. 14/2019, volendo anticipare l'emersione della crisi e la sua gestione, anticipa la sua eventuale soluzione concorsuale limitando i danni economico sociali che provoca nel contesto in cui opera l'azienda. Il nuovo codice della crisi non è uno strumento di prevenzione in senso economico. Solo il controllo di gestione è lo strumento di conduzione aziendale a supporto della direzione che consente di ottenere i seguenti risultati di valore decrescente:

- 1) Prevenire la crisi potenziale ed evitarla.**
- 2) Prevedere la crisi e risolverla in piena continuità aziendale.**
- 3) Prevedere la crisi e condurre l'azienda sulla strada della liquidazione volontaria.**
- 4) Prevedere la crisi e condurre l'azienda in tempi precoci sulla via della definizione stragiudiziale o giudiziale/concorsuale l'azienda, limitando i danni economico sociali.**

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

3. Il sistema organizzativo aziendale.

3.1 Inquadramento concettuale

L'azienda è composta da un insieme di persone, di beni e di risorse¹¹, costituenti i fattori produttivi ai quali l'imprenditore conferisce un sistema di **relazioni e legami funzionali che rappresentano parte essenziale dell'assetto organizzativo**. A tale concetto si riferisce evidentemente il legislatore in tema di gestione dell'impresa e di gestione della crisi d'impresa. Tali relazioni e legami funzionali, sinteticamente definibili come "assetto organizzativo" fanno sì che il valore economico del complesso sistema azienda, rappresentato dalla sua capacità di produrre ricchezza (utili), sia maggiore della somma dei valori di ciascun fattore produttivo preso singolarmente al di fuori del legame funzionale aziendale o presi nella fase di liquidazione dell'attività aziendale, cioè quando l'azienda abbia cessato la sua attività economica di produzione di beni e servizi.

Ruolo e responsabilità dell'imprenditore è la scelta in termini quantitativi e qualitativi dei fattori produttivi necessari al funzionamento dell'azienda e la loro coordinazione nel "*modo economico più conveniente*"¹². Tale attività s'inserisce nel più vasto processo unitario di amministrazione aziendale che Amaduzzi scompone nelle seguenti tre sottocategorie¹³:

- Organizzazione.
- Gestione.
- Rilevazione.

Parte integrante di tale funzione è l'attività d'innovazione continua coniata dall'economista austriaco J.A.Schumpeter¹⁴, che rappresenta la causa determinante dello sviluppo economico e che si concretizza nell'introduzione di nuove combinazioni di fattori produttivi intese come introduzione di nuovi beni e servizi, nuovi metodi produttivi e organizzativi, nuovi mercati, nuove fonti di approvvigionamento.

Ogni azienda, a prescindere dal settore in cui opera, ha al suo interno un aspetto tecnico/oggettivo che è l'attività di gestione di quella specifica combinazione produttiva, espressa da tutte le relazioni del sub sistema della produzione regolate "**da precisi caratteri qualitativi, da regole, quantità, relazioni diverse da sistema aziendale a sistema aziendale**". Tale "**ordine combinatorio dei fattori produttivi**" è impostato e bilanciato dal "**sistema del management, vale a dire dall'aspetto soggettivo del sistema azienda**"¹⁵.

E' la direzione aziendale (management) che realizza il processo sinergico dell'organizzazione, fondamento del vincolo funzionale che lega i fattori e le risorse produttive e all'interno del quale

¹¹ Marchi L., a cura di, *Introduzione all'economia aziendale, L'Azienda* (A. Paolini), G. Giappichelli Editore - Torino, 2018, pag. 19.

¹² Amaduzzi A., *L'azienda. Nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, UTET, Torino, 1969, pag. 35.

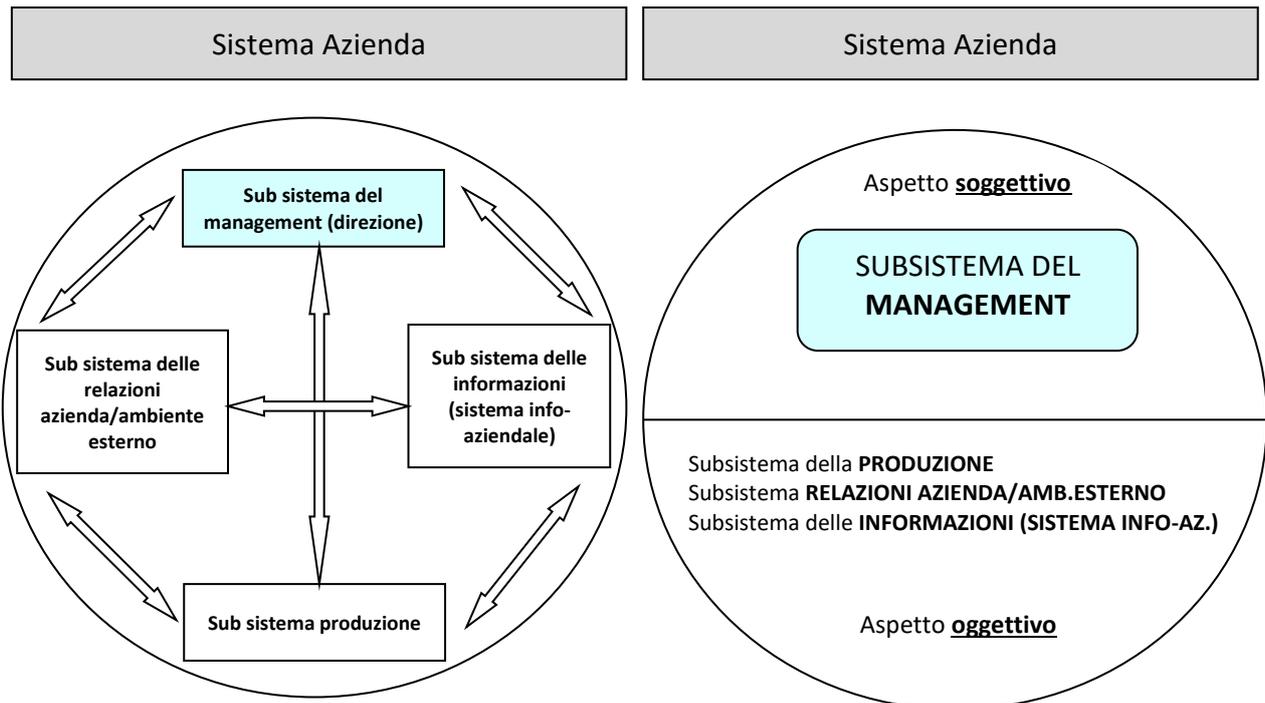
¹³ Amaduzzi A., *ibidem*, pag. 35.

¹⁴ J.A.Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico*, 1912, Sansoni, Firenze, 1977, pag. 76.

¹⁵ Marchi L., *ibidem*, pag. 23.

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

l'azienda trova il proprio "equilibrio dinamico". L'aspetto oggettivo del sistema azienda contiene anche il sub sistema delle relazioni esterne. Mentre è parte integrante dell'aspetto soggettivo del sistema azienda il sub sistema delle informazioni, in quanto è impostato e utilizzato in maniera preponderante dalla direzione aziendale. Tuttavia per il ruolo pervasivo delle informazioni sia all'interno che all'esterno dell'azienda, si può considerare tale sub sistema come trasversale e presente in ogni componente del sistema aziendale.¹⁶



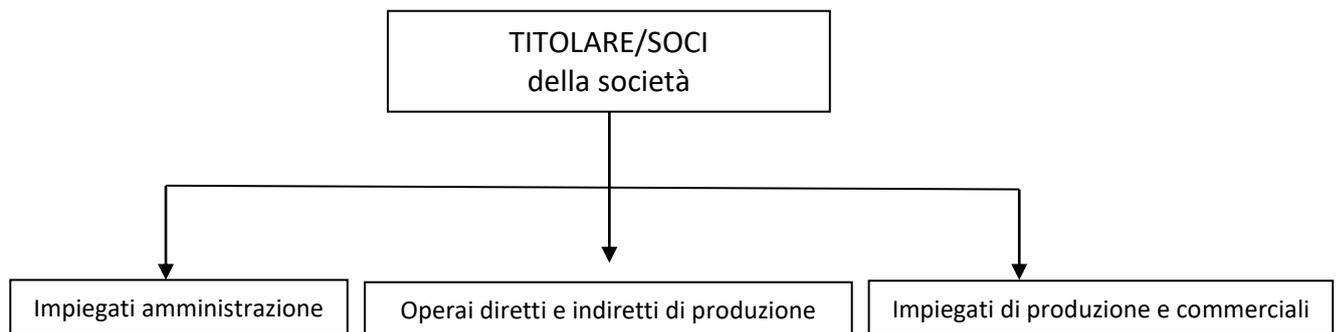
Nella realtà economica delle piccole e micro imprese, la struttura organizzativa prevalente è estremamente elementare. Si tratta di imprese che operano nella forma giuridica di ditta individuale (anche nella tipologia giuridica di impresa familiare), di società di persone o società di capitali con ristretto numero di soci spesso facenti capo ad uno stesso nucleo familiare. La loro struttura organizzativa presenta i seguenti caratteri distintivi:

- **Il potere di decisionale e direttivo è accentrato in capo ad un unico soggetto (titolare o socio con maggiore leadership) o ad una ristretta cerchia di soci.**
- **La proprietà aziendale coincide con il soggetto che esercita il potere decisionale e direttivo.**
- **Tutti gli addetti dipendono e riferiscono gerarchicamente all'unico soggetto sul quale è concentrato il potere decisionale e direttivo.**

Graficamente tale struttura organizzativa elementare può essere così rappresentata:

¹⁶ Marchi L., ibidem, pag. 25

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria



A tale struttura organizzativa elementare si abbina, normalmente, una tipologia di attività aziendale priva di una capacità di visione e di lettura sia dell'ambiente economico esterno sia del sistema aziendale interno. Opera nel contesto di un mercato locale limitato e sostanzialmente non conosce innovazioni di prodotto e di processo.

Nelle realtà economiche più evolute, sempre nel contesto delle piccole e medie imprese, troviamo aziende che operano quasi esclusivamente nella forma giuridica di società di capitali e con una compagine sociale non sempre appartenente ad un unico nucleo familiare. La loro struttura organizzativa presenta i seguenti caratteri distintivi:

- **Il potere decisionale è distribuito su una o più linee di comando gerarchiche, al cui vertice è posta una direzione generale.**
- **Non sempre la proprietà aziendale coincide con i soggetti che fanno parte degli organi direzionali.**
- **Gli addetti svolgono funzioni operative definite da deleghe specifiche e da corrispondenti responsabilità.**
- **I responsabili delle varie aree funzionali dipendono e rispondono alla direzione generale.**

Graficamente tale struttura organizzativa può essere così rappresentata:



Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

In linea di massima il sistema azienda di piccole e medie dimensioni può essere definito nelle seguenti aree funzionali:

SISTEMA AZIENDA micro/pmi – Aree funzionali



Un sistema organizzativo aziendale deve essere funzionale al raggiungimento degli obiettivi aziendali. In particolare dovrà essere coerente e funzionale ***all'implementazione delle strategie*** ritenute efficaci e necessarie al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Deve essere soddisfatto il ***principio di coerenza tra obiettivi e sistema organizzativo aziendale***, pena l'inefficacia dell'assetto organizzativo rispetto al raggiungimento degli obiettivi aziendali e al successo dell'iniziativa imprenditoriale.

Ciò premesso risulta evidente come, in assenza di obiettivi e strategie aziendali ben definiti, la costruzione di un assetto organizzativo rappresenti un'attività impossibile da realizzare in maniera efficace ai fini del successo dell'attività imprenditoriale o del conseguimento del suo equilibrio economico, finanziario e patrimoniale. D'altro canto non esiste un assetto organizzativo aziendale valido "per tutte le stagioni"; anzi, una volta costruito deve essere modificato al fine di assecondare il cambiamento necessario richiesto dalle mutevoli condizioni del mercato in cui opera l'impresa, al fine ultimo del conseguimento degli obiettivi della stessa.

Pertanto ***l'adeguatezza dell'assetto organizzativo***, anche ai sensi del nuovo art. 2086 C.C. e dell'articolo 14 del Dlgs. 14/2019, **può essere misurata soltanto rispetto alla capacità dello stesso di implementare le strategie e di far raggiungere gli obiettivi aziendali** e in ogni caso, a prescindere dalla tipologia degli obiettivi, **rispetto alla capacità di garantire l'equilibrio economico finanziario e patrimoniale dell'impresa, la generazione di flussi di cassa, il funzionamento del sistema informativo aziendale e il puntuale costante controllo della gestione da parte della direzione.**

L'assetto organizzativo aziendale è il braccio operativo della strategia aziendale.

Il compito e la responsabilità della direzione (nelle varie forme in cui si concretizzi per ciascuna forma di esercizio dell'attività d'impresa: imprenditore individuale o collettivo di varie dimensioni) è quello di definire gli obiettivi aziendali, le strategie per raggiungerli e costruire un'organizzazione aziendale coerente e capace di implementarle al fine di centrare gli obiettivi stabiliti.

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

COMPITI E RESPONSABILITA' delle DIREZIONE AZIENDALE

(titolare di impresa individuale, soci di società, manager)



Questo stesso processo organizzativo deve occuparsi anche della verifica dell'efficienza dell'intero processo produttivo e delle varie aree funzionali al fine di massimizzare i risultati economici aziendali, ovvero al fine di conseguire l'equilibrio economico, finanziario, patrimoniale e garantire la continuità aziendale. Compito di chi è a capo e guida l'azienda (il management) è anche *"la revisione continua del modulo combinatorio e dei processi che caratterizzano la gestione da un punto di vista operativo"*¹⁷.

Il fattore umano rappresenta la componente fondamentale del sistema azienda. Il suo assetto organizzativo è costruito, implementato e condotto da esseri umani. Per questo il legislatore ha posto l'attenzione sull'aspetto soggettivo dell'impresa, in particolare su colui (l'imprenditore) che ne determina gli elementi materiali e immateriali, ovvero le risorse economiche, le relazioni, i processi.

Non tutti o non sempre i sistemi delle **relazioni funzionali** e delle **combinazioni dei fattori produttivi** poste in essere dall'imprenditore risultano economicamente efficienti, cioè in grado di creare risultati economici positivi.

3.2 Definizione degli obiettivi aziendali

La condizione essenziale per cui un'azienda debba e possa esistere è senz'altro la creazione di ricchezza, sottoforma di valore per tutti i portatori d'interessi coinvolti (stakeholders) nella sua attività di gestione nel tempo. La creazione di utili e di flussi operativi positivi nel tempo, costituisce la condizione fondamentale per la sua esistenza e per la continuità di gestione. Il profitto quindi è senz'altro il principale obiettivo di natura quantitativa che la direzione aziendale

¹⁷ Marchi L., ibidem, pag. 24.

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

deve stabilire. Esso fa parte del più vasto sistema di obiettivi aziendali di natura quantitativa e qualitativa che consente all'azienda di distribuire nel tempo valore economico agli stakeholders diversi dalla proprietà. E' la *condicio sine qua non* per conseguire tutti gli altri obiettivi aziendali nel tempo¹⁸.

La definizione degli obiettivi aziendali trae origine da un'idea imprenditoriale, da indagini di mercato, da "illuminazioni", da esperimenti ed esperienze. Questi fattori contribuiscono a definire gli obiettivi qualitativi aziendali dei quali si possono descrivere alcuni esempi riferibili ad alcuni settori economici.

| Obiettivi aziendali di natura qualitativa | |
|---|--|
| Settore | Esempi di obiettivi qualitativi/vision/mission in una MICRO/PMI |
| CALZATURE PER BAMBINI | Leader nel segmento "fashion made in Italy anche nel baby/teenager" |
| INSTALLAZIONE E MANUT.IMPIANTI TERMOIDRAULICI | Impianti all'avanguardia nella tecnologia green. Alta qualità nel servizio di assistenza |
| TURISTICO | Viaggi guidati di gruppo esclusivi |
| RISTORAZIONE | Tradizione e qualità del territorio |

La definizione degli obiettivi quantitativi attiene all'individuazione della dimensione numerica del processo di gestione aziendale che dovrà condurre al conseguimento degli obiettivi qualitativi. Riguarda la determinazione sia dei risultati economici in termini di volume di ricavi, margini, utili; sia dei risultati di redditività e di valore del patrimonio aziendale.

| Obiettivi aziendali di natura quantitativa | | | | | |
|--|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Tipo | Descrizione (esempi) | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Volumi fisici di vendite | Quantità vendite complessive | 100.000 | 102.000 | 110.000 | 120.000 |
| | Tasso di crescita delle vendite | 5% | 2% | 8% | 9% |
| | Quantità vendite per linea di prodotto | q.tà A, q.tà B |
| | Quantità vendite per area di mercato | q.ta ITA, q.tà UE |
| | Quantità vendite per marchio | q.tà X, q.tà Y |
| | Quantità vendite e-commerce | 5.000 | 7.000 | 10.000 | 12.000 |
| | Tasso di crescita vendite e-commerce | 2% | 40% | 43% | 20% |
| Volumi di ricavi | Ricavi complessivi | € 5.500.000 | € 5.610.000 | € 6.380.000 | € 7.080.000 |
| | Tasso di crescita dei ricavi | 5% | 2% | 14% | 11% |
| | Ricavi vendite per linea di prodotto | € ... A, € ... B |
| | Ricavi vendite per area di mercato | q.ta ITA, € ... UE |
| | Ricavi vendite per marchio | € ... X, € ... Y |
| | Ricavi vendite e-commerce | € 550.000 | € 770.000 | € 1.100.000 | € 1.440.000 |
| | Tasso di crescita dei ricavi e-commerce | 5% | 40% | 43% | 31% |
| Margini economici | Margine di contrib. %le aziendale | 33% | 35% | 38% | 38% |
| | Margine di contrib. %le per linea di prodotto | ..% A, ..% B |
| | Margine di contrib. %le per area di mercato | q.ta ITA, ..% UE |
| | Margine di contrib. %le per marchio | ..% X, ..% Y |
| | Margine di contrib. %le e-commerce | 55% | 60% | 60% | 65% |
| | EBITDA (MOL) aziendale | 7% | 10% | 11% | 13% |
| | EBIT (Utile operativo) aziendale | 5% | 8% | 8% | 9% |
| Redditività | Utile netto in %le del valore della produzione | 1% | 3% | 4% | 6% |
| | ROI | 8% | 11% | 13% | 15% |
| | ROE | 4% | 6% | 10% | 14% |

¹⁸ Gambel E. L., *Management & organizzazione*, Franco Angeli, 1998, Milano, pag. 21.

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

Il processo di definizione del sistema degli obiettivi aziendali nelle MICRO/PMI incontra tradizionalmente nel nostro paese, notevoli difficoltà e resistenze. Nella piccola impresa italiana al cui vertice siede spesso “un uomo solo al comando”, un “self-made man” o un “one man show”, di scarsa tradizione imprenditoriale, difficilmente trova spazio il tema della pianificazione e programmazione aziendale. Difficilmente la direzione aziendale, concentrata nelle mani di uno o pochi soggetti esprimenti l’intera proprietà, riesce a discostarsi dall’operatività quotidiana e dai suoi problemi contingenti, per alzare lo sguardo e interessarsi della strada che l’azienda potrà o dovrà percorrere nel breve e nel medio termine, quindi dei probabili risultati che potrà conseguire, degli ostacoli, dei rischi, delle opportunità. Per tale figura di responsabile d’azienda “...il futuro è troppo imprevedibile per cercare di quantificare gli eventi prossimi”¹⁹.

La struttura aziendale che deriva da un simile stile di direzione, genera una gestione operativa acefala. Ancorché la direzione aziendale sia di fatto presente, non svolge la sua funzione prioritaria di fissazione della meta e della coerente e conseguente costruzione della strada (strategia e organizzazione) per raggiungerla. Tantomeno risulta essere in grado di modificare la rotta e correggere le strategie allorché fosse necessario. Subisce gli eventi esogeni ed endogeni all’azienda e si limita a rincorrere i problemi senza risolverli (“spegne gli incendi”) e spesso assume decisioni sbagliate in quanto tutte le decisioni sono assunte senza cognizione di causa, senza leggere e analizzare i “numeri” aziendali.

Al contrario, il corretto processo di pianificazione dell’attività aziendale deve partire da una fase propedeutica di autoanalisi della realtà aziendale interna ed esterna per giungere alla scelta degli obiettivi qualitativi e quantitativi. Da ciò dipende la successiva costruzione dei modi (strategie) e dei mezzi (assetto organizzativo) mediante i quali centrare coerentemente gli obiettivi.

3.3 Definizione delle strategie aziendali

La definizione delle strategie è il processo successivo e conseguente alla fissazione degli obiettivi aziendali qualitativi e quantitativi. Esse indicano il modo e i mezzi mediante i quali raggiungerli. Tale processo si articola nelle seguenti fasi fondamentali:

- analisi e diagnosi dell’ambiente esterno;
- analisi e diagnosi dell’ambiente interno dell’azienda;
- individuazione dei punti di forza e di debolezza;
- scelta delle strategie.

L’analisi **dell’ambiente esterno**²⁰, cioè del mercato in cui deve operare l’azienda, presenta difficoltà oggettive insite nel fatto che non sempre i dati economici e tecnologici sono facilmente disponibili. Al contrario, l’assetto normativo che regola il mercato specifico rappresenta l’informazione certamente più disponibile.

¹⁹ Gambel E. L., *Management & organizzazione*, Franco Angeli, 1998, Milano, pag. 44

²⁰ Gambel E. L., *Management & organizzazione*, Franco Angeli, 1998, Milano, pag. 46

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

Lo studio dovrà condurre ad un'analisi del prodotto/servizio, delle dimensioni del mercato, all'individuazione dei soggetti economici che rappresentano l'offerta, quindi delle caratteristiche dei rapporti competitivi (qualità, prezzo, servizio, struttura dei costi, investimenti necessari), della tipologia di clientela, della diffusione geografica del mercato, delle tipologie e canali di vendita e, infine, della dinamica storica e futura del mercato stesso. L'aspetto tecnologico rappresenta una variabile di notevole importanza che può determinare barriere all'ingresso o richiedere continui e cospicui investimenti pena la perdita di competitività ed economicità della gestione. Da tutto ciò scaturisce la conseguente posizione della propria azienda all'interno del mercato di riferimento.

Poiché il sistema economico sociale esterno nel quale opera l'azienda è in continua evoluzione, l'analisi dell'ambiente esterno costituisce un processo che deve essere continuativo, al fine di cogliere tutti i mutamenti che richiedono una modifica delle strategie e perfino degli obiettivi aziendali.

L'analisi dell'ambiente interno all'azienda riguarderà:

- a) la valutazione critica delle varie aree funzionali in cui si esplicita l'intero processo gestionale;
- b) la valutazione oggettiva della qualità e della quantità delle risorse umane, materiali e immateriali (know-how, competenze);
- c) la valutazione dei risultati economico finanziari e patrimoniali conseguiti dall'azienda negli ultimi anni.

Nell'ambito della funzione della **progettazione e della R & S**, si dovrà valutare la capacità dell'azienda di essere al passo con la frontiera tecnologica e il livello di innovazione presenti nel settore; nonché l'incidenza dei costi di tale area funzionale rispetto al valore della produzione confrontando ove possibile tale dato con quello mediamente riscontrabile nel settore.

Nell'area funzionale **commerciale e marketing**, l'attenzione andrà posta sulla tipologia di prodotto/servizio offerto, sulla struttura della rete vendita, sulla tipologia del canale distributivo, sulle capacità informative e di analisi delle vendite per cliente, per area geografica, per canale distributivo, per tipologia di prodotto/servizio, per area di business.

L'analisi della **funzione della produzione** dovrà individuare le caratteristiche e i costi degli impianti e dei processi tecnici di lavorazione dei prodotti o dei servizi, i livelli di produttività ed efficienza, la tipologia e il mercato dei materiali utilizzati, il livello della qualità del prodotto/servizio realizzato, i livelli delle varie configurazioni di costo dei prodotti/servizi.

L'analisi della funzione **logistica** verificherà la tipologia dei processi di approvvigionamento delle materie prime e la gestione dei prodotti finiti con particolare riferimento ai dati afferenti gli indicatori di turnover.

All'interno della funzione **amministrazione/finanza e controllo**, va analizzato il sistema informativo aziendale su cui poggia sia tale funzione specifica sia tutto il processo aziendale. Quindi occorrerà verificare la struttura contabile utilizzata (generale/analitica), i sistemi di

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

reporting, i sistemi di controllo, le procedure che conducono ai rendiconti annuali, infrannuali e alla redazione dei budget e dei piani aziendali.

La funzione della **direzione aziendale** dovrà essere indagata al fine di comprendere innanzitutto le caratteristiche del processo decisionale, cioè a chi fanno capo le decisioni e in quale modo queste vengono assunte, la struttura delle responsabilità e le gerarchie nei processi decisionali ai vari livelli di operatività aziendale.

L'analisi delle **risorse umane** disponibili ha come obiettivo la verifica del livello delle competenze esistenti nelle varie aree funzionali, la classificazione del personale in funzione dell'anzianità e del piano delle carriere, l'esistenza di eventuali fattori di conflittualità e incompatibilità interna.

Il patrimonio delle **risorse immateriali e materiali** va analizzato al fine di valutare il valore economico e strategico delle eventuali proprietà intellettuali esistenti, nonché il valore del patrimonio immobiliare e finanziario appartenente all'azienda.

Infine, la **valutazione dei risultati economico finanziari e patrimoniali** conseguiti dall'azienda negli ultimi anni, consentirà di misurare le capacità che ha dimostrato l'azienda di creare ricchezza e valore patrimoniale nel medio termine, al fine anche di confrontare tali risultati con quelli riscontrabili nel settore.

L'individuazione dei punti di forza e di debolezza aziendali è il risultato di un lavoro di resoconto e di sintesi delle analisi diagnostiche dell'ambiente esterno e di quelle dell'ambiente interno all'azienda. Queste consentono di evidenziare gli elementi di forza o di debolezza storici dell'impresa che hanno determinato i suoi vantaggi o svantaggi competitivi, dimostrati dai risultati storici; ma anche gli elementi di forza o di debolezza che, alla luce delle indicazioni previsionali del mercato di riferimento e delle potenzialità future della realtà aziendale interna, potranno generare vantaggi o svantaggi competitivi futuri. Questa fase del processo di pianificazione aziendale dovrà individuare le fonti del vantaggio (svantaggio) competitivo²¹, cioè i fattori che hanno consentito o che consentiranno all'impresa di conseguire risultati economici positivi (negativi) nel tempo e superiori (inferiori) a quelli dei propri concorrenti. In genere, alla luce di vari approcci di studi²², tali fattori costituenti le fonti del vantaggio competitivo, possono essere ricondotti alle seguenti macro tipologie²³:

- **leadership di costo**: la fonte del vantaggio (svantaggio) competitivo è la capacità dell'azienda di produrre il bene o servizio a costi più bassi (più alti) rispetto ai propri concorrenti;
- **differenziazione di prodotto**: la fonte del vantaggio (svantaggio) competitivo è la capacità dell'azienda di differenziare il prodotto/servizio in termini di qualità o caratteristiche, tali

²¹ Perrini F., *Management. Economia e gestioni delle imprese*, EGEA 2016, Milano, pag. 195 e segg.

²² Perrini F., *ibi*, pag.199.

²³ Perrini F., *ibidem*.

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

che la clientela è (non è) disposta a pagare un prezzo maggiore rispetto a quello degli altri prodotti presenti sul mercato;

- **focalizzazione:** la fonte del vantaggio competitivo scaturisce dall'applicazione di una delle due strategie precedenti all'interno di un segmento limitato di mercato;
- **leadership di risorse:** la fonte del vantaggio (svantaggio) competitivo è costituito dal possesso (non possesso) di risorse materiali, immateriali (proprietà intellettuali, tecnologia, know-how), finanziarie e umane, di elevata qualità e quantità, non possedute (possedute) dalle imprese concorrenti.

Una volta individuati i punti di forza e di debolezza dell'azienda, si procederà alla costruzione del sistema di strategie aziendali ritenuto più adatto per il raggiungimento del sistema degli obiettivi aziendali. La definizione delle strategie aziendali consiste nell'assunzione di **decisioni**, di **scelte**, essenziali così classificabili:

- 1. Strategie di prodotto/servizio (cosa produrre).** L'azienda dovrà scegliere il tipo di prodotto/servizio da offrire al mercato individuando le caratteristiche qualitative, funzionali, il livello tecnologico in esso contenuto, i clienti destinatari, la fascia di mercato in cui dovrà essere collocato, la struttura di costo industriale, il prezzo di vendita. L'assunzione di tali scelte implica automaticamente la collocazione dell'azienda in una data posizione di mercato.
- 2. Strategie commerciali e di marketing (come vendere e comunicare).** L'azienda dovrà individuare i canali distributivi cioè i mercati (retail, wholesale, web, interno, estero), gli strumenti e le metodologie di vendita (dirette, tramite agenti, importatori, franchising). Momento fondamentale sarà costituito dalla definizione dei metodi e strumenti di comunicazione.
- 3. Strategie di progettazione e di R & S (come progettare, cosa ricercare e sviluppare).** Le scelte riguardanti l'area della progettazione riguarderanno l'individuazione delle metodologie di progettazione del prodotto ritenute più funzionali alla successiva messa in produzione del prodotto o all'esecuzione del servizio offerto dall'azienda, al fine di garantire massimi livelli di produttività e massimi livelli di qualità e affidabilità del prodotto. Le scelte in tema di attività di ricerca & sviluppo determineranno la misura dell'attitudine dell'azienda al conseguimento dell'innovazione di prodotto e di processo, quindi alla creazione dei propri vantaggi competitivi.
- 4. Strategie di approvvigionamento (come acquistare).** Le decisioni in tale ambito riguardano la ricerca e la provvista della materia prima o dei servizi necessari alla produzione, funzionali alla target qualitativo dei prodotti/servizi scelti e al target di servizio di consegna predefinito.
- 5. Strategie di processo produttivo (come produrre e dove produrre).** Le scelte in tale area definiranno i metodi di produzione del bene/servizio e la tecnologia da porre alla base

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

dello stesso. Nel contesto di un mercato globale planetario sostanzialmente privo di barriere, le scelte afferenti il processo produttivo implicano anche valutazioni riguardanti la localizzazione geografica degli impianti e delle aree funzionali aziendali di supporto a quelle essenzialmente produttive.

6. **Strategie di gestione delle risorse umane, delle competenze e delle conoscenze (quale formazione, quali competenze, quali responsabilità)**. Le scelte in tema di gestione delle risorse umane riguarderanno innanzitutto la descrizione del tipo e del livello di competenze necessarie allo svolgimento delle mansioni previste nelle varie aree funzionali aziendali. In secondo luogo si dovranno individuare i criteri di selezione, quindi le modalità di formazione, la definizione delle responsabilità e le fasi dello sviluppo delle carriere e degli incentivi economici. Infine la direzione dovrà far valere la propria scelta, il proprio indirizzo, in tema di collaborazione e cooperazione tra gli addetti per giungere ad instaurare l'ambiente di lavoro ritenuto più idoneo al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Tale ambiente dovrebbe essere possibilmente sereno e contemporaneamente stimolante, catalizzatore degli interessi degli addetti.
7. **Strategie di controllo gestionale (quale governo dell'impresa)**. La direzione aziendale dovrà scegliere gli strumenti di controllo di gestione ritenuti più adatti rispetto alla dimensione, alla complessità e agli obiettivi aziendali. Conseguentemente dovrà essere progettato e impostato il sistema informativo aziendale sottostante. Gli strumenti di controllo dovranno essere individuati in maniera tale da fornire alla direzione le informazioni concernenti i fatti aziendali, le performance, gli indicatori di natura fisica o espressi in valore, che vengono ritenuti necessari all'assunzione delle scelte di gestione afferenti le attività operative e le attività strategiche.

Ciascuna di tali scelte strategiche dovrà essere rappresentata anche dai conseguenti dati **quantitativi sia in termini fisici che in termini di valore**. In particolare dalle scelte strategiche sopra descritte scaturiranno anche i seguenti dati numerici:

- numero di prodotti/servizi offerti, volumi produttivi e di vendita preventivati, volumi dei relativi ricavi, numero dei canali distributivi;
- prezzi di vendita, margini economici;
- la dimensioni, durata e costi delle campagne di comunicazione e di marketing;
- numero di nuovi prodotti da introdurre e sviluppare;
- fabbisogni di infrastrutture tecnologiche e produttive;
- dimensioni e caratteristiche del sistema informativo aziendale e del sistema informatico;
- qualità e numerosità delle risorse umane;
- ammontare dei costi operativi diretti per unità di prodotto, dei costi indiretti e dei costi totali;
- ammontare dei ricavi complessivi e per linea di prodotto/servizio;

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

- ammontare degli investimenti necessari;
- ammontare del fabbisogno finanziario;
- tipologia e ammontare delle fonti di finanziamento.

Come per la definizione degli obiettivi, anche questa importante fase della definizione delle strategie nelle MICRO/PMI, viene spesso svolta in maniera inconsapevole, implicita e in modo intuitivo. Al contrario, la costruzione della metodologia e degli strumenti per centrare gli obiettivi aziendali, richiede che tale fase venga svolta come un vero e proprio processo, cioè:

- **IN MODO ESPlicito**: cosa fare, cosa produrre, come produrre, dove produrre, dove e come vendere, non deve restare nei ristretti pensieri del titolare, dell'amministratore unico o di uno o due soci, ma deve essere espressamente e ed esplicitamente dichiarato;
- **IN MODO COINVOLGENTE**: devono essere coinvolti, sia per le analisi che per le scelte, i responsabili delle varie funzioni aziendali (progettazione/R&S, commerciale/marketing, produzione, logistica, ammin.finanza e controllo);
- **IN MODO SISTEMATICO**: le attività di analisi e i momenti delle scelte devono avere il loro timing e il loro spazio imprescindibile e insopprimibile.

L'insieme delle attività di definizione degli obiettivi e delle strategie aziendali sopra descritto, costituisce il **processo di pianificazione aziendale**.

Di tale processo fondamentale per la vita e la continuità aziendale, si possono distinguere due aspetti²⁴:

- **momento analitico/razionale/decisionale**;
- **momento interattivo/comunicativo**.

Il primo aspetto della pianificazione rappresenta la fase dell'analisi oggettiva, della razionalità, della logica che sfocia nell'assunzione delle decisioni strategiche e nell'assunzione delle decisioni legate al cambiamento. Il secondo aspetto della pianificazione riguarda la fase della comunicazione all'interno dell'azienda dei contenuti in termini di obiettivi e strategie, che consente il coinvolgimento delle persone che saranno gli artefici diretti dell'implementazione delle strategie stesse. Tale coinvolgimento interattivo tra direzione e personale potrà garantire un buon livello di motivazione all'interno dell'azienda che renderà senz'altro più efficace l'attività di direzione, maggiormente diffusa la coesione, la cultura, la mission aziendale.

3.4 Assetto organizzativo nelle varie discipline

Occorre innanzitutto chiarire la multivalenza del concetto di assetto organizzativo, o meglio, occorre individuare le discipline, e le relative norme, in base alle quali esso trova le sue diverse definizioni. Possiamo dunque individuare tre diversi contesti all'interno dei quali il concetto di

²⁴ Perrini F., ibi, pag.190.

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

assetto organizzativo trova altrettante **definizioni** e altrettante caratteristiche alla presenza delle quali lo stesso possa definirsi più o meno **adeguato rispetto alla funzione cui è preposto**.

Un primo contesto di regole è costituito dall'insieme delle norme del Codice Civile, del Testo Unico delle Disposizioni in materia di Intermediazione Finanziaria (D.Lgs. n. 58/1998, disciplina delle società quotate), delle Norme di Comportamento del Collegio Sindacale per le Società Quotate emanato dal CNDC ad aprile 2018 e del nuovo Codice della Crisi D.Lgs.14/2019, che nel loro complesso disciplinano poteri, doveri, responsabilità e regole di comportamento degli organi di governo societari e di controllo interno. In tale contesto l'assetto organizzativo è definibile come il **"complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato ad un appropriato livello di competenza e responsabilità all'interno della società"**²⁵. Questo sistema di norme persegue lo scopo di garantire che in ogni società:

- sia presente un **organigramma aziendale** che identifichi chiaramente funzioni, compiti e linee di responsabilità;
- l'esercizio **dell'attività decisionale e direttiva sia effettivamente svolto dai soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri**;
- siano presenti **procedure e flussi informativi** che garantiscano una **gestione dei rischi e del sistema di controllo** efficiente ed efficace;
- siano presenti **procedure che garantiscano un'adeguata competenza del personale** nello svolgimento delle funzioni assegnate;
- siano presenti **direttive e procedure aziendali** sistematicamente aggiornate e adeguatamente diffuse.

Solo in presenza di questi elementi le norme di comportamento emanate dal Consiglio Nazionale stabiliscono che **"In via generale, un assetto organizzativo può definirsi adeguato in relazione alle dimensioni e alla complessità della società, alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, nonché alle altre caratteristiche della società"**²⁶.

In sostanza, in questo contesto, **"Il profilo organizzativo attiene al momento funzionale, riferendosi alle procedure circa l'esercizio delle prerogative poste in capo ai vari soggetti"**²⁷ attori della governance e del controllo interno delle società di capitali.

Il nuovo Codice della Crisi, D.Lgs. 14/2019, pur attribuendo un ruolo centrale al concetto di assetto organizzativo dell'impresa, non fornisce alcuna specificazione o definizione dello stesso.

Un secondo contesto di regole che definiscono il concetto di assetto organizzativo è costituito dal D.Lgs. n.231/2001. Questo insieme di norme consente alle società di adottare regole e procedure

²⁵ C.N.D.C.e E.C., *Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate*, Aprile 2018, norma Q.3.4.

²⁶ C.N.D.C.e E.C., *ibidem*.

²⁷ Ambrosini Stefano, *L'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili e il rapporto con le misure di allerta del quadro normativo riformato*, in *Crisi d'Impresa e Insolvenza*, Rivista trimestrale di diritto delle procedure di risanamento dell'impresa e del fallimento, 15/10/2019.

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

di comportamento cui gli organi di amministrazione e di governo interno devono attenersi nello svolgimento delle loro funzioni. L'adozione di tale assetto di procedure organizzative ha lo scopo di prevenire la commissione di reati e consente alla società di crearsi un esimente in sede di giudizio in caso di emersione di illeciti addebitabili alle persone fisiche ricoprenti ruoli e funzioni apicali al suo interno.

Un terzo contesto di regole che danno una specifica definizione di assetto organizzativo è riscontrabile all'interno della scienza economico aziendale. Si tratta di regole dell'economia della gestione dell'impresa, dei metodi e degli strumenti per la sua conduzione, essenzialmente e strettamente funzionali rispetto ai fini dell'impresa stessa.



3.5 Costruzione dell'assetto organizzativo nella disciplina economico aziendale

Non esiste un assetto organizzativo aziendale "valido per tutte le stagioni". Compito e responsabilità della direzione dell'impresa è quello di costruire un assetto organizzativo **coerente, propedeutico, funzionale** all'implementazione delle strategie aziendali pensate per il raggiungimento del sistema di obiettivi aziendali prestabilito.

Potremmo semplicisticamente dire che costruire l'assetto organizzativo aziendale significa stabilire **CHI deve FARE COSA, COME e in quali TEMPI, per realizzare le strategie aziendali; significa costruire il manuale di funzionamento dell'azienda.**

Nelle pagine precedenti abbiamo rappresentato uno schema del sistema azienda per aree funzionali. All'interno di ciascuna di esse sono state indicate le categorie di fattori che le costituiscono, in particolare:

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

- le **Risorse umane**;
- le **Risorse tecnico/materiali**;
- le **Procedure**.

Ciascuna area funzionale (e l'azienda nel suo complesso), **funziona grazie all'attività svolta dalle risorse umane, che utilizzano risorse tecnico/materiali, secondo determinate procedure e tempi di esecuzione definiti.**

L'elemento che qualifica un insieme di risorse umane, tecnico/materiali e procedure, come "**un'azienda**" è il loro **coordinamento, la loro armonizzazione** attraverso la definizione delle loro:

- *dimensioni quantitative*;
- *qualità*;
- *relazioni tra le stesse e l'ambiente esterno*;

tali che il loro funzionamento contestuale, consenta l'implementazione delle strategie e il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

L'importanza della fase di coordinamento delle risorse da parte della direzione aziendale è tale che, in caso di sua assenza o inadeguatezza, anche la presenza di cospicue risorse finanziarie, tecnico produttive o immateriali, non consentirebbe all'azienda di funzionare in equilibrio economico, finanziario e, nel medio/lungo periodo, patrimoniale. **L'incapacità della direzione di realizzare il coordinamento dei fattori produttivi aziendali e quindi di costruire un adeguato assetto organizzativo, conduce alla distruzione delle risorse aziendali, quindi alla crisi.** *"La creazione di ricchezza non è mai l'effetto automatico della trasformazione di risorse in prodotti, e proprio in questo sta il ruolo dell'imprenditore, che deve trovare soluzioni organizzative, tecniche, finanziarie, commerciali che permettano di conseguire un margine positivo tra ricavi e costi."*(Francesco Perrini)²⁸

Tra i fattori produttivi costituenti l'assetto organizzativo, le **risorse umane** rappresentano quello di importanza fondamentale. L'azienda ogni giorno funziona, nel bene o nel male, in maniera efficiente o meno, grazie alle innumerevoli azioni compiute da ciascun addetto, in tutte le aree funzionali inclusa la direzione. La gestione di tale risorsa presenta notevoli difficoltà strettamente legate alla sua natura umana che le conferisce una serie di elementi critici²⁹:

- **quantitativamente limitata**, nonostate le vaste sacche di disoccupazione, soprattutto per ruoli di maggiore responsabilità;
- **qualitativamente limitata**, perché difficilmente è reperibile con il livello di conoscenze e competenze richiesto e ciò implica notevoli costi e tempi per la sua formazione integrativa;
- **costo elevato**, all'elevatezza dei costi per retribuzioni si aggiunge il costo/intestimento per la sua formazione continua;

²⁸ Perrini F., ibi, pag. 30.

²⁹ Gambel E. L., *Management & organizzazione*, Franco Angeli, 1998, Milano, pag. 19

🌀 Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

- **insostituibile/strategica**, perché dalla sua qualità dipende gran parte della competitività aziendale e nel medio/lungo periodo anche il livello della tecnologia e della capacità produttiva dell'azienda;
- **richiede consenso per il suo operare**, in quanto la sua disponibilità e la sua collaborazione spontanea, sono essenziali al fine di attribuire mansioni, ruoli e responsabilità; tutto ciò deve fare i conti con l'innato senso critico e di partecipazione della sua natura umana. Per contro, altrettanto critica è l'eventuale scarsa partecipazione e il suo atteggiamento passivo.

Alla luce di tali caratteristiche specifiche, la strategia della direzione aziendale nella gestione di tale importante fattore produttivo, dovrà basarsi su alcuni principi fondamentali:

- **formazione continua**: le conoscenze e le competenze che ciascun soggetto porta con sé nel momento in cui entra in azienda, non sono sufficienti ed esaustive rispetto a quanto necessario per ottenere buoni livelli di efficienza in termini di capacità operativa o direttiva. La figura professionale va introdotta nei meccanismi funzionali aziendali attraverso un'attività di informazione e conoscenza della realtà interna da un lato, e di valutazione e sfruttamento del suo personale bagaglio di competenze dall'altro. La direzione aziendale ha la responsabilità di verificare che gli addetti alle varie aree funzionali forniscano tutte le informazioni e le istruzioni operative al nuovo soggetto che entra in azienda, descrivendo le procedure mediante le quali vengono svolte le varie mansioni aziendali, ma anche (coerentemente con il ruolo ricoperto dal nuovo soggetto) le strategie e il sistema degli obiettivi aziendali, la filosofia, lo stile aziendale. Ma oltre al momento del primo ingresso in azienda della risorsa umana, anche durante tutta la carriera professionale svolta al suo interno è necessaria un'attività di formazione continua al fine di migliorare l'efficienza dei processi aziendali e di adeguare gli stessi alle nuove strategie aziendali che vengono via via introdotte per assecondare la necessità di cambiamento, di adeguamento tecnologico, di cambiamento degli obiettivi aziendali, di aggiornamento del quadro normativo che coinvolge l'operatività aziendale. La formazione iniziale e continua garantisce un rapido ed ottimale inserimento dei nuovi assunti e un elevato livello qualitativo e quantitativo delle conoscenze, delle competenze, delle esperienze, del knowhow e della cultura aziendale.
- **motivazione**: il coinvolgimento del personale nei processi e nelle attività aziendali attraverso la condivisione delle analisi delle operazioni da effettuare, delle mansioni da svolgere, nonché delle scelte da intraprendere nella fissazione delle procedure per le varie aree funzionali, garantisce un maggiore interesse dell'individuo e una maggiore attenzione durante lo svolgimento del proprio incarico. Ciò consente di ottenere più elevati livelli qualitativi dei processi aziendali quindi delle performance, dei risultati

🌀 Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

operativi. Alla base di un buon livello motivazionale va posto innanzitutto un elevato grado di informazione, conoscenza e formazione, contestualmente anche alla chiarezza degli obiettivi strategici e operativi aziendali. Certamente di significativa utilità sono gli strumenti di incentivazione del personale, che l'azienda potrà implementare per coadiuvare un più vasto sistema di valorizzazione delle risorse umane³⁰.

- **responsabilizzazione:** una corretta e chiara definizione dei ruoli, delle funzioni, delle mansioni, costituisce la premessa fondamentale per l'attribuzione di deleghe e responsabilità; ciascun addetto deve rispondere del buon esito delle attività rientranti nell'ambito delle sue mansioni secondo quanto previsto e programmato dalla direzione o dalla funzione direttamente a lui superiore.
- **integrazione:** l'inserimento di nuovo personale, ma anche la gestione di quello esistente, deve essere effettuato garantendo l'integrazione relazionale all'interno dell'azienda, in quanto ciascuno, per adempiere alle proprie mansioni, dovrà necessariamente relazionarsi e coordinarsi con il resto della struttura organizzativa e con i soggetti esterni. Fondamentale per la direzione è la promozione di un ambiente di lavoro sereno e collaborativo.³¹
- **orientamento all'attività formativa di capitale umano:** fattore strategico per il buon funzionamento del sistema azienda è la continua circolazione delle conoscenze e delle competenze tra gli individui facenti parte del sistema organizzativo. Dalla capacità di ciascuno di assorbire e trasferire tutte le conoscenze acquisite e rielaborate in forza dell'esperienza all'interno e all'esterno del contesto aziendale, dipende il livello generale del know-how, delle abilità, delle competenze tecniche, dei valori e del livello del potenziale innovativo dell'impresa. La risorsa umana è allo stesso tempo il miglior conduttore, depositario e generatore del capitale intangibile aziendale.³²

L'attività di **costruzione dell'assetto organizzativo aziendale** e la composizione ideale della sua struttura può essere così schematizzata:

| ASSETTO ORGANIZZATIVO AZIENDALE | |
|--|--|
| Analisi | Modello di business e mappatura della attività |
| | Definizione delle funzioni aziendali |
| Struttura dell'assetto organizzativo aziendale | 1. Organigramma |
| | 2. Mansioni e responsabilità |
| | 3. Procedure |
| | 4. Timing dei processi aziendali |

In sostanza volendo fornire una rappresentazione tangibile dell'assetto organizzativo aziendale, potremmo individuarne quattro

³⁰ Bacci Alessandro, *Valutazione e incentivazione del personale*, in Cristiano Busco e altri, a cura di, *Il controllo di gestione*, Ipsoa Gruppo Wolters Kluwer, 2014.

³¹ Orlandi Marco, *Come diventare manager imprenditori*, IPSOA Innovative Management, Wolters Kluwer, 2015, pag. 269 e segg.

³² Iacono Giuseppe, *L'organizzazione basata sulla conoscenza*, Franco Angeli, 2000.

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

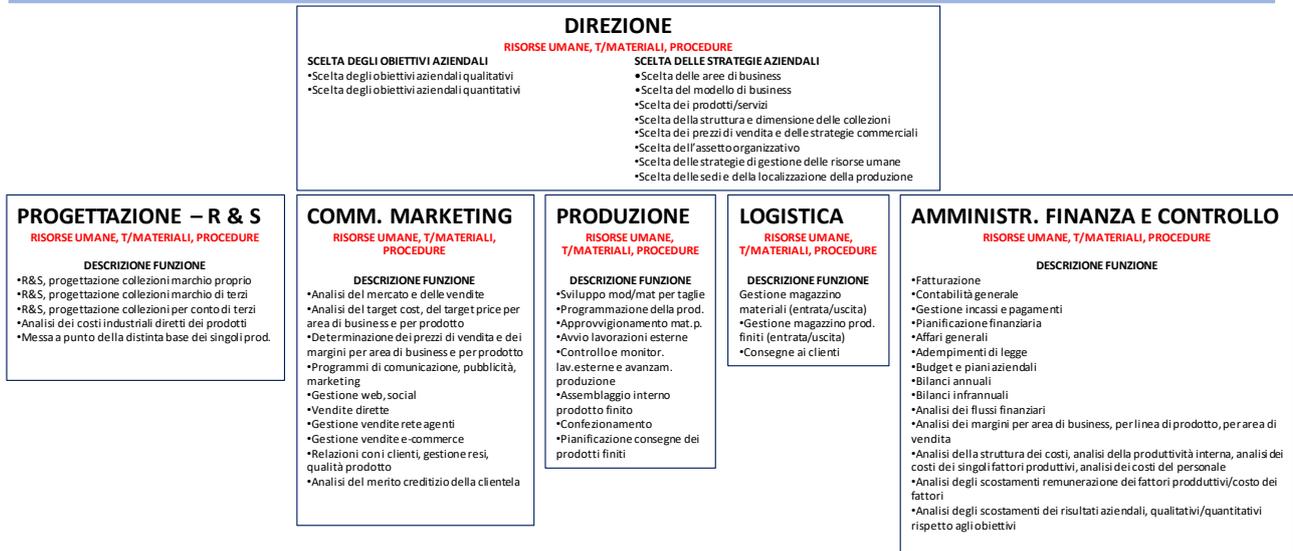
componenti fondamentali rappresentati da altrettanti documenti interni: **l'organigramma, le mansioni e responsabilità, le procedure e il timing dei processi aziendali.**

La fase propedeutica alla costruzione dell'assetto organizzativo dell'azienda è l'analisi del modello di business, la mappatura di tutte le attività aziendali e la loro collocazione all'interno delle varie aree funzionali:

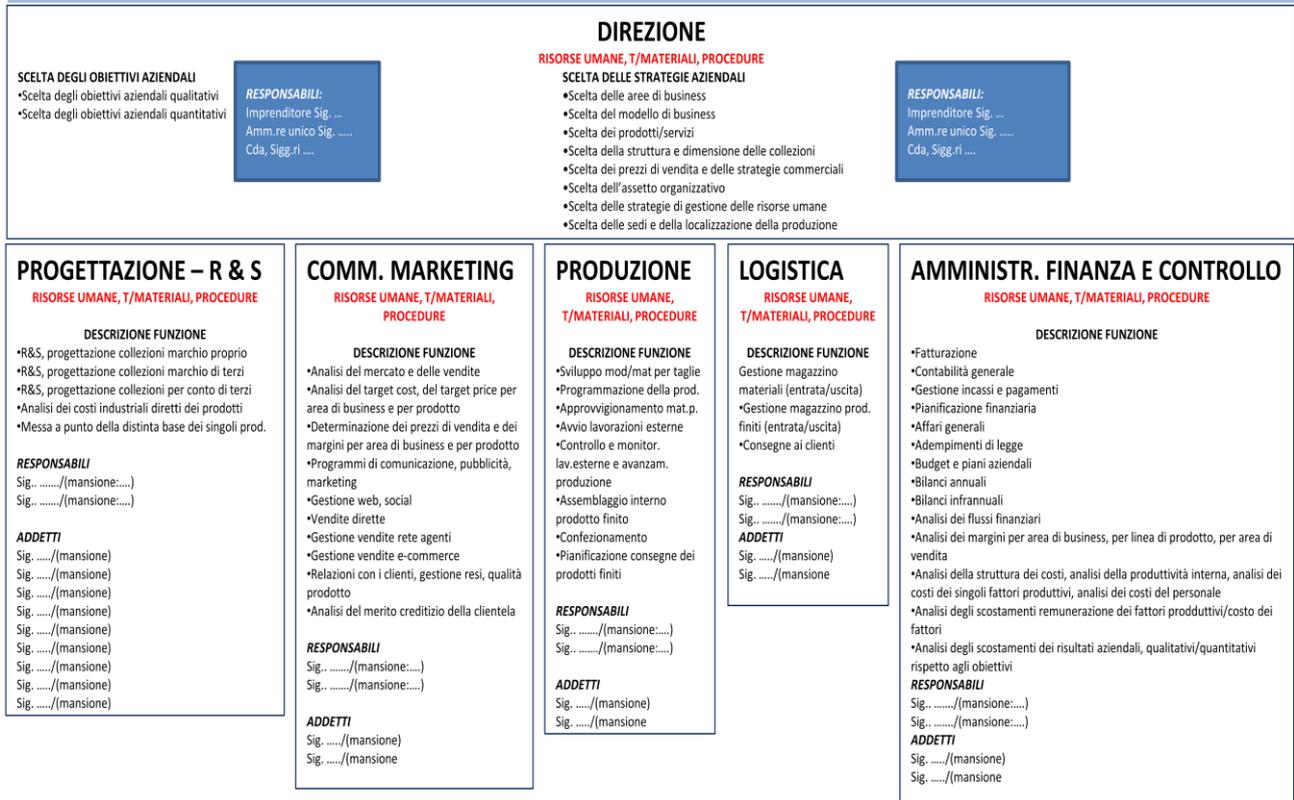
- cosa produciamo, dove produciamo, mediante quali processi, con quali risorse materiali interne, con quali risorse materiali esterne, con quali e quante risorse umane;
- individuazione delle aree funzionali all'interno delle quali vanno ricondotte le attività sopra descritte.

Esempio: azienda calzaturiera

| Mappatura della attività aziendali | | Figura decisionali (chi decide cosa) |
|--|---|--------------------------------------|
| Esempio: azienda calzaturiera | | |
| Aree di business | Produzione e vendita di calzature a marchio proprio | Sig. |
| | Produzione e vendita di calzature a marchio in licenza | |
| | Produzione calzature per c/terzi | |
| Modello di business | Progettazione del prodotto in proprio, vendite dirette e tramite agenti, produzione interna e distribuzione diretta | Sig. |
| Sedi operative | Sede unica in Italia composta da stabilimento per la produzione e sede direzionale e amministrativa | Sig. |
| Localizzazione della produzione | Produzione in Italia con esternalizzazione delle lavorazioni intermedie di taglio-giunteria-appl.accessori | Sig. |
| Progettazione del prodotto | Determinazione della dimensione e della struttura delle collezioni a marchio proprio e a marchio in licenza | Sig. |
| | Ricerca & sviluppo e progettazione delle collezioni a marchio proprio | |
| | Ricerca & sviluppo e progettazione delle collezioni a marchio in licenza | |
| | Ricerca & sviluppo e progettazione delle collezioni per conto terzi | |
| Realizzazione delle collezioni | Consulenza stilistica esterna | Sig. |
| | Realizzazione delle collezioni a marchio proprio | |
| | Realizzazione delle collezioni a marchio in licenza | |
| Determinazione dei prezzi di vendita e delle strategie commerciali | Realizzazione delle collezioni per conto terzi | Sig. |
| | Analisi dei costi industriali diretti dei prodotti | |
| | Analisi dei costi commerciali | |
| | Determinazione dei prezzi di vendita e dei margini per area di business e per prodotto | |
| Vendite | Verifica del target cost e del target price per area di business e per prodotto | Sig. |
| | Modifica eventuale del prodotto | |
| | Vendite dirette | |
| | Vendite tramite agenti | |
| | Vendite e-commerce | |
| Analisi commerciale, marketing, comunicazione | Raccolta portafoglio ordini, caricamento ordini a sistema | Sig. |
| | Relazioni con il cliente, gestione resi, qualità prodotto. | |
| | Gestione agenti | |
| | Analisi merito creditizio della clientela | |
| Industrializzazione | Analisi del mercato e delle vendite | Sig. |
| | Programmi di comunicazione, pubblicità e marketing, web, social | |
| Produzione | Messa a punto della distinta base dei singoli articoli | Sig. |
| | Sviluppo dimensioni dei materiali per taglie | |
| | Programmazione della produzione | |
| | Approvvigionamento materie prime | |
| | Avvio lavorazioni esterne | |
| | Controllo e monitoraggio lavorazioni esterne e avanzamento produzione | |
| Magazzino | Assemblaggi interno prodotto finito | Sig. |
| | Confezionamento | |
| Consegna e fatturazione | Gestione entrata e uscita materie prime | Sig. |
| | Gestione entrata e uscita prodotti finiti | |
| Amministrazione finanza e controllo | Pianificazione delle consegne dei prodotti per area di business e per marchio, fatturazione | Sig. |
| | Contabilità generale | |
| | Gestione incassi e pagamenti | |
| | Sig. | Pianificazione finanziaria |
| | | Affari generali |
| | Sig. | Adempimenti di legge |
| | | Budget |
| | Sig. | Bilanci annuali |
| | | Bilanci infrannuali |
| | Sig. | Analisi dei flussi finanziari |
| Analisi dei margini per area di business, per linea di prodotto, per area di vendita | | |
| Analisi della struttura dei costi, analisi della produttività interna, analisi dei costi dei singoli fattori produttivi, analisi dei costi del personale | | |
| Analisi degli scostamenti remunerazione dei fattori produttivi/costo dei fattori produttivi | | |
| | Analisi degli scostamenti dei risultati aziendali, qualitativi/quantitativi rispetto agli obiettivi | |

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria**SISTEMA AZIENDA micro/pmi – Aree funzionali**

Una volta analizzato il modello e le aree di business, descritte le attività e le aree funzionali, si potrà procedere alla costruzione dell'organigramma e delle mansioni, con la conseguente individuazione delle figure dei responsabili.

SISTEMA AZIENDA micro/pmi – Organigramma e mansioni per aree funzionali



Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

Definito l'organigramma, si dovranno analizzare le singole operazioni che ciascun addetto dovrà compiere, al fine di individuare **le procedure** ritenute più adatte a rendere efficiente ogni singolo processo aziendale: da quello direzionale, a quello della R&S, a quello commerciale, produttivo, logistico, amministrativo, della finanza e controllo. Di seguito si riportano alcuni esempi di procedure riguardanti alcune fasi operative del processo di acquisto di materie prime in un'azienda calzaturiera.

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

PROCEDURA CONTROLLO E REGISTRAZIONE DOCUMENTI DI ACQUISTO E DI SPESA

28/01/20xx

1) Procedura di controllo durante la fase di approvvigionamento delle materie prime**1.1) EMISSIONE DELL'ORDINE AL FORNITORE, MONITORAGGIO EVASIONE ORDINI**

Persona addetta

| | |
|---|---------|
| L'ufficio acquisti predispone l'ordine a fornitore conoscendo preventivamente e indicando sull'ordine il prezzo di acquisto concordato | Sig.... |
| Non appena inviato l'ordine al fornitore, consegna copia dell'ordine di acquisto ai responsabili del ricevimento delle materie prime al loro arrivo | Sig.... |

1.2) RICEVIMENTO DELLE MATERIE PRIME IN MAGAZZINO**1.2.1) Controllo documentale (1)**

Persona addetta

| | |
|---|---------|
| L'addetto al ricevimento delle materie prime consegnate dal fornitore (trasportatore), esegue un primo controllo documentale consistente nel confronto tra la copia dell'ordine in suo possesso e il DDT o fatt.acc. che accompagna la merce; in particolare l'addetto verifica quanto segue: a) che il fornitore intestatario del DDT o fatt.acc. coincida con il fornitore risultante dall'ordine; b) che il DDT o fatt.acc. riporti quale destinatario della merce l'"AZIENDA" e che la destinazione coincida con la sede del ritiro della merce. In caso di presenza di difformità in tal senso, lo fa subito presente all'ufficio acquisti (Monia o Alessandro) che deciderà sul da farsi; | Sig.... |
| 1.2.1) Controllo fisico e pesatura a) Una volta eseguito il primo controllo documentale (precedente punto 1.2.1), l'addetto al ricevimento delle materie prime verifica la coincidenza della qualità di materia prima (tipologia di materia prima) e della quantità di materia prima o (qualora la conta fisica non fosse possibile in tempi ragionevolmente brevi) del numero e dell'integrità dei colli fisicamente ricevuti dal trasportatore, con quanto risulta dal DDT o fatt.acc. del fornitore. Se non riscontra anomalie evidenti, prima di firmare il DDT o fatt.acc., appone il timbro con la dicitura "SI RITIRA LA MERCE INDICATA NEL DDT o fatt.acc. RISERVANDOCI DI CONTROLLARE LE QUANTITA' E LA QUALITA' DELLA MERCE CONSEGNATA", sia sull'originale del DDT o fatt.acc. che rimane alla AZIENDA SRL, sia sulla copia del DDT o fatt.acc. da lasciare al trasportatore o al fornitore. b) procede alla sistemazione fisica in magazzino delle materie prime consegnate dal fornitore (o trasportatore) secondo le indicazioni dell'ufficio acquisti (divisione per stagione, per cliente, ecc.) c) consegna il DDT o fatt.acc. firmato e timbrato all'ufficio acquisti e ne trattiene una copia per il controllo fisico delle materie prime; d) esegue la conta fisica della materia prima seguendo la seguente procedura: - conta fisica delle quantità di tutti i colli consegnati per le solette, solette. - conta fisica delle quantità sul 20% dei colli consegnati per... - pesatura delle quantità di tutti i colli consegnati, per gli occhielli, - pesatura delle quantità sul 10% colli consegnati, per gli occhielli, lacci,... e) rileva le eventuali difformità nella qualità (tipologia, colore, ecc.) e nella quantità fisica riscontrata durante la conta fisica, le trascrive sotto forma di correzione sulla copia del DDT o fatt.acc. e le comunica tempestivamente all'ufficio acquisti. f) in assenza di difformità riconsegna la copia del DDT o della fatt.acc. all'ufficio acquisti apponendo il timbro di controllo e la firma per controllo fisico effettuato. | |
| | Sig.... |

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

1.3) RICEVIMENTO DEL DDT o fatt.acc. E DELLA FATTURA D'ACQUISTO, CARICAMENTO A SISTEMA E CONTROLLO**1.3.1) Ricevimento del DDT o fatt.acc., controllo documentale (2) caricamento a sistema, archiviazione**

| | |
|--|--------|
| a) L'ufficio acquisti riceve dal magazzino il DDT o fatt.acc. controllato, timbrato e firmato per ricevuta delle materie prime. | Sig... |
| b) L'ufficio acquisti procede alle opportune verifiche e rettifiche RISPETTO ALL'ORDINE EFFETTUATO AL FORNITORE . Le verifiche e le rettifiche vengono effettuate facendo presente le circostanze a....(direzione), all'amministrazione,...SE NECESSARIO. | |
| c) L'ufficio acquisti archivia in apposita cartella una copia del DDT o fatt.acc. corretto, appuntando sulla stessa copia la quantità fisica sbagliata ed il relativo valore. | |
| d) L'ufficio acquisti controlla che il DDT o fatt.acc. corretto come alla precedente lettera a), sia conforme all'ordine effettuato al fornitore. In particolare: - controlla che il soggetto fornitore coincida con quello risultante dall'ordine emesso (ragione sociale, codice fiscale e p.iva); - controlla che la qualità e la quantità di materia prima indicata nel DDT o fatt.acc. coincida con quella indicata nell'ordine a fornitore emesso; - in caso di difformità del DDT o fatt.acc. rispetto all'ordine emesso, procede alle opportune verifiche con il fornitore, con la direzione, quindi procede alla richiesta al fornitore delle rettifiche relative o al reso ; - se il DDT o fatt.acc. risulta essere corretto e conforme all'ordine effettuato, archivia il DDT o fatt.acc. corretto nella cartella "DDT o fatt.acc. da caricare a gestionale". - procede al caricamento nel gestionale , come da procedura informatica (software), del DDT o fatt.acc. corretto e già archiviato nell'apposito archivio "DDT o fatt.acc. da caricare a gestionale", organizzato con una busta per ogni fornitore, in ordine alfabetico. - il caricamento nel gestionale della materia prima risultante dal DDT ricevuto, deve avvenire in base alla quantità di materia prima effettivamente ricevuta e al prezzo unitario risultante dal DDT o fatt.acc. facendo opportuna segnalazione all'ufficio costificazione prodotto (Roberta) nel caso in cui il prezzo indicato in DDT sia diverso da quello caricato a sistema (anagrafica mat.prima) o quest'ultimono non sia presente. Qualora il prezzo indicato nel DDT coincida con il prezzo risultante a sistema, conferma tale valore. - procede a scrivere su DDT o fatt.acc., in corrispondenza di ciascuna quantità di materia prima acquistata, la stagione e il cliente per conto del quale è stato effettuato l'acquisto . Qualora l'indicazione del cliente non fosse possibile, indica la dicitura "GENERICO" - qualora le materie prime indicate nel DDT da caricare non fossero ancora stati codificati e caricati nell'anagrafica materiali del sistema contabile di magazzino , l'addetto lo comunica all'addetto alla costificazione dei prodotti/campionari (XXXX) per la verifica del caso e per decidere sul da farsi (si tratta di un errore del fornitore?, si tratta di un errore interno all'azienda?, occorre caricare il nuovo materiale?...) | |
| - una volta caricato il DDT o fatt.acc. nel gestionale appone sullo stesso il timbro "Registrato Off. Acquisti " e la firma dell'operatore . Lo archivia nell'apposito archivio "DDT o fatt.acc. caricati nel gestionale", organizzato con una busta per ogni fornitore, in ordine alfabetico. | |

Di seguito si riporta un altro esempio di procedure aziendali riferite all'attività di **gestione delle manutenzioni in un'azienda di installazione e manutenzione di impianti termoidraulici**.

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

SCHEMA DI PROCEDURA AZIENDALE:

| ATTIVITA' RELATIVE AL PROCESSO DI GESTIONE DELLE MANUTENZIONI NON PROGRAMMATE | |
|--|---|
| 1 | Contatto telefonico cliente |
| 2 | Reperimento dei dati anagrafici del cliente verificando innanzitutto se il cliente è inserito in anagrafica o meno. Se non è in anagrafica inserire tutti i seguenti dati: nome, cognome, ragione sociale, numero di telefono, indirizzo, tipo/marca dell'impianto, tipo anomalia/problema, codice fiscale e partita iva. |
| 3 | Verifica della tipologia di soggetto a cui andrà emessa la fattura: - persona fisica senza partita iva; - associazione/ente non commerciale con codice fiscale e senza partita iva; - azienda a cui applicare il reverse charge; - azienda a cui applicare l'iva con aliquota al 22%. |
| 4 | Verificare il tipo di intervento da realizzare: aprire scheda d'intervento sul gestionale, annotare se si tratta di manutenzione su abitazione, altra manutenzione, appalto, vendita con installazione del singolo bene (<i>fornitura con posa in opera</i>). |
| 5 | Programmazione dell'intervento in funzione dell'urgenza e degli impegni dei nostri tecnici, compilazione del calendario, verifica eventuale fabbisogno di materiale specifico e sua disponibilità, nel contesto dei lavori già calendarizzati. |
| 6 | Se possibile, comunicare contestualmente il giorno dell'intervento altrimenti comunicare al cliente che sarà richiamato per fissare data e ora dell'intervento. |
| 7 | Predisposizione del foglio di lavoro per l'intervento tecnico richiesto indicando l'anagrafica cliente, dati impianto e relativo storico degli interventi, l'anomalia, giorno, data, ora e luogo dell'intervento. |
| | Ogni mattina, prima dell'orario di lavoro, consegna ai tecnici (in sede o in magazzino) dei fogli di lavoro, del rapporto entrate-uscite di cassa giornaliero in bianco e del blocco delle ricevute fiscali da compilare se lo hanno terminato. |
| 8 | Comunicare ai tecnici l'intervento da effettuare (RIUNIONE PERIODICA SETTIMANALE) |
| 9 | Durante l'intervento gestire l'eventuale ordine di ricambi anticipando al cliente il costo del ricambio ricavandolo dal listino interno approvato dal responsabile Sig.xxxxxx, come segue: 1) Se il fornitore è Arbo attendere comunicazione whatsapp del nostro tecnico concernente la richiesta di disponibilità del pezzo presso il fornitore; quindi elaborare il prezzo da applicare al cliente e comunicarlo al tecnico per la contestuale approvazione da parte del cliente. Una volta ottenuta l'approvazione da parte del cliente, procedere con ordine del pezzo, ritiro dello stesso e riparazione dell'impianto. 2) In caso di fornitore diverso da Arbo contattare il fornitore telefonicamente, chiedere disponibilità e procedere come al punto 1. |
| 10 | Dopo aver individuato i pezzi di ricambi e relativi costi, quantificare insieme al tecnico la manodopera necessaria all'intervento, determinandone il costo come segue: - Euro xxx,00+iva di chiamata + Euro xxx,00+iva per ora o frazione di ora; |
| 11 | Ritirare dai tecnici addetti, ogni giorno al termine dell'orario di lavoro, i rapporti d'intervento, le ricevute fiscali emesse, gli incassi e il rapporto entrate-uscite di cassa del giorno. |
| 12 | Verifica dell'esecuzione dei lavori come da rapporto d'intervento scritto nel foglio di lavoro tra i tecnici e le segretarie dell'ufficio assistenza tecnica. |
| 13 | Verificare la corretta compilazione delle ricevute fiscali, in particolare l'indicazione del nome, cognome, CODICE FISCALE , PARTITA IVA , data e numero della R.F., indicazione di riscosso o non riscosso. |

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

| | |
|----|--|
| 14 | Verificare la quadratura di cassa tenendo conto delle ricevute fiscali emesse nel giorno, delle riscossioni di interventi precedenti e degli eventuali documenti di spesa relativi ad acquisti di materiali, pasti e altre spese inerenti sostenute nel giorno dai tecnici. |
| 15 | Procedere, al ritiro del contante e/o di eventuali titoli di credito, alla firma per ricevuta della somma consegnata dal tecnico, sul rapporto entrate-uscite di cassa. Quindi lasciare al tecnico una copia del rapporto entrate-uscite di cassa giornaliero, firmata. |
| 16 | Procedere all'aggiornamento a sistema degli interventi effettuati dai tecnici controllando che ad ogni rapporto di intervento ci sia allegata la relativa ricevuta fiscale. Indicare nel rapporto d'intervento se l'intervento è stato incassato o meno. |
| 17 | Consegnare all'addetto dell'ufficio amministrazione copia del rapporto giornaliero entrate-uscite di ogni tecnico, le relative ricevute fiscali emesse nel giorno, i documenti di spesa ad esso relativi e le fotocopie degli eventuali titoli di credito riscosse dai clienti sui quali dovranno essere indicati il numero e la data della ricevuta fiscale ad essi relative. |
| 18 | Procedere a far firmare al legale rappresentante i titoli di credito ricevuti dai clienti e procedere al versamento del contante e dei titoli di credito presso l'istituto di credito o l'ufficio postale indicato dal legale rappresentante. |
| 19 | Consegnare all'addetto dell'ufficio amministrazione l'originale della ricevuta di versamento in banca o alla posta. |

ATTIVITA' RELATIVE AL PROCESSO DI GESTIONE DELLE MANUTENZIONI PROGRAMMATE

| | |
|----|--|
| 1 | Verificare all'interno dell'archivio clienti aziendale le installazioni soggette a manutenzione programmata (caldaie, climatizzatori, stufe, camini, pompa di calore, sistemi ibridi, depuratore dell'acqua ed ogni altro macchinario soggetto a manutenzione programmata per legge). |
| 2 | Inserimento nell'archivio clienti aziendale di nuovi clienti che richiedono manutenzione programmata su impianti esistenti. |
| 3 | Stampare lo scadenziario delle manutenzioni programmate. |
| 4 | Programmare gli interventi predisponendo il calendario delle manutenzioni con i tecnici contattando il cliente. |
| 5 | Durante il contatto telefonico col cliente comunicare il costo dell'intervento di manutenzione programmata la cui quantificazione deve essere fatta come segue: |
| 6 | A) per le caldaie fino a 99KW : |
| 7 | 1. Clienti con convenzione: vedi contratto; 2. Clienti senza partita iva non convenzionati: una caldaia Euro xx,00 iva compresa 10%, due caldaie Euro xx,00 iva compresa 10%, tre caldaie Euro xx,00 iva compresa 10% + eventuale bollino verde Euro da xx,00. 3. Clienti con partita iva non convenzionati: una caldaia Euro xx,00 + iva 22%, due caldaie Euro xx,00 + iva 22%, tre caldaie Euro xx,00 + iva 22% + eventuale bollino verde Euro da xx,00. |
| 8 | B) per le caldaie superiori a 99KW : |
| 9 | 1. Clienti con convenzione: vedi contratto; 2. Clienti senza partita iva non convenzionati: una caldaia Euro xx,00 iva compresa 10%, due caldaie Euro xx,00 iva compresa 10%, tre caldaie Euro xx,00 iva compresa 10% + eventuale bollino verde Euro da xx,00 a xx,00 come da disposizioni normative; 3. Clienti con partita iva non convenzionati: una caldaia Euro xx,00 + iva 22%, due caldaie Euro xx,00 + iva 22%, tre caldaie Euro xx,00 + iva 22% + eventuale bollino verde Euro da xx,00 a xx,00 come da disposizioni normative; |
| 10 | C) POMPE DI CALORE E CLIMATIZZATORI |
| 11 | 1. Clienti con convenzione: vedi contratto; 2. Clienti senza partita iva non convenzionati: Euro xx,00 per ogni mono-split + Euro xx,00 per ogni split aggiuntivo; 3. Clienti con partita iva non convenzionati: Euro xx,00 + iva per ogni mono-split, più Euro xx,00 + iva per ogni split aggiuntivo. |
| 12 | D) STUFE SUPERIORI A 9,9KW (MANUTENZIONE OBBLIGATORIA PER LEGGE) |

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

Come già indicato nelle pagine precedenti, l'assetto organizzativo aziendale deve essere **modellato intorno alle strategie** ritenute funzionali al conseguimento del sistema degli obiettivi aziendali prestabiliti dalla direzione. La struttura organizzativa composta da risorse umane, risorse materiali e procedure, deve sviluppare le operazioni previste dalle strategie e ciascun addetto dovrà eseguirle secondo le procedure prescritte.

L'azienda funziona grazie all'esecuzione di una serie innumerevoli di operazioni svolte da ciascun addetto all'interno delle varie aree funzionali, ciascuno con la propria mansione e responsabilità. Ma in linea di principio, nessuno di loro può avere autonomamente e a priori, la visione complessiva dei processi, delle strategie e degli obiettivi aziendali. Nella realtà delle micro/pmi, dove risulta spesso assente un'adeguata struttura organizzativa, lo svolgimento delle varie attività operative viene assegnato a ciascun addetto senza la necessaria attività informativa e formativa. La conseguenza di questo modus operandi è un assetto organizzativo inefficiente e non in grado di condurre la gestione aziendale in modo equilibrato sotto l'aspetto economico, finanziario e patrimoniale, soprattutto per l'assenza di chiari ed espliciti obiettivi e strategie aziendali.

Tutto l'assetto organizzativo, in particolare le risorse umane, va coinvolto (compatibilmente e coerentemente con il ruolo attribuito a ciascuno nelle varie aree funzionali) dalla direzione aziendale fin dalla fase di definizione del sistema degli obiettivi aziendali, passando poi per la scelta delle strategie migliori, dell'inquadramento funzionale delle attività, della costruzione delle mansioni e delle procedure.

Pertanto, nell'assolvimento dello specifico compito di definizione degli obiettivi aziendali, delle strategie e dell'adeguato assetto organizzativo aziendale, la direzione dovrà informarsi ai seguenti principi:

- **condivisione** dei momenti di analisi e scelta degli obiettivi, strategie e assetto organizzativo;
- **comunicazione** degli obiettivi, delle strategie e dell'assetto organizzativo scelti;
- **formazione** finalizzata al migliore funzionamento dei processi aziendali;
- **stile di direzione coerente** con le strategie, gli obiettivi, la cultura aziendale.

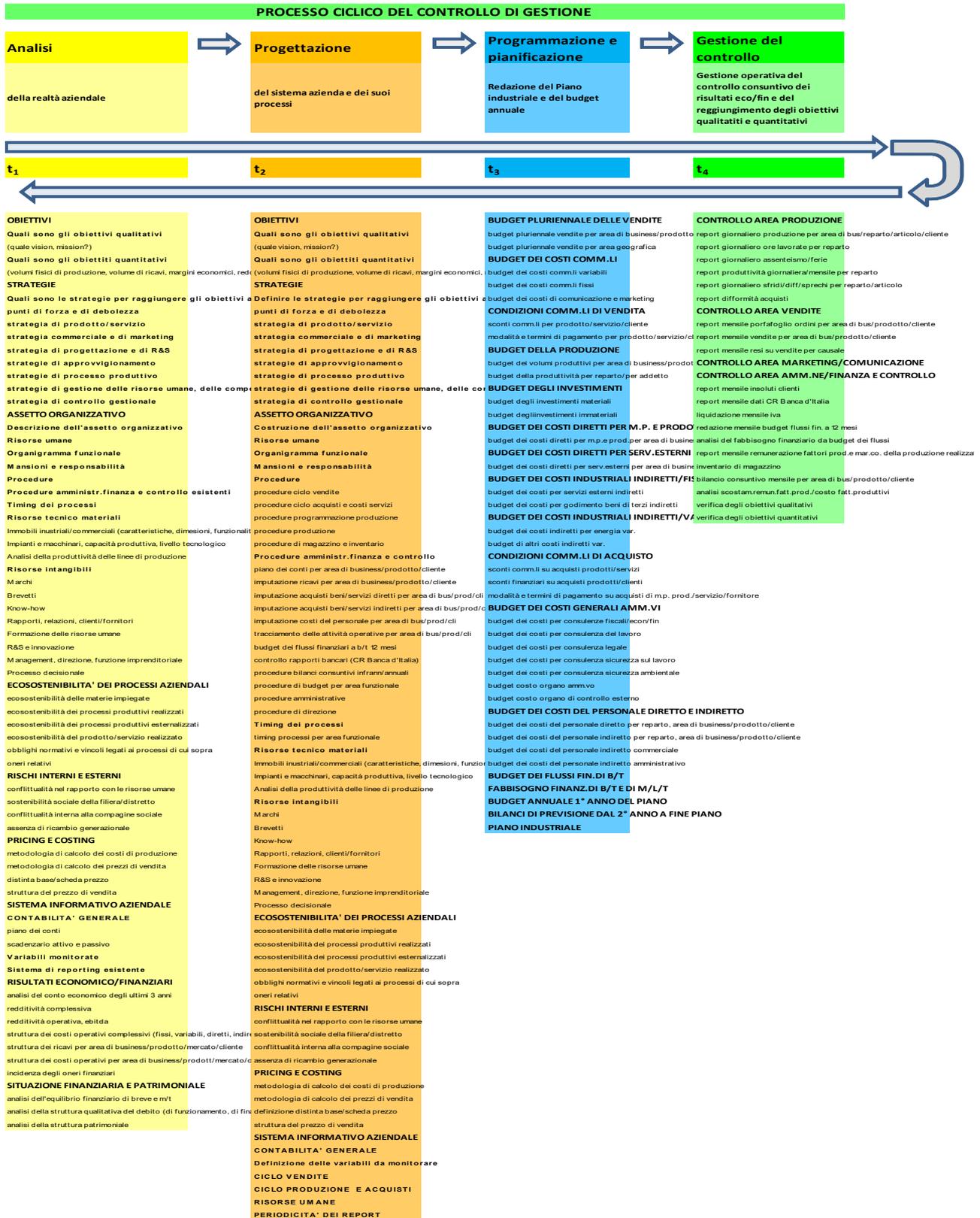
Il coinvolgimento di tutte le risorse umane, ponderato a seconda dei vari livelli delle funzioni aziendali, consente di acquisire e convogliare tutte le **consoscenze e le competenze** possibili esistenti in azienda, di **sfruttare il contributo cognitivo di tutti**, sia dei livelli direttivi che di quelli operativi/esecutivi. Ma soprattutto consente di ottenere *“la presa di coscienza, cioè la piena condivisione della strategia e la comprensione profonda delle motivazioni e degli obiettivi”*³³. La **comunicazione** è l'ingrediente fondamentale che deve essere attivato all'interno del sistema delle risorse umane favorendo riunioni, incontri, momenti formativi aventi ad oggetto le strategie e le operazioni aziendali.

³³ Iacono Giuseppe, *L'organizzazione basata sulla conoscenza*, Franco Angeli, 2000, pag. 99.



 **Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria**

All'interno dell'assetto organizzativo avviene la formazione e la trasmissione/diffusione della **conoscenza che genera competenze, innovazione, capacità di cambiamento, quindi vantaggio competitivo.**

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria**4. Il processo ciclico del controllo di gestione**

🌀 Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

Il controllo di gestione è un processo ciclico che deve investire costantemente l'intera vita aziendale.

In termini concettuali possiamo individuarne quattro fasi fondamentali:

- **ANALISI**
- **PROGETTAZIONE**
- **PROGRAMMAZIONE E PIANIFICAZIONE**
- **GESTIONE DEL CONTROLLO**

L'impostazione di un sistema di controllo di gestione prende avvio con un'attività di **analisi** della realtà aziendale in tutte le sue aree d'affari, che individui gli obiettivi (qualitativi e quantitativi) ove prefissati, le strategie adottate per conseguirli, l'assetto organizzativo (inteso in termini di risorse umane, organigramma funzionale, procedure, risorse materiali, intangibles, management), i rischi interni ed esterni, le metodologie di pricing e costing, il sistema informativo aziendale esistente. Deve infine rilevare i risultati economico finanziari storici e l'attuale situazione finanziaria e patrimoniale dell'azienda.

La fase successiva è quella della **progettazione** (ri-progettazione) dell'intera azienda a partire dalla definizione degli obiettivi aziendali (qualitativi e quantitativi), strategie, assetto organizzativo, metodologie di pricing e costing, il sistema informativo aziendale.

Con la fase di **programmazione e pianificazione** il sistema del controllo di gestione realizza il piano industriale (business plan) e il budget annuale.

Infine si rende necessaria l'implementazione delle attività di **controllo** dei risultati consuntivi (tecnico produttivi ed economico finanziari), di analisi degli scostamenti dagli obiettivi aziendali.

All'esito dell'attività di controllo dei risultati consuntivi e degli scostamenti, la direzione aziendale riavvia la fase di (ri) progettazione aziendale per modificare se necessario gli obiettivi, le strategie, l'assetto organizzativo, il sistema informativo aziendale. Quindi procede a modificare il piano industriale e il budget annuale precedentemente redatti.

**ANALISI→PROGETTAZIONE→PROGRAMM.PIANIF.→CONTROLLO→ANALISI→PROGETTAZIONE→
PROGR.PIANIF.→CONTROLLO→ANALISI→PROGETTAZIONE→PROGRAMM.PIANIF.→CONTROLLO**

Il sistema di controllo di gestione consente di assumere una guida controllata dell'azienda sui binari della creazione di ricchezza e di incremento del valore della stessa. In tal modo si realizza, indirettamente ma molto più efficacemente, ciò che il legislatore della crisi ha inteso perseguire, cioè la prevenzione della crisi e la riduzione dei danni sociali da essa causati.

Questa metodologia di conduzione aziendale è **la corretta metodologia** che la scienza economico aziendale fornisce all'imprenditore per poter svolgere la sua funzione direttiva.



Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

A questo sistema metodologico deve farsi riferimento nel descrivere e dare contenuto al concetto di “assetto organizzativo” di cui all’art. 2086 c.2 cc e all’art. 3 del Dlgs. 14/2019. Peraltro, essendo l’assetto organizzativo il sistema ciclico di procedure sopra descritto, esso ingloba ovviamente anche “l’assetto amministrativo e contabile” in quanto parte integrante e imprescindibile della struttura operativa aziendale e del funzionamento dell’intero processo ciclico del CDG. Alla luce di ciò, la parte del dettato normativo che recita “amministrativo e contabile” risulta essere pleonastico rispetto al concetto di “assetto organizzativo” che lo incorpora.

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

5. Assetto organizzativo e intangibles asset

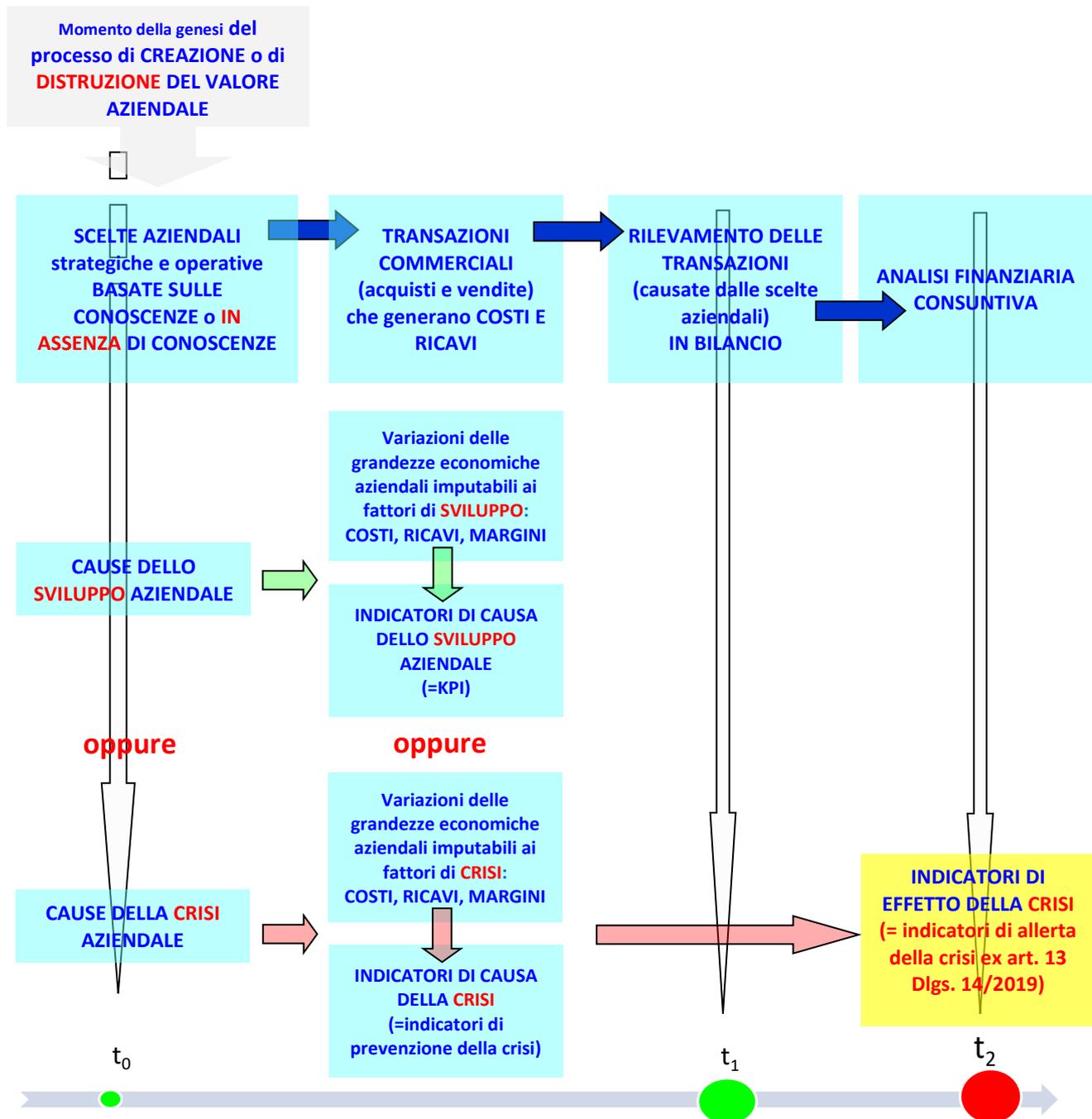
Il funzionamento dei sistemi economici è basato essenzialmente sulle conoscenze. Anche l'economia dell'impresa è basata sulle conoscenze. Lo dimostra il fatto che **il momento della creazione o della distruzione del valore economico precede di molto tempo le concrete transazioni commerciali** (acquisti e vendite) **e soprattutto l'evidenziazione in bilancio del loro valore attraverso la contabilizzazione delle transazioni.**³⁴ Esempio emblematico di tale concetto sono le aziende farmaceutiche nei cui processi aziendali tale lasso di tempo è misurabile in anni! In genere, nella maggior parte delle aziende, tale arco temporale dura svariati mesi e dipende dallo specifico business model. Succede quindi che:

- **sia le scelte aziendali** che generano le strategie e le operation e **che si basano** su know-how, competenze, procedure, cultura tecnica, ricerca, intuizioni;
- **sia le scelte aziendali** che ugualmente generano strategie e operation **ma che, al contrario, vengono assunte in assenza o con scarsità** (qualitativa e/o quantitativa) di conoscenze, competenze, ricerca, know-how, cultura tecnica;

vengono assunte in azienda in un tempo t_0 , che è anteriore al momento t_1 in cui tali scelte determinano variazioni nelle grandezze del conto economico aziendale, cioè nei costi, nei ricavi, quindi nei margini economici; e che è ancora più lontano dal tempo t_2 che è quello in cui si manifestano i sintomi di natura finanziaria di tali scelte.

³⁴ Baruch Lev, *Intangibles*, ETAS, 2003, pag. 135

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria



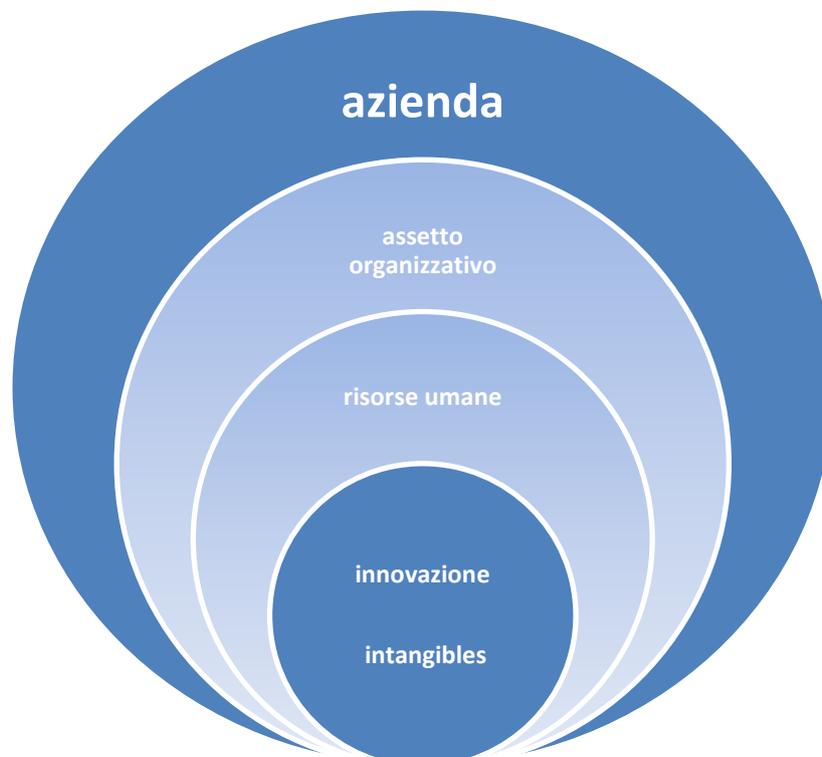
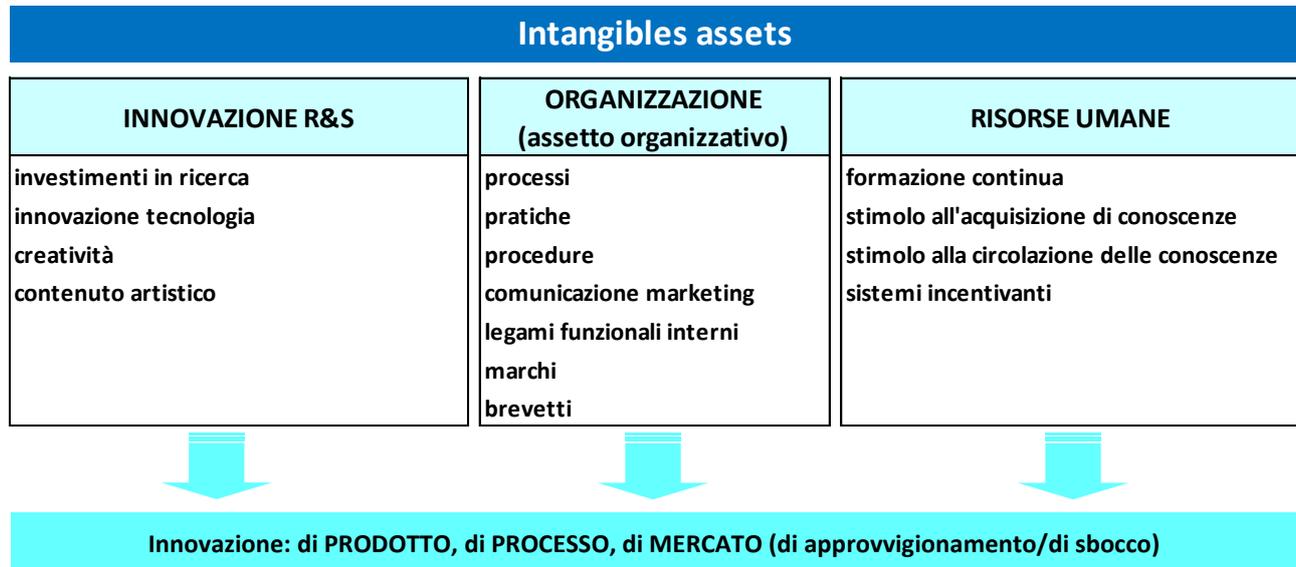
Le performance dell'azienda sono il risultato delle scelte assunte dai suoi vertici in relazione agli obiettivi aziendali, alle strategie per raggiungerli, all'assetto organizzativo per implementare le strategie: cosa produrre, quanto produrre, come, dove, quando.

Più elevate sono le conoscenze dei vertici aziendali e delle risorse umane, in termini di know-how, competenze, procedure, cultura tecnica, ricerca, intuizioni; maggiori sono le possibilità per l'azienda di acquisire un **vantaggio competitivo** all'interno del proprio mercato di riferimento, migliori saranno i suoi risultati economico finanziari.

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

Gli **intangibles**, termine che racchiude sinteticamente tutti gli elementi immateriali sopra citati, sono il vero **fattore determinante il vantaggio competitivo dell'impresa**, di gran lunga più determinante degli asset materiali e delle risorse finanziarie^{35, 36}

Nel sistema azienda gli intangibles sono incorporati all'interno di tre componenti:



³⁵ D'Egidio Franco, in Prefazione a "Intangibles", di Baruch Lev, op.cit.

³⁶ J.A.Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico*, 1911, in "Il fenomeno fondamentale dello sviluppo" a cura di A.Zanini, Il Mulino, Bologna, 2015, pag. 152.

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

L'imprenditore assume dunque le proprie decisioni riguardo la combinazione produttiva³⁷ sfruttando le risorse immateriali disponibili (o acquisite) in azienda. La creazione o la distruzione di valore inizia qui. Pertanto **lo sviluppo economico dell'impresa è un fenomeno essenzialmente endogeno alla stessa, come la sua crisi.**

Indubbiamente tra gli intangibles, l'asset più prezioso è la **qualità della funzione imprenditoriale**, intesa nel senso schumpeteriano del termine, cioè la funzione di imprenditore innovatore che introduce nuove combinazioni produttive, nuovi modelli di business, che introduce cambiamenti nel sistema degli obiettivi aziendali, nel sistema delle strategie (del come raggiungere gli obiettivi), nel sistema dei processi aziendali, nel sistema delle funzioni aziendali. La spinta del processo innovativo trova la sua origine nell'istinto dell'imprenditore a trovare e mantenere il vantaggio competitivo all'interno del proprio mercato di riferimento. Il DNA della funzione imprenditoriale è quindi sintetizzabile in due componenti fondamentali: **visione e azione**.³⁸ La qualità di tali fattori determina il successo o l'insuccesso dell'azione imprenditoriale; determina lo sviluppo o la crisi dell'azienda alla cui guida è posto l'imprenditore.

La scarsa qualità nella visione del business e la staticità, la resistenza al cambiamento e all'introduzione di innovazioni in senso lato nella gestione aziendale, sono le cause del declino e delle crisi aziendali.

In ogni momento, in ogni settore del sistema economico convivono aziende dinamiche, cioè innovative nel senso schumpeteriano, e aziende statiche cioè immobili sotto l'aspetto del modello di business. Queste ultime subiscono, più o meno gradualmente, gli effetti negativi sul proprio conto economico della spinta competitiva delle prime, fino al momento estremo della crisi e della espulsione dal mercato. La funzione innovativa imprenditoriale, quale guida della gestione aziendale vista nel contesto del mercato competitivo in cui opera, si estrinseca in un continuo processo di adattamento di obiettivi, strategie, struttura e processi organizzativi, al fine di:

- **cogliere e trarre vantaggio economico dalle opportunità del mercato;**
- **evitare le minacce provenienti dal mercato.**³⁹

Quindi in ogni momento, in ogni settore del sistema economico, convivono aziende che producono ricchezza e aziende che conseguono perdite, a seconda del livello qualitativo della loro funzione imprenditoriale. Questo spiega il perché, spesso, all'interno di settori in forte sviluppo esistano anche aziende in forte crisi; e all'interno di settori in crisi, esistano anche imprese sane e in crescita.

Lo sviluppo economico, di settore o generale, è frutto di questo processo incessante che ciclicamente *"rivoluzione e riorganizza la vita industriale"*⁴⁰ il cui fautore e protagonista è

³⁷ J.A.Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico*, 1912, Sansoni, Firenze, 1977.

³⁸ J.A.Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico*, 1911, in "Il fenomeno fondamentale dello sviluppo" a cura di A.Zanini, Il Mulino, Bologna, 2015, pag. 86-87

³⁹ G.Pellicelli, *Strategie d'impresa*, Egea, Milano, 2019, pag. 36



Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

l'imprenditore e che si connota come **processo di distruzione creatrice**: da un lato lo sviluppo è la conseguenza della capacità delle imprese innovative in senso economico/gestionale di creare ricchezza, dall'altro **"lo sviluppo toglie la terra sotto i piedi"**⁴¹ alle imprese statiche incapaci di leggere le esigenze di cambiamento al proprio interno.

⁴⁰ J.A.Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico*, 1911, in "Il fenomeno fondamentale dello sviluppo" a cura di A.Zanini, Il Mulino, Bologna, 2015, pag. 146 e segg.

⁴¹ *Ibidem*, pag. 156.

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

6. Casi di adeguatezza e di inadeguatezza dell'assetto organizzativo.

Azienda Alfa – settore produzione calzature Adeguatezza dell'assetto organizzativo e del sistema informativo aziendale

L'azienda Alfa opera nel settore della produzione di calzature per conto terzi per adulto, per un numero limitato di clienti (3 o 4 all'anno) e negli anni 2012-2013-2014 consegue i seguenti volumi di ricavi, con un numero di addetti sotto indicato:

| Azienda Alfa | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|
| Ricavi | 3.040.000 | 4.250.000 | 6.100.000 |
| Costi del personale | 595.000 | 850.000 | 1.100.000 |
| Addetti | 21 | 29 | 38 |

A partire dall'anno 2015 la proprietà decide di potenziare l'area della progettazione delle collezioni di calzature e di impostare un sistema informativo aziendale finalizzato al controllo di gestione. A tale scopo assume le seguenti decisioni:

- **Area progettazione delle collezioni:** assunzione di n. addetti e assegnazione di n. xx addetti esclusivamente all'area della progettazione e realizzazione dei campionari per conto dei clienti.
- **Impostazione di un sistema informativo aziendale** finalizzato a:
 - 1- definizione di due macro aree di business: Realizzazione della Produzione su Commesse e Realizzazione dei Campionari. Ciascuna area di business viene suddivisa in sub-aree di business ognuna intestata ad un cliente; impostazione del nuovo piano dei conti.
 - 2- impostazione di nuove schede tecniche di prodotto e di costificazione per la determinazione dei margini economici sul prezzo, applicando il criterio del direct cost;
 - 3- impostazione di procedure per la riclassificazione dei costi diretti aziendali per materie prime e per lavorazioni esterne, sulla base delle attività aziendali individuate e della aree di business rappresentate dai singoli clienti;
 - 4- tempestivo aggiornamento della contabilità generale (quotidiano in tempo reale), del portafoglio ordini clienti e dell'avanzamento produzione per lo svolgimento dell'attività di pianificazione finanziaria continua, su un orizzonte temporale di 12 mesi e puntuale giornaliera su base mensile.

Di seguito si riportano gli strumenti di CDG applicati.

Mappatura della attività aziendale – aree di business

| Azienda Alfa | | Stagione | | | | | | | |
|------------------|------------|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|-----------|-----------|-----------|
| | | Primavera/Estate | | | | Autunno/Inverno | | | |
| Aree di business | | Cliente A | Cliente B | Cliente C | Cliente D | Cliente A | Cliente B | Cliente C | Cliente D |
| P | PRODUZIONE | Cliente A | Cliente B | Cliente C | Cliente D | Cliente A | Cliente B | Cliente C | Cliente D |
| C | CAMPIONARI | Cliente A | Cliente B | Cliente C | Cliente D | Cliente A | Cliente B | Cliente C | Cliente D |



Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

Nuove schede tecniche di prodotto e di costificazione – criterio direct cost

| AZIENDA X | | | SCHEMA TECNICA | | | | | | | | |
|--------------------|----------------------------|--------------|----------------|-----------|--------------|----------|----------------|-----------------------------|-----------------|-------------|---|
| STAGIONE | PE 2020 | ARTICOLO: | JHJHJH | | | | | | | | |
| MARCHIO | ALPHA | | VARIANTE: | | | | | | | | |
| TAGLIA BASE | DONNA | | PAIA : | 49 | | | | | | | |
| MATERIALI | DESCRIZIONE | U.M. | Q.Tà | FORNITORE | PREZZO /PQ | IMPORITO | CONSUMI TOTALI | REMUNERAZ. FATT. PRODOTTIVO | COSTO SOSTENUTO | SCOSTAMENTO | |
| MATERIALI A TAGLIO | Tomala 1 | PELLAME 1 | PQ | 0,68 | FORNITORE 1 | 2,27 | 1,54 | 33,32 | 75,64 | 75,64 | - |
| | Riporto 2 | PELLAME 2 | PQ | 0,66 | FORNITORE 2 | 2,54 | 1,68 | 32,34 | 82,14 | 82,14 | - |
| | Riporto 3 | PELLAME 3 | PQ | 2,06 | FORNITORE 3 | 2,54 | 5,23 | 100,94 | 256,39 | 256,39 | - |
| | Riporto 4 | PELLAME 4 | PQ | 0,21 | FORNITORE 4 | 0,40 | 0,08 | 10,29 | 4,12 | 4,12 | - |
| | Riporto 5 | PELLAME 5 | PQ | 0,17 | FORNITORE 5 | 0,40 | 0,07 | 8,33 | 3,33 | 3,33 | - |
| | Riporto 6 | 0 | PQ | | | - | - | - | - | - | - |
| | G.P SOLETTA | 0 | PQ | - | | - | - | - | - | - | - |
| Soletta | VITELLO | PQ | 1,00 | | 1,27 | 1,27 | 49,00 | 62,23 | 62,23 | - | |
| Fodera | VITELLO | PQ | 1,97 | | 1,27 | 2,50 | 96,53 | 122,59 | 122,59 | - | |
| LAVORAZIONE | DESCRIZIONE | U.M. | Q.Tà | FORNITORE | PREZZO | IMPORITO | CONSUMI TOTALI | REMUNERAZ. FATT. PRODOTTIVO | COSTO SOSTENUTO | SCOSTAMENTO | |
| MATERIALI A NUMERO | Forma | | PAIA | 1 | | - | - | 49,00 | - | - | - |
| | Fondo | SUOLA 1 | PAIA | 1 | FORNITORE 6 | 4,52 | 4,52 | 49,00 | 221,48 | 221,48 | - |
| | Soletta Texon | SOLETTA | PAIA | 1 | FORNITORE 7 | 1,00 | 1,00 | 49,00 | 49,00 | 49,00 | - |
| | Suol. Fusbet | FUSBETT | PAIA | 1 | FORNITORE 8 | 1,90 | 1,90 | 49,00 | 93,10 | 93,10 | - |
| | TACCO | | PAIA | 1 | | - | - | 49,00 | - | - | - |
| | ZEPPA | | PAIA | 0 | | - | - | - | - | - | - |
| | Puntale | PUNTALE | PAIA | 1 | FORNITORE 8 | 0,50 | 0,50 | 49,00 | 24,50 | 24,50 | - |
| | Contrafforte | CONTRAFFORTE | PAIA | 1 | FORNITORE 8 | 0,50 | 0,50 | 49,00 | 24,50 | 24,50 | - |
| Scatola | | PAIA | 0 | | - | - | - | - | - | - | |
| ACCESSORI | DESCRIZIONE | U.M. | Q.Tà | FORNITORE | PREZZO | IMPORITO | CONSUMI TOTALI | REMUNERAZ. FATT. PRODOTTIVO | COSTO SOSTENUTO | SCOSTAMENTO | |
| ACCESSORI | Accessorio | ACCESSORIO 1 | PAIA | 1 | FORNITORE 9 | - | - | 49,00 | - | - | - |
| | Accessorio 1 | ACCESSORIO 2 | PZ | 2 | FORNITORE 10 | - | - | 98,00 | - | - | - |
| | Accessorio 2 | ACCESSORIO 3 | PZ | 0 | FORNITORE 11 | - | - | - | - | - | - |
| | Accessorio 3 | ACCESSORIO 4 | PZ | 24 | FORNITORE 12 | 0,02 | 0,48 | 1.176,00 | 23,52 | 23,52 | - |
| | Accessorio 4 | ACCESSORIO 5 | PAIA | 1 | FORNITORE 13 | 0,30 | 0,30 | 49,00 | 14,70 | 14,70 | - |
| | Accessorio 5 | ACCESSORIO 6 | PZ | 4 | FORNITORE 14 | 0,04 | 0,16 | 196,00 | 7,84 | 7,84 | - |
| | LAVORAZIONE | ACCESSORIO 7 | PAIA | 0 | FORNITORE 15 | - | - | - | - | - | - |
| | LAVORAZIONE | ACCESSORIO 8 | PZ | 2 | FORNITORE 16 | 2,60 | 5,20 | 98,00 | 254,80 | 254,80 | - |
| LAVORAZIONE | | PZ | 2 | | - | - | 98,00 | - | - | - | |
| NOTE TAGLIO | | | | | | | | | | | |
| NOTE ORLATURA | LASER FONDO CCDDD LATERALE | | | | | | | | | | |
| NOTE MONTAGGIO | | | | | | | | | | | |

| COSTO MATERIALI | | | | | | 26,94 | 1.319,88 | 1.319,88 | - | | |
|-----------------------------|----------------------|----------------------------|------|-----------|--------|----------|----------------|-----------------------------|-----------------|-------------|---|
| LAVORAZIONI | DESCRIZIONE | U.M. | Q.Tà | FORNITORE | PREZZO | IMPORITO | CONSUMI TOTALI | REMUNERAZ. FATT. PRODOTTIVO | COSTO SOSTENUTO | SCOSTAMENTO | |
| LAVORAZIONI | CARTONE | | PAIA | 1,00 | | 0,20 | 0,20 | 49,00 | 9,80 | 9,80 | - |
| | MATERIALI DI CONSUMO | | PAIA | 1,00 | | 0,60 | 0,60 | 49,00 | 29,40 | 29,40 | - |
| | LAV. TAGLIO | | PAIA | 1,00 | | 2,80 | 2,80 | 49,00 | 137,20 | 137,20 | - |
| | LAV. ORLATURA | | PAIA | 1,00 | | 5,50 | 5,50 | 49,00 | 269,50 | 269,50 | - |
| | ALTRE | | PAIA | 1,00 | | - | - | 49,00 | - | - | - |
| | LAV TACCO/ZEPPA | CARD+LAV+INCOLL | PAIA | 1,00 | | 0,75 | 0,75 | 49,00 | 36,75 | 36,75 | - |
| | LAV. PLATEAU | LASER F.DO | PAIA | 1,00 | | 0,50 | 0,50 | 49,00 | 24,50 | 24,50 | - |
| | LAV. ALTRE | APPLICAZIONI FORTI+PUNTALI | PAIA | 1,00 | | 1,00 | 1,00 | 49,00 | 49,00 | 49,00 | - |
| | LAV. ALTRE | CUCITURA F.DO | PAIA | 1,00 | | 0,80 | 0,80 | 49,00 | 39,20 | 39,20 | - |
| | LAV. ALTRE | ACCOPPIATURA | PQ | 1,34 | | 0,20 | 0,27 | 65,66 | 13,13 | 13,13 | - |
| | LAV. MONTAGGIO | | PAIA | 1,00 | | 15,50 | 15,50 | 49,00 | 759,50 | 759,50 | - |
| | COSTO LAVORAZIONI | | | | | | 27,92 | 1.367,98 | 1.367,98 | - | |
| COSTO INDUSTRIALE VARIABILE | | | | | | 54,85 | 2.687,86 | 2.687,86 | - | | |
| COSTI COMM.VAR. | | | | | | 0,00% | - | - | - | - | |
| Margine Contribuzione | | | | | | 26,85% | 20,14 | 986,74 | 987,14 | 986,47 | |
| PREZZO DI VENDITA | | | | | | 75,00 | 3.675,00 | 26,86% | | | |

MA.CO. EFFETTIVO

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

Procedura aziendali di accettazione dei materiali e di riclassificazione dei relativi costi per aree di business

| PROCEDURA CONTROLLO E REGISTRAZIONE DOCUMENTI DI ACQUISTO E DI SPESA | |
|--|-----------------|
| | 28/01/2017 |
| 1) Procedura di controllo durante la fase di approvvigionamento delle materie prime | |
| 1.1) EMISSIONE DELL'ORDINE AL FORNITORE, MONITORAGGIO EVASIONE ORDINI | |
| | Persona addetta |
| L'ufficio acquisti predispone l'ordine a fornitore conoscendo preventivamente e indicando sull'ordine il prezzo di acquisto concordato | XX |
| Non appena inviato l'ordine al fornitore, consegna copia dell'ordine di acquisto ai responsabili del ricevimento delle materie prime al loro arrivo | XX |
| 1.2) RICEVIMENTO DELLE MATERIE PRIME IN MAGAZZINO | |
| 1.2.1) Controllo documentale (1) | |
| | Persona addetta |
| L'addetto al ricevimento delle materie prime consegnate dal fornitore (trasportatore), esegue un primo controllo documentale consistente nel confronto tra la copia dell'ordine in suo possesso e il DDT o fatt.acc. che accompagna la merce; in particolare l'addetto verifica quanto segue: | |
| a) che il fornitore intestatario del DDT o fatt.acc. coincida con il fornitore risultante dall'ordine; | |
| b) che il DDT o fatt.acc. riporti quale destinatario della merce l'"AZIENDA" e che la destinazione coincida con la sede del ritiro della merce. In caso di presenza di difformità in tal senso, lo fa subito presente all'ufficio acquisti (Monia o Alessandro) che deciderà sul da farsi; | |
| 1.2.1) Controllo fisico e pesatura | |
| a) Una volta eseguito il primo controllo documentale (precedente punto 1.2.1), l'addetto al ricevimento delle materie prime verifica la coincidenza della qualità di materia prima (tipologia di materia prima) e della quantità di materia prima o (qualora la conta fisica non fosse possibile in tempi ragionevolmente brevi) del numero e dell'integrità dei colli fisicamente ricevuti dal trasportatore, con quanto risulta dal DDT o fatt.acc. del fornitore. Se non riscontra anomalie evidenti, prima di firmare il DDT o fatt.acc., appone il timbro con la dicitura "SI RITIRA LA MERCE INDICATA NEL DDT o fatt.acc. RISERVANDOCI DI CONTROLLARE LE QUANTITÀ E LA QUALITÀ DELLA MERCE CONSEGNA", sia sull'originale del DDT o fatt.acc. che rimane alla AZIENDA SRL, sia sulla copia del DDT o fatt.acc. da lasciare al trasportatore o al fornitore. | XX |
| b) procede alla sistemazione fisica in magazzino delle materie prime consegnate dal fornitore (o trasportatore) secondo le indicazioni dell'ufficio acquisti (divisione per stagione, per cliente, ecc.) | |
| c) consegna il DDT o fatt.acc. firmato e timbrato all'ufficio acquisti e ne trattiene una copia per il controllo fisico delle materie prime; | |
| c) esegue la conta fisica della materia prima seguendo la seguente procedura: | |
| - conta fisica delle quantità di tutti i colli consegnati per le soole, solette. | XX |
| - conta fisica delle quantità sul 20% dei colli consegnati per... | |
| - pesatura delle quantità di tutti i colli consegnati, per gli occhielli, | |
| - pesatura delle quantità sul 10% colli consegnati, per gli occhielli, lacci,... | |
| d) rileva le eventuali difformità nella qualità (tipologia, colore, ecc.) e nella quantità fisica riscontrata durante la conta fisica, le trascrive sotto forma di correzione sulla copia del DDT o fatt.acc. e le comunica tempestivamente all'ufficio acquisti. | XX |
| e) in assenza di difformità riconsegna la copia del DDT o della fatt.acc. all'ufficio acquisti apponendo il timbro di controllo e la firma per controllo fisico effettuato. | |
| 1.3) RICEVIMENTO DEL DDT o fatt.acc. E DELLA FATTURA D'ACQUISTO, CARICAMENTO A SISTEMA E CONTROLLO | |
| 1.3.1) Ricevimento del DDT o fatt.acc., controllo documentale (2) caricamento a sistema, archiviazione | |
| a) L'ufficio acquisti riceve dal magazziniere il DDT o fatt.acc. controllato, timbrato e firmato per ricevuta delle materie prime. | |
| b) L'ufficio acquisti procede alle opportune verifiche e rettifiche RISPETTO ALL'ORDINE EFFETTUATO AL FORNITORE . Le verifiche e le rettifiche vengono effettuate facendo presente le circostanze a.....(direzione), all'amministrazione,...SE NECESSARIO. | |
| c) L'ufficio acquisti archivia in apposita cartella una copia del DDT o fatt.acc. corretto, appuntando sulla stessa copia la quantità fisica sbagliata ed il relativo valore. | |
| d) L'ufficio acquisti controlla che il DDT o fatt.acc. corretto come alla precedente lettera a), sia conforme all'ordine effettuato al fornitore. In particolare: | |
| - controlla che il soggetto fornitore coincida con quello risultante dall'ordine emesso (ragione sociale, codice fiscale e p.iva); | |
| - controlla che la qualità e la quantità di materia prima indicata nel DDT o fatt.acc. coincida con quella indicata nell'ordine a fornitore emesso; | |
| - in caso di difformità del DDT o fatt.acc. rispetto all'ordine emesso, procede alle opportune verifiche con il fornitore, con la direzione, quindi procede alla richiesta al fornitore delle rettifiche relative o al reso ; | |
| - se il DDT o fatt.acc. risulta essere corretto e conforme all'ordine effettuato, archivia il DDT o fatt.acc. corretto nella cartella "DDT o fatt.acc. da caricare a gestionale". | |
| - procede al caricamento nel gestionale , come da procedura informatica (software), del DDT o fatt.acc. corretto e già archiviato nell'apposito archivio "DDT o fatt.acc. da caricare a gestionale", organizzato con una busta per ogni fornitore, in ordine alfabetico. | XX |
| - il caricamento nel gestionale della materia prima risultante dal DDT ricevuto, deve avvenire in base alla quantità di materia prima effettivamente ricevuta e al prezzo unitario risultante dal DDT o dalla fatt.acc. facendo opportuna segnalazione all'ufficio costificazione prodotto (Roberta) nel caso in cui il prezzo indicato in DDT sia diverso da quello caricato a sistema (anagrafica mat.prima) o quest'ultimo non sia presente. Qualora il prezzo indicato nel DDT coincida con il prezzo risultante a sistema, conferma tale valore. | |
| - procede a scrivere su DDT o fatt.acc., in corrispondenza di ciascuna quantità di materia prima acquistata, la stagione e il cliente per conto del quale è stato effettuato l'acquisto . Qualora l'indicazione del cliente non fosse possibile, indica la dicitura "GENERICO" | |
| - qualora le materie prime indicate nel DDT da caricare non fossero ancora stati codificati e caricati nell'anagrafica materiali del sistema contabile di magazzino , l'addetto lo comunica all'addetto alla costificazione dei prodotti/campionari (XXXX) per la verifica del caso e per decidere sul da farsi (si tratta di un errore del fornitore?, si tratta di un errore interno all'azienda?, occorre caricare il nuovo materiale?..) | |
| - una volta caricato il DDT o fatt.acc. nel gestionale appone sullo stesso il timbro "Registrato Off. Acquisti" e la firma dell'operatore . Lo archivia nell'apposito archivio "DDT o fatt.acc. caricati nel gestionale", organizzato con una busta per ogni fornitore, in ordine alfabetico. | |

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

| 1.3.2) Ricevimento delle fatture fornitori per tipologia e consegna originali per il controllo | Persona addetta |
|--|-----------------|
| <p>L'ufficio amministrazione raccoglie tutta la corrispondenza aziendale, quindi anche le tutte le fatture di acquisto in generale, ricevute. Procede e raggruppare tali documenti in tre gruppi:</p> <ul style="list-style-type: none">> fatture acquisto di MATERIE PRIME;> fatture acquisto SERVIZI DI LAVORAZIONI ESTERNE;> fatture acquisto relative ad OGNI ALTRO TIPO DI ACQUISTO DI BENI O SERVIZI; ad esempio: trasporti, manutenzioni, canoni assistenza, acquisto di beni strumentali, forme, utenze, cancelleria, consulenze, legali, notarili, servizi vari, ecc. <p>L'ufficio amministrazione compila una lista delle predette fatture acquisto per tipologia (lista fatt. acq. materie prime, lista fatture servizi di lavorazione esterne; consegna quindi tali liste all'ufficio controllo fatt. acquisti e all'ufficio controllo lavorazioni esterne. La lista delle fatture deve contenere:</p> <ul style="list-style-type: none">* nome del fornitore;* numero e data fattura;* in calce deve essere indicata la data di consegna delle fatture all'ufficio acquisti e all'ufficio lavorazioni esterne. <p>La consegna da parte dell'ufficio amministrazione delle fatture d'acquisto all'ufficio acquisti e all'ufficio lavorazioni esterne, deve avvenire OGNI DUE GIORNI lavorativi.</p> | XX |
| 1.3.2) Controllo documentale della fattura di acquisto di materie prime | Persona addetta |
| <p>L'ufficio acquisti effettua il controllo documentale della fattura mediante le seguenti operazioni:</p> <ul style="list-style-type: none">> riceve dall'amministrazione gli originali delle fatture d'acquisto allegate alla lista delle fatture d'acquisto per il controllo;> controlla che la fattura d'acquisto riporti la stessa ragione sociale e p.iva del fornitore risultanti dal DDT e dall'ordine a fornitore;> controlla che la fattura d'acquisto riporti esattamente la qualità e la quantità di materie prime risultanti dal DDT e dall'ordine a fornitore;> rileva le eventuali difformità di qualità e quantità di materie prime tra DDT e fattura del fornitore e comunica tempestivamente al fornitore le difformità richiedendo l'emissione della relativa nota di credito;> TRATTIENE L'ORIGINALE DELLA FATTURA OGGETTO DI RETTIFICA IN ATTESA DEL DOCUMENTO CORRETTO O DELLA NOTA DI CREDITO; INDICA NELLA LISTA FATTURE AL CONTROLLO, IN CORRISPONDENZA DELLA FATTURA OGGETTO DI RETTIFICA CHE "si attende nota credito"> archivia nell'apposita cartella una copia della fattura da oggetto di rettifica, appuntando in essa la natura della rettifica, la quantità rettificate e il valore della rettifica;> allega i DDT alle relative fatture di acquisto;> controlla i prezzi di acquisto delle materie prime utilizzando la procedura "fatture da ricevere" presente nel gestionale.> rileva le eventuali difformità di prezzo rispetto a quanto risulta a gestionale e comunica tale difformità all'ufficio costificazione prodotto (Roberta).> TRATTIENE L'ORIGINALE DELLA FATTURA OGGETTO DI RETTIFICA IN ATTESA DEL DOCUMENTO CORRETTO O DELLA NOTA DI CREDITO; INDICA NELLA LISTA FATTURE AL CONTROLLO, IN CORRISPONDENZA DELLA FATTURA OGGETTO DI RETTIFICA, CHE "si attende nota credito"> controlla che il totale fattura del fornitore coincida con la valorizzazione del ddt di acquisto nella procedura "Controllo fatture da ricevere"; se coincide, procede come al punto successivo.> al termine del controllo della fattura di acquisto, appone sulla testata della fattura la dicitura "OK controllo uff.acquisti" e l'operatore appone la propria firma;> riconsegna, entro due giorni, all'ufficio amministrazione le fatture controllate indicando nella lista fatture la dicitura OK nella colonna "Esito controllo"> sollecita al fornitore la rettifica della fattura, del DDT o l'emissione della nota di credito relativamente alle fatture oggetto di rettifica, facendo presente al fornitore che la fattura stessa non potrà essere registrata in contabilità prima del ricevimento della rettifica (o n.c.) | XX |



Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

Pianificazione finanziaria a breve termine – orizzonte 12 mesi

Table with columns for months from 14-30/11/19 to 2020 and rows for various financial items like 'VOCI DEI FLUSSI DI CASSA', 'RIMBORSO FINANZ YYY', and 'STRUMENTI DI COPERTURA FINANZIARIA'. Includes sub-totals and a final 'TOTALE' column.

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

L'assetto organizzativo contabile implementato dall'azienda è risultato essere adeguato, anche ex post ai sensi dell'attuale articolo 2086 del codice civile e del codice della crisi (D.Lgs. 14/2019) in quanto ha consentito all'azienda stessa di avere la seguente operatività:

- di avere cognizione delle dimensioni delle proprie aree di business in termini di costi e di ricavi;
- di conoscere i margini economici per area di business;
- di selezionare la clientela in funzione del margine economico conseguito con ciascun cliente procedendo al ridimensionamento del rapporto di produzione con i clienti a basso margine;
- di snellire e rendere più precisa la fase della certificazione del prodotto e della determinazione dei margini e prezzi di vendita per cliente;
- di avere costantemente aggiornati i dati relativi ai flussi di cassa previsionali con orizzonte a 6 mesi;
- di gestire in maniera organica e sistematica i rapporti con gli istituti di credito pianificando il fabbisogno degli affidamenti e la loro modulazione in funzione dei programmati fabbisogni finanziari aziendali;
- di redigere un budget per l'esercizio successivo entro il mese di ottobre di ogni anno.

La descritta adeguatezza dell'assetto organizzativo aziendale ha inciso positivamente sul conto economico aziendale

Azienda Beta – settore installazioni impianti Inadeguatezza dell'assetto organizzativo e del sistema informativo aziendale

L'azienda Beta opera nel settore dell'installazione di impianti termoidraulici e di manutenzione degli stessi.

L'assetto organizzativo e contabile è così rappresentabile:

- le aree di business risultano essere due: installazione di impianti e assistenza / manutenzione.
- gli addetti sono ripartiti operativamente per area di business.
- il sistema informativo aziendale non è impostato per la quantificazione dei volumi di acquisto e dei volumi di ricavi per aree di business.
- Non viene effettuata la gestione dei carichi e scarichi di magazzino per materiali e merci.
- Non viene effettuata la programmazione dei lavori di cantiere relativi all'area delle installazioni di impianti.
- Nell'area dell'assistenza e manutenzione, non viene gestito un CRM e la banca dati relativa al parco assistenze/manutenzioni ricorrenti, non risulta sempre aggiornata e corretta.
- Non esistono procedure codificate e condivise, riguardanti il contatto con il cliente per lavori di installazione di impianti, né una fase di programmazione e controllo della fase di sopralluogo per nuovi lavori, di progettazione del cantiere per nuovi lavori, di rendicontazione giornaliera, a sistema, dei lavori di cantiere.
- Non ha un sistema contabile aggiornato in tempo reale.

L'assetto organizzativo contabile implementato dall'azienda è risultato essere inadeguato, anche ex post ai sensi dell'attuale articolo 2086 del codice civile e del codice della crisi (D.Lgs. 14/2019) in quanto conduce l'azienda alla seguente operatività:



Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

- l'azienda non ha cognizione delle dimensioni esatte delle proprie aree di business in termini di costi e di ricavi;
- non è in grado di conoscere i margini economici per area di business;
- non è in grado di quantificare e valorizzare in tempi ragionevolmente brevi gli stati avanzamento dei cantieri e il magazzino dei materiali e delle merci.
- non è in grado di avere costantemente aggiornati i dati relativi ai flussi di cassa previsionali con orizzonte a 6 mesi;
- non è in grado di gestire in maniera organica e sistematica i rapporti con gli istituti di credito pianificando il fabbisogno degli affidamenti e la loro modulazione in funzione dei programmati fabbisogni finanziari aziendali;
- non è in grado di redigere un budget per l'esercizio successivo entro il mese di ottobre di ogni anno.

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

Riferimenti bibliografici

N. Castellano e P. Romano, *I sistemi di "allerta e prevenzione" delle crisi d'impresa*, in *Controllo di gestione IPSOA*, 5/2019.

CNDC, *Informativa e valutazione nella crisi d'impresa*, Linee guida, Roma 30/10/2015.

M. Panelli, *"La prevenzione della crisi d'impresa. I lavori della commissione Rordorf e gli scenari futuri"*, *Economia Aziendale Online*, Pavia Università Press, Vol. 6 – N. 4/2015, Pavia, marzo 2016.

Marchi L., a cura di, *Introduzione all'economia aziendale, L'Azienda* (A. Paolini), G. Giappichelli Editore - Torino, 2018.

Amaduzzi A., *L'azienda. Nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, UTET, Torino, 1969.

J.A.Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico*, 1912, Sansoni, Firenze, 1977.

Gambel E. L., *Management & organizzazione*, Franco Angeli, 1998, Milano.

Perrini F., *Management. Economia e gestioni delle imprese*, EGEA 2016, Milano.

C.N.D.C.e E.C., *Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate*, Aprile 2018, norma Q.3.4.

Ambrosini Stefano, *L'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili e il rapporto con le misure di allerta del quadro normativo riformato*, in *Crisi d'Impresa e Insolvenza*, *Rivista trimestrale di diritto delle procedure di risanamento dell'impresa e del fallimento*, 15/10/2019.

Bacci Alessandro, *Valutazione e incentivazione del personale*, in Cristiano Busco e altri, a cura di, *Il controllo di gestione*, Ipsoa Gruppo Wolters Kluwer, 2014.

Orlandi Marco, *Come diventare manager imprenditori*, IPSOA Innovative Management, Wolters Kluwer, 2015.

Iacono Giuseppe, *L'organizzazione basata sulla conoscenza*, Franco Angeli, 2000.

Baruch Lev, *Intangibles*, ETAS, 2003.

D'Egidio Franco, in Prefazione a *"Intangibles"*, di Baruch Lev, op.cit.

J.A.Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico*, 1911, in *"Il fenomeno fondamentale dello sviluppo"* a cura di A.Zanini, Il Mulino, Bologna, 2015.

G.Pellicelli, *Strategie d'impresa*, Egea, Milano, 2019.