



**PUNCTUAL CRISIS ASSESSMENT IN SMES:
AN APPLICATIVE MODEL**

*La conoscenza tempestiva delle crisi nelle imprese di minori dimensioni:
un modello applicativo*

Paolo Bogarelli

*Università degli Studi di Brescia
paolo.bogarelli@unibs.it*

Article info

Date of receipt: 2019/09/20

Acceptance date: 2020/07/06

Keywords: Crisis indicators; Alert tools; Analysis of financial situation; Debt service coverage ratio

doi: 10.14596/pisb.364

Abstract

Due to the changes introduced by the Crisis Code, even small companies without Management Accounting must intervene on their administrative information system to be able to promptly perceive the symptoms of crisis situations. Framed the problem that small companies have to face, in the second part the solution proposed is shown with the example of a business case. In particular, an application model is presented which, at regular intervals, draws up an interim balance sheet and a forecast of income and monetary flows.

The interim financial statement shows whether the company is profitable and whether it is adequately capitalized. The income and monetary forecasts, on the other hand, show whether in the future the company will produce losses and will have to face financial imbalances.

1. Oggetto, finalità, metodo di indagine.

Una delle principali finalità perseguite dal Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza (di seguito il Codice), è l'emersione tempestiva delle situazioni di crisi. A tal fine il Legislatore ha introdotto gli "strumenti di allerta", nell'ambito dei quali riveste un ruolo centrale l'adeguamento dei sistemi informativi amministrativi, strumentale all'elaborazione degli indicatori da utilizzare per individuare le situazioni di crisi.

Il presente lavoro ha per oggetto i cambiamenti da introdurre nel sistema informativo amministrativo delle piccole imprese per ottemperare agli obblighi introdotti dal Codice di gestione della crisi.

L'approfondimento delle tematiche aziendali in relazione alle dimensioni d'impresa è un tema ormai classico negli studi economico-aziendali italiani, che trova nel trattato in tre volumi di Isa Marchini il più autorevole punto di riferimento dottrinale. La scelta di focalizzare l'attenzione sulle imprese di minori dimensioni è giustificata dai caratteri che le differenziano rispetto a quelle di maggiori dimensioni, con particolare riguardo al grado di strutturazione del sistema informativo amministrativo. Se, infatti, nelle imprese italiane di medie dimensioni non è inusuale che siano presenti sistemi strutturati di programmazione e controllo, adeguatamente supportati da sistemi ERP (Agliati, 1999: 11), in quelle di minori (Bastia, 2018: 1) ciò accade meno di frequente. Per le imprese in parola, l'adeguamento dell'assetto organizzativo richiesto dall'art. 3 del Codice della Crisi di impresa non è né semplice né scontato: da un lato perché l'introduzione di sistemi strutturati di programmazione e controllo potrebbe risultare eccessivamente onerosa; dall'altro perché il personale amministrativo potrebbe non essere dotato delle competenze necessarie per presidiare le elaborazioni necessarie ad alimentare i flussi informativi dei processi di programmazione e controllo. Risulta pertanto di grande importanza, per le imprese in questione, strutturare un complesso organico di misurazioni economiche che consenta loro, a costi contenuti, di monitorare a cadenza periodica, con un grado accettabile di approssimazione, l'andamento economico della gestione ed i suoi effetti sull'economicità aziendale.

Si tratta di un problema non ancora adeguatamente approfondito dalla recente dottrina (Baldissera, 2019; Ranalli, 2019; Quattrocchio, 2019) e dalla prassi, sebbene di stringente attualità: pur essendo decorso l'obbligo per le imprese di minori dimensioni di adeguare l'assetto organizzativo nel marzo 2019, infatti, risulta che gran parte di esse debbano ancora provvedervi¹. Le difficoltà delle imprese di minori dimensioni sono note anche

¹ A riguardo delle risultanze dell'indagine condotta da PWC Tls, riferita al giugno 2019, cfr. il quotidiano *Il sole 24 ore* del 26 agosto 2019, pagina 4.

al Legislatore: l'art. 41 dello Schema di Decreto Legislativo correttivo del Codice della Crisi ha spostato al 15 febbraio 2021 l'obbligo di segnalazione per le imprese non soggette all'obbligo di nomina del sindaco/revisore. Tale slittamento testimonia come il legislatore sia consapevole del fatto che ad oggi le piccole imprese sprovviste di sistemi di programmazione e controllo non dispongono di un modello applicativo per elaborare in modo rigoroso, affidabile e tempestivo le informazioni economiche necessarie per intercettare l'approssimarsi di situazioni di crisi.

Il presente lavoro intende contribuire a risolvere il problema in esame proponendo un modello applicativo, che verrà illustrato con il supporto di un caso aziendale.

Nella prima parte del lavoro si delinea la natura del problema conoscitivo, evidenziando il fabbisogno di informazioni economiche determinato dalle norme del Codice di Gestione della Crisi di impresa e le difficoltà delle piccole imprese a farvi fronte.

Nella seconda parte si espone la soluzione proposta al problema, rappresentata da un complesso di determinazioni economiche volte ad apprezzare periodicamente l'andamento economico della gestione nei complementari profili reddituale, patrimoniale e monetario-finanziario, in modo da far emergere tempestivamente eventuali squilibri economici che, per la loro gravità, unitariamente considerati, possano essere segnaletici di situazioni di crisi, minando la perdurabilità delle imprese di minori dimensioni.

Il framework di riferimento del lavoro è rappresentato dagli studi di economia aziendale e di ragioneria in materia di equilibrio economico (Onida, 1954; Canziani, 2017), di analisi di bilancio (Ferrero, Dezzani, Pisoni, Puddu, 2003; Teodori, 2000), di determinazioni quantitative d'azienda (Masini, 1947; De Dominicis, 1966; De Sarno, 1992), di crisi di impresa (Riparbelli, 1950; Bogarelli, 2015; Cesaroni, Sentuti, 2016; Cucculelli, 2017; Bastia, 2018), di programmazione e controllo (Bubbio, 1995; Modina, 1996) di sistemi informativi amministrativi (Agliati, 1992). Sul piano metodologico si è cercato di mettere a frutto l'insegnamento di Onida, che già nel 1970 proponeva *"la logica e il sistema delle rilevazioni quantitative di azienda"*, sottendendo l'idea, che, in relazione ai concreti problemi di amministrazione delle imprese, occorre individuare (Giannessi) l'ordine combinatorio degli strumenti teorici da utilizzare per darvi efficace soluzione. La finalità conoscitiva - e (auspicabilmente) il profilo di originalità del presente lavoro - è di inquadrare:

- il complesso di determinazioni economiche da strutturare, adattando ciascuna di esse (rispetto ai canoni teorici tradizionali) per renderla elaborabile dalle piccole imprese;
- i collegamenti fra le singole determinazioni economiche;
- le procedure da seguire per elaborare le citate informazioni economiche in modo rigoroso, tempestivo ed affidabile.

Si tratta, sul piano metodologico, di un'indagine teorico-pratica, secondo il percorso tracciato dai maestri dell'economia aziendale. L'indagine è teorica nell'inquadramento della problematica e nell'impostazione della soluzione; nel contempo è pratica in quanto, attraverso la proposta di un modello applicativo testato su un caso aziendale, è orientata ad elaborare conoscenze utili (Onida, 1971: 121) *“sia ai fini dell'interpretazione della realtà, sia per scopi direttamente operativi”*.

2. Le difficoltà delle piccole imprese di adeguare il sistema informativo amministrativo.

Il Codice della Crisi ha distinto le imprese di grandi dimensioni, non soggette alla disciplina degli strumenti di allerta, dalle imprese di medie e piccole dimensioni, che lo sono. Più precisamente (art. 12 c. 4 del Codice), non sono soggette alla disciplina degli strumenti di allerta *“le grandi imprese, i gruppi di imprese di rilevante dimensione e le società con azioni quotate in mercati regolamentati, o diffuse fra il pubblico in misura rilevante”*: si tratta (articolo 2 lett. g) del Codice) di quelle che *“alla data di chiusura del bilancio superano i limiti numerici di almeno due dei tre criteri seguenti: a) totale dello stato patrimoniale: venti milioni di euro; b) ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: quaranta milioni di euro; c) numero medio dei dipendenti occupati durante l'esercizio: duecentocinquanta”*. Nell'ambito del dimensionamento delineato dal Codice della Crisi, le imprese di minori dimensioni non dotate di sistemi strutturati di programmazione e controllo devono intervenire sul proprio sistema informativo per assicurare la *“rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale”*. Tale adeguamento rappresenta per le piccole imprese un problema di non poco conto, in quanto:

- per ottemperare agli obblighi di legge, come è stato evidenziato (ODCEC Milano, 2017: 90; Ranalli, 2018: 7), anche le imprese di minori dimensioni dovrebbero implementare sistemi di programmazione e controllo fondati sulla redazione di budget quanto meno annuali, sul controllo di gestione della tesoreria per mezzo di apposita contabilità analitica finanziaria, nonché sull'analisi degli scostamenti, da formalizzare attraverso la redazione di appositi report, appositamente strutturati;
- in non pochi casi le imprese non sono in grado di farlo.

Con riferimento al secondo aspetto, al di là del fatto che il personale amministrativo delle piccole imprese raramente possiede le competenze necessarie per gestire i flussi informativi di meccanismi di programmazione e controllo, sussistono ostacoli oggettivi alla loro introduzione. I sistemi informativi amministrativi delle piccole imprese, infatti, presidiano prevalentemente la tenuta della contabilità generale, la gestione degli scaden-

ziari attivi e passivi, l'assolvimento degli obblighi previsti dalla normativa tributaria e, talora, alcune attività di amministrazione del personale. In non pochi casi l'ufficio amministrativo è formato da un solo addetto, che si interfaccia con la direzione ed i consulenti esterni per quanto necessario: l'impianto di un sistema di programmazione e controllo strutturato comporterebbe, oltre all'investimento in hardware e software, l'assunzione di un ulteriore addetto dotato di adeguata professionalità, con conseguente significativo aumento dei costi di struttura. Per tali ragioni l'impianto di un sistema di contabilità direzionale potrebbe risultare eccessivamente oneroso².

Per avere piena cognizione del problema occorre richiamare le disposizioni del Codice in materia di indicatori di crisi. L'art. 13 comma 1 stabilisce che *"costituiscono indicatori di crisi gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario [...], rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore"*. La norma precisa, anche richiamando il successivo articolo 24, che la valutazione degli indicatori deve essere *"unitaria"* e che si è in presenza di indicatori di crisi qualora:

- l'impresa abbia accumulato debiti scaduti nei confronti dei dipendenti (art. 24, c. 1, lett. a) *"da almeno sessanta giorni per un ammontare pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni"*;
- l'impresa abbia accumulato debiti nei confronti dei fornitori (art. 24, c. 1, lett. b) *"scaduti da almeno centoventi giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti"*;
- l'impresa non sia in grado di onorare i debiti per almeno i sei mesi successivi;
- non sussistano i presupposti per la continuità aziendale per l'esercizio in corso e, nel caso la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione sia inferiore a sei mesi, almeno per i sei mesi successivi alla data della valutazione.

Da ultimo, il comma 1 dell'art. 13 precisa che rientrano senza dubbio fra gli indicatori di crisi quelli che misurano:

- la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare;
- l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi.

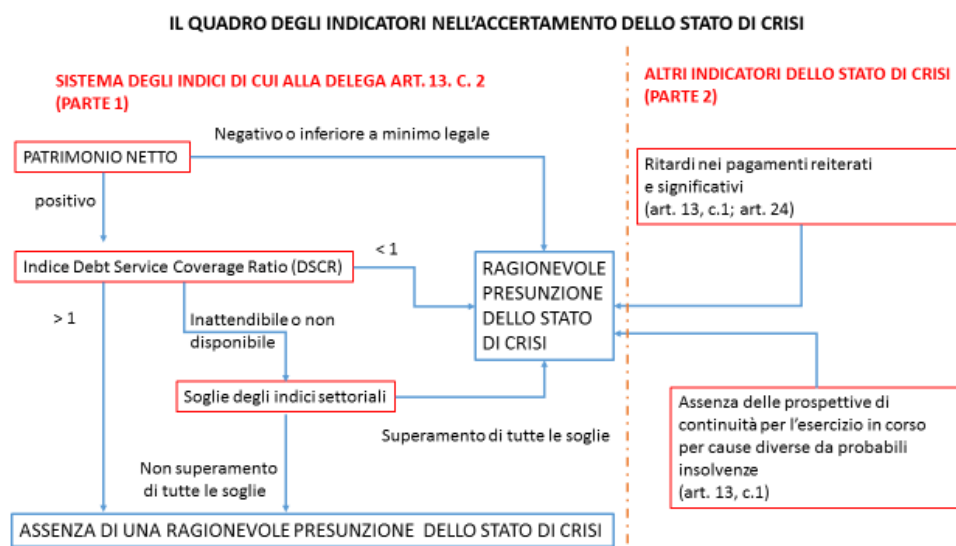
Nel mese di ottobre 2019 il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed esperti contabili (di seguito CNDCEC), in attuazione della delega attribuita dal citato art. 13 comma 2, ha elaborato gli indici necessari al sistema dell'allerta, secondo una struttura *"ad albero"* esposta in figura 1.

² In senso analogo (Bava e Devalle, 2019) *"nelle società di piccole e medie dimensioni [...] l'adozione di strumenti di monitoraggio finanziario appare un onere non sempre sostenibile. Occorre trovare un punto di equilibrio tra l'obiettivo che la norma si propone di perseguire (l'adozione di modelli in grado di cogliere tempestivamente i segnali di crisi d'impresa) e gli oneri e le possibilità dei soggetti destinatari di tali norme"*.

Pertanto, in prima battuta occorre verificare se il patrimonio netto è positivo e superiore al limite legale del capitale sociale. In caso affermativo si esamina l'indice DSCR (*Debt Service Coverage Ratio*), calcolato rapportando il flusso di cassa disponibile per il rimborso dei debiti finanziari previsto a 6 mesi ai debiti finanziari da rimborsare nel medesimo tempo.

Se il DSCR è superiore o uguale a 1, si ritiene non sussistano condizioni di crisi.

Fig. 1: La logica di funzionamento del sistema di allerta (Fonte: CNDCEC 2019)



Qualora il DSCR sia inattendibile o non sia disponibile³, si calcolano gli indicatori esposti in tabella 1, comparandoli con i valori soglia del proprio settore: la segnalazione scatta solo se tutti gli indicatori dell'impresa risultano peggiori rispetto ai valori soglia.

³ Anche il CNDCEC, pertanto, è ben consapevole del fatto che molte piccole imprese sprovviste di meccanismi di programmazione e controllo non sono ad oggi in grado di elaborare il DSCR in modo affidabile e rigoroso.

Tab. 1: Il quadro degli indicatori di crisi (Fonte: documento CNDCEC, ottobre 2019)

Settore di Attività	Indice di				
	Sostenibilità oneri finanziari	Adeguatezza patrimoniale	Infice di Liquidità	Ritorno liquido dell'attivo	Indebitamento previdenziale e tributario
Agricoltura, silvicoltura e pesca	2,80%	9,40%	92,10%	0,30%	5,60%
Estrazione; Manifattura; Produzione energia/gas	3,00%	7,60%	93,70%	0,50%	4,90%
Fornitura acqua reti fognarie rifiuti; trasmissione energia/gas	2,60%	6,70%	84,20%	1,90%	6,50%
Costruzione di edifici	3,80%	4,90%	108,00%	0,40%	3,80%
Ingegneria civile; costruzioni specializzate	2,80%	5,30%	101,10%	1,40%	5,30%
Commercio autoveicoli; Comm. Ingrosso; Distribuzione energia/gas	2,10%	6,30%	101,40%	0,60%	2,90%
Commercio dettaglio; Bar e ristoranti	1,50%	4,20%	89,80%	1,00%	7,80%
Trasporto e magazzinaggio hotel	1,50%	4,10%	86,00%	1,40%	10,20%
Servizi alle imprese	1,80%	5,20%	95,40%	1,70%	11,90%
Servizi alle persone	2,70%	2,30%	69,80%	0,50%	14,60%

A riguardo del DSCR il CNDCEC ha precisato che:

- Il DSCR può essere stimato, alternativamente, tramite un budget di tesoreria o con un procedimento indiretto che riflette la redazione del rendiconto finanziario (paragrafo 3.2.2);
- *“Le procedure di costruzione ed utilizzo del modello quantitativo di previsione dei flussi dell’impresa devono essere controllabili e adeguate alla complessità ed alle dimensioni dell’impresa”* (paragrafo 3.2.2);
- *“Il DSCR è utilizzabile solo in presenza di dati prognostici non ritenuti inaffidabili dagli organi di controllo secondo il loro giudizio professionale”* (paragrafo 3.1.2);
- Le imprese di minori dimensioni, a condizione che venga rispettato il principio della sostanziale comparabilità del numeratore e del denominatore, possono stimare i flussi al servizio del debito *“in misura semplificata ricorrendo alle sole grandezze economiche”* (paragrafo 5.3)⁴.

Alla luce di quanto precede, anche in assenza dei tradizionali strumenti di programmazione e controllo, il sistema informativo amministrativo delle imprese di minori dimensioni deve essere configurato in modo tale da con-

⁴ Tale apertura non sembra condivisibile sul piano metodologico: i flussi reddituali, infatti, approssimano i flussi monetari solo in condizioni di sostanziale invarianza del capitale circolante. ⁵

sentire agli amministratori e agli organi di controllo di valutare, a cadenza periodica, se: 1) l'impresa produce redditi positivi o negativi; 2) se la sua situazione finanziaria si prospetta equilibrata o squilibrata; 3) se presenta un grado di solidità patrimoniale accettabile o un indebitamento eccessivo.

Operando in tal modo, il sistema informativo amministrativo sarà in grado di elaborare tutti gli indicatori individuati dal CNDCEC.

L'esame della continuità aziendale e della situazione finanziaria, fra loro interconnesse, richiedono indagini di tipo prospettico. Per quanto riguarda la continuità aziendale, il principio di revisione ISA Italia n. 570 chiarisce che un giudizio fondato sulla circostanza che l'impresa possa continuare ad operare come un'entità in funzionamento richiede la predisposizione di piani di azione che includano anche la previsione dei flussi di cassa.

Per quanto riguarda la situazione finanziaria, essa esprime, in relazione ad una determinata azienda, da un lato (Onida, 1954: 197), *"la sua capacità a soddisfare tempestivamente le uscite finanziarie richieste dalla gestione a qualsiasi titolo (dal sostenimento di costi, al rimborso di debiti)";* dall'altro, *"la sua attitudine a disporre in ogni momento e grazie a qualsiasi fonte (ricavi d'esercizio, smobilizzo d'investimenti, prestiti, impiego di riserve liquide a disposizione ecc.) dei mezzi finanziari liquidi occorrenti per il suo funzionamento"*. Agli Amministratori e agli organi di controllo interessa conoscere la situazione finanziaria dell'impresa in senso prospettico, onde individuare per tempo eventuali criticità che possano inficiare la solvibilità aziendale; peraltro anche l'indagine *ex post* sull'evoluzione della situazione finanziaria è utile per comprendere le criticità insorte e per rivedere, se del caso, le politiche economiche e finanziarie dell'impresa. La situazione finanziaria è essenzialmente dinamica; essa (Capaldo, 1998: 403) *"è il frutto di una complessa elaborazione di dati storici e dati prospettici (incassi e pagamenti previsti) e richiede una vera e propria programmazione della gestione"*.

3. L'analisi periodica dell'economicità nelle imprese di minori dimensioni

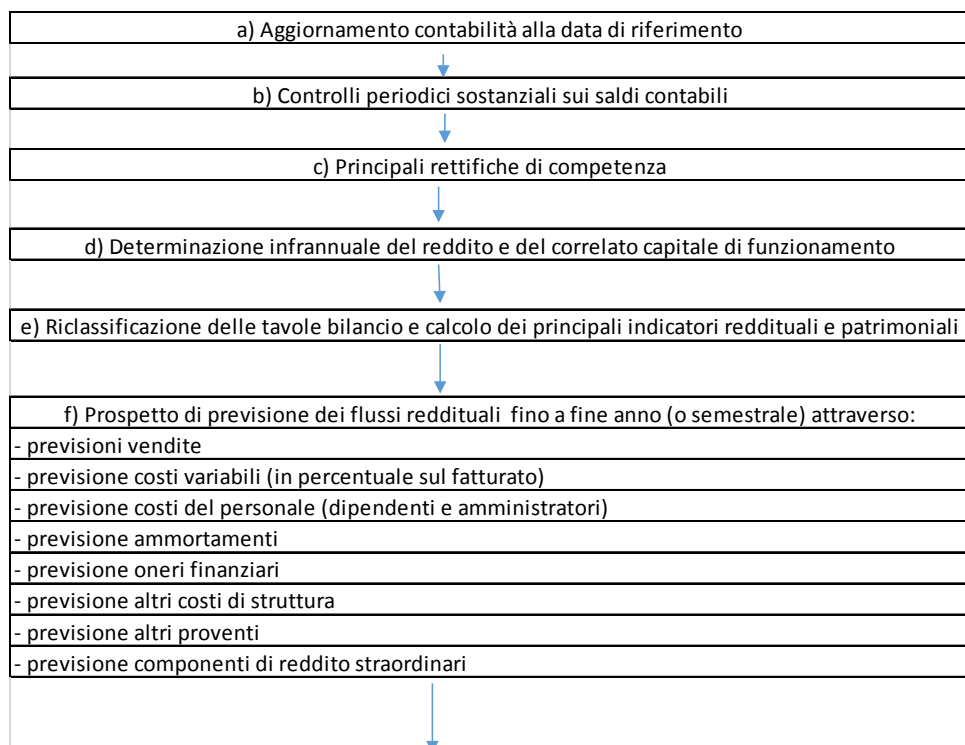
3.1 Il modello applicativo proposto

In via preliminare si ricorda che sono soggette al Codice della Crisi soltanto le piccole-medie imprese, essendo escluse – ai sensi dell'art. 12 comma 4 del codice – quelle di maggiori dimensioni che *"alla data di chiusura del bilancio superano i limiti numerici di almeno due dei tre criteri seguenti: a) totale dello stato patrimoniale: venti milioni di euro; b) ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: quaranta milioni di euro; c) numero medio dei dipendenti occupati durante l'esercizio: duecentocinquanta"*. Volendo delineare i caratteri qualitativi e quantitativi delle piccole imprese, fermo restando che ogni classificazione dimensionale delle imprese presenta *"sempre limiti molto incerti"* (Zappa,

1957: tomo I, 353), si aderisce alla dottrina (Meucci,1972: 60) secondo cui *“non ha senso una determinazione dimensionale, se tale dimensione non venga riferita [...] alla natura e allo scopo dell’indagine”*. In tal senso, alla luce del quadro normativo in materia, in termini quantitativi si considerano piccole imprese quelle per le quali il Legislatore, proprio per la difficoltà oggettiva di implementare i sistemi di allerta, ha differito la decorrenza degli obblighi di segnalazione al 15 febbraio 2021. Sono quelle che negli ultimi due esercizi non hanno superato alcuno dei seguenti limiti: totale attivo stato patrimoniale: 4 milioni di euro; ricavi delle vendite e delle prestazioni: 4 milioni di euro; dipendenti occupati in media durante l’esercizio: 20 unità. Sul piano qualitativo, si tratta della quasi generalità di imprese sprovviste di sistemi formali di programmazione e controllo.

Venendo a considerare il modello applicativo, sulla base dell’esperienza maturata sul campo e dei principi consolidati negli studi italiani di ragioneria e di economia aziendale, si presenta un procedimento di analisi dell’economicità aziendale, articolato in una sequenza di determinazioni quantitative consuntive e preventive (rappresentata in figura 2), codificate attraverso procedure eseguibili dagli addetti, previa adeguata formazione.

Fig. 2: Il procedimento di analisi dell’economicità delle imprese di minori dimensioni.



g) Prospetto di previsione dei flussi monetari fino a fine anno (o semestrale) attraverso:
- flussi attesi entrate monetarie per incasso crediti verso clienti
- flussi attesi entrate monetarie per anticipi bancari su crediti verso clienti
- flussi attesi uscite monetarie per rimborso anticipi bancari su crediti verso clienti
- flussi attesi uscite monetarie per pagamenti fornitori e costi variabili
- flussi attesi uscite monetarie per pagamenti costi di struttura e oneri finanziari
- flussi attesi uscite monetarie per investimenti
- flussi attesi entrate monetarie per disinvestimenti
- flussi attesi entrate monetarie per accensione finanziamenti
- flussi attesi uscite monetarie per rimborso finanziamenti
- flussi attesi uscite monetarie per pagamenti imposte

La figura 2 evidenzia, da un lato, il set di informazioni minime che il sistema informativo delle imprese di minori dimensioni deve elaborare periodicamente; dall'altro, la sequenza di attività da porre in essere per elaborarle. In particolare, gli output da elaborare periodicamente, variamente connessi, sono fondamentalmente tre.

- Il bilancio intermedio, opportunamente riclassificato e corredato di alcuni indicatori, all'esito delle attività comprese fra le lettere a) ed e).
- Il rendiconto reddituale preventivo (lettera f) figura 2), riferito ad un periodo compreso fra la data di riferimento del bilancio intermedio e la data di chiusura dell'esercizio o, qualora esso sia inferiore a 6 mesi, riferito ai sei mesi a venire.
- Il prospetto di previsione dei flussi monetari (lettera g figura 2) riferito al medesimo periodo del preventivo reddituale.

Il complesso di determinazioni quantitative da porre in essere, oltre che al Codice della Crisi, è conforme ad un principio-cardine dell'Economia aziendale, secondo il quale per valutare l'economicità aziendale (onde captare tempestivamente le situazioni di crisi e verificare la possibilità che l'impresa perduri nel tempo in condizioni di normale funzionamento) occorre indagare unitariamente tutte le complementari condizioni di equilibrio economico: la reddituale, la patrimoniale e la monetaria-finanziaria. L'equilibrio economico, infatti, è un fenomeno complesso, conoscibile indagando distintamente e congiuntamente tre profili complementari.

- Il profilo reddituale. L'equilibrio reddituale sussiste se i componenti positivi di reddito remunerano i correlati costi.
- Il profilo patrimoniale. L'equilibrio patrimoniale sussiste se, in relazione alle caratteristiche dell'impresa, l'indebitamento non risulta eccessivo rispetto ai mezzi propri.
- Il profilo monetario-finanziario. L'equilibrio monetario-finanziario sussiste se l'impresa, in relazione ad un prescelto intervallo temporale, è sempre in grado di onorare gli impegni contrattuali assunti utilizzando le liquidità a qualunque titolo disponibili.

Il profilo maggiormente rilevante è il reddituale, in quanto si ripercuote significativamente sulla dimensione patrimoniale e finanziaria dell'equilibrio economico.

L'equilibrio economico sussiste se tutti i tre complementari profili sono in equilibrio. La gravità e le conseguenze di uno squilibrio a livello reddituale, patrimoniale o finanziario va valutata alla luce del grado di equilibrio degli altri profili complementari.

Con riferimento alle attività esposte nella figura 2, quelle comprese fra le lettere a) ed e) consentono di indagare in via consuntiva, attraverso il bilancio intermedio, i profili reddituale e patrimoniale; quelle indagate alle lettere f) e g) permettono di apprezzare prospetticamente l'equilibrio reddituale (mediante il preventivo reddituale) e il monetario-finanziario (attraverso la previsione dei flussi monetari). Le determinazioni quantitative sono fra loro interconnesse, e concorrono a formare un sistema unitario di misurazione economica.

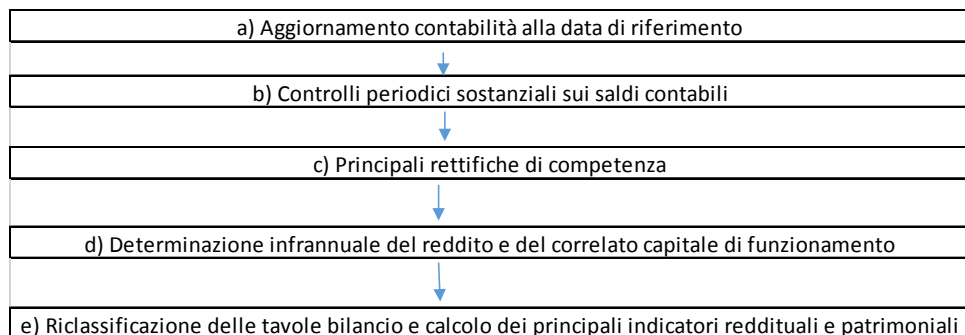
Nel prosieguo si esaminano le attività comprese fra l'aggiornamento della contabilità e la riclassificazione delle tavole di bilancio intermedio, con il calcolo di alcuni indicatori di crisi; nei paragrafi successivi si illustra la previsione del reddito ante imposte e dei flussi monetari, strumentali al calcolo degli altri indicatori.

Trattandosi di un modello applicativo, le annotazioni di metodo vengono completate dallo sviluppo di un caso aziendale, costruito, per esigenze di sintesi, a partire dal bilancio intermedio al 30 giugno.

3.2 *L'esame consuntivo dell'equilibrio reddituale e patrimoniale*

La sequenza di attività volte ad apprezzare l'equilibrio reddituale e patrimoniale culmina nella redazione di un bilancio intermedio.

Fig. 3: Il procedimento di redazione del bilancio intermedio.



Una volta completata la rilevazione delle fatture di vendita, di quelle di acquisto, del costo del lavoro, dei movimenti di cassa e banca, si rende

necessario effettuare una serie di controlli sostanziali, volti a verificare i seguenti aspetti.

- L'esattezza dei saldi di cassa e banca, previa riconciliazione con le giacenze effettive (per la cassa) e con la documentazione bancaria (per i saldi di conto corrente).
- La corrispondenza fra i saldi dei conti accesi alle immobilizzazioni (e ai fondi ammortamento) e le risultanze del libro cespiti.
- La correttezza del saldo dei conti accesi ai clienti e agli altri crediti, previa ricostruzione delle singole partite che concorrono a formare ciascun saldo contabile.
- L'esattezza del saldo dei conti accesi alle ricevute bancarie sulla base delle risultanze degli estratti conto trasmessi dagli istituti di credito.
- La correttezza del saldo dei conti accesi ai fornitori, previa ricostruzione delle singole partite che concorrono a formare ciascun saldo contabile.
- La correttezza del saldo dei conti accesi al TFR, ai debiti verso i dipendenti, alle ritenute sui redditi di lavoro dipendenti e ai debiti di natura previdenziale, sulla base della documentazione elaborata dall'ufficio che gestisce le paghe.
- L'esattezza del saldo dei conti accesi ai finanziamenti sulla base dei piani di ammortamento dei prestiti.
- La correttezza del saldo dei conti accesi agli altri debiti, previa ricostruzione delle singole partite che concorrono a formare ciascun saldo contabile.

Si tratta di verifiche sostanziali, da porre in essere periodicamente, onde essere certi che la base di partenza per la redazione del bilancio intermedio sia completa e non sia viziata da significativi errori di rilevazione.

Per quanto riguarda le principali rettifiche di competenza, nelle imprese manifatturiere di minori dimensioni si tratta fundamentalmente delle seguenti.

1. La valorizzazione delle rimanenze, utilizzando i medesimi criteri di valutazione adottati in sede di redazione del bilancio di esercizio, previo inventario alla data di riferimento della situazione patrimoniale.
2. La determinazione dei crediti per fatture da emettere, di importo significativo, per cessioni di beni e prestazioni di servizi effettuate nel periodo di riferimento del bilancio intermedio.
3. Il calcolo delle quote di ammortamento, rapportando la quota di ammortamento annuale risultante dal libro cespiti alla data di riferimento del bilancio intermedio.
4. Il calcolo degli oneri differiti relativi al personale dipendente (per ferie e festività non godute, tredicesima e quattordicesima ecc.) e della quota di Trattamento di fine rapporto, sulla base dei tabulati elaborati dall'ufficio che gestisce le paghe.

5. La determinazione dei debiti per fatture da ricevere, di importo significativo, riguardanti i costi di materie prime (ed assimilate), di utenze o di prestazioni di servizi di competenza del periodo cui inerisce il bilancio intermedio.
6. Il conteggio di risconti attivi e/o passivi, se di importo significativo, riguardanti i canoni di leasing, di locazione, o altre prestazioni di servizi, sulla base dei contratti in essere.
7. Gli accantonamenti, se di importo significativo, ai fondi rischi ed oneri, in relazioni a contenziosi o ad accertamenti di natura fiscale o previdenziale.
8. Il conteggio di ratei passivi, se di importo significativo, riguardanti le spese bancarie, gli interessi passivi sugli affidamenti bancari (sulla base delle liquidazioni periodiche trasmesse dagli istituti di credito) o altri costi che variano in funzione del tempo (ad esempio l'Imu).

Tab. 2: Il caso Alfa Srl - Le rettifiche di competenza al 30 giugno 2019.

Natura rettifica di competenza	Importo	Classe di valori CE	Classe di valori Sp
Rimanenze materie prime	405.000,00	Rimanenze materie prime	Rimanenze finali
Rimanenze semilavorati e prodotti finiti	29.000,00	Rimanenze semilavorati e prodotti finiti	Rimanenze finali
Natura rettifica di competenza	Importo	Classe di valori CE	Classe di valori Sp
Ammortamento immob. Immateriali	20.000,00	Ammortamenti	Immobilizzazioni immateriali
Ammortamento immob. Materiali	175.000,00	Ammortamenti	Immobilizzazioni materiali
Natura rettifica di competenza	Importo	Classe di valori CE	Classe di valori Sp
Retribuzioni differite (tredicesima ecc)	75.000,00	Salari e stipendi	Ratei passivi
Contributi su retrib. Differite	18.750,00	Contributi	ratei passivi
quota TFR	31.000,00	Trattamento di fine rapporto	fondo Tfr
Natura rettifica di competenza	Importo	Classe di valori CE	Classe di valori Sp
Fatture da ricevere materie prime	81.000,00	Materie prime	Debiti verso fornitori
Fatture da ricevere utenze	12.000,00	Utenze produttive	Debiti verso fornitori
Fatture utenze prestazioni servizi	9.000,00	Altre prestazioni di servizi	Debiti verso fornitori
Natura rettifica di competenza	Importo	Classe di valori CE	Classe di valori Sp
Risconti leasing	19.000,00	Canoni di leasing	Ratei e risconti attivi
Natura rettifica di competenza	Importo	Classe di valori CE	Classe di valori Sp
Oneri finanziari da liquidare	7.500,00	Interessi passivi bancari	Ratei passivi

Si veda, di seguito, la determinazione del reddito ante imposte e del capitale di funzionamento al 30 giugno 2019. Per esigenze di spazio si omette di riportare la situazione contabile al 30 giugno, al termine dei controlli sostanziali di cui al punto b) della figura 3.

Le tavole del bilancio intermedio al 30 giugno 2019 espongono nella prima colonna i saldi contabili a tale data (che si è ommesso di riportare separatamente); nella seconda le rettifiche di competenza; nella terza i totali al 30 giugno 2019.

Tab.3: Il caso Alfa Srl - Il bilancio intermedio al 30 giugno 2019.

Classi di valori		Valori contabili	rettifiche competenza	Valori rettificati
Attivo Immobilizzato	Immobilizzazioni immateriali	65.000,00	-20.000,00	45.000,00
	Immobilizzazioni materiali	1.845.000,00	-175.000,00	1.670.000,00
	Immobilizzazioni finanziarie	15.000,00	0,00	15.000,00
	Totale immobilizzazioni	1.925.000,00	-195.000,00	1.730.000,00
Attivo Corrente	Crediti verso clienti	2.455.000,00	0,00	2.455.000,00
	Crediti diversi	95.000,00	0,00	95.000,00
	Totale crediti	2.550.000,00	0,00	2.550.000,00
	Disponibilità liquide	255.000,00	0,00	255.000,00
	Rimanenze finali	0,00	434.000,00	434.000,00
	Ratei e risconti attivi	0,00	19.000,00	19.000,00
	Totale attivo corrente	2.805.000,00	453.000,00	3.258.000,00
Totale attività		4.730.000,00	258.000,00	4.988.000,00

Classi di valori		Valori contabili	rettifiche competenza	Valori rettificati
Mezzi Propri	Patrimonio netto iniziale	253.500,00		253.500,00
	Risultato economico in corso di formazione	62.500,00	23.750,00	86.250,00
	Totale patrimonio netto	316.000,00	23.750,00	339.750,00
Mezzi di Terzi	Debiti verso fornitori	2.345.000,00	102.000,00	2.447.000,00
	Debiti verso dipendenti - amministratori	55.000,00		55.000,00
	Debiti verso Erario (ritenute)	25.000,00		25.000,00
	Debiti previdenziali	30.000,00		30.000,00
	Debiti verso Erario (IVA)	15.000,00		15.000,00
	Debiti bancari anticipi su Ri.ba. Sbf	95.000,00		95.000,00
	Debiti per Mutui	1.599.000,00		1.599.000,00
	Fondo TFR	250.000,00	31.000,00	281.000,00
	Fondi rischi e oneri	0,00		-
	Ratei e risconti passivi	0,00	101.250,00	101.250,00
	Totale Mezzi di terzi	4.414.000,00	234.250,00	4.648.250,00
Totale passivo e Netto		4.730.000,00	258.000,00	4.988.000,00

Classi di valori		Valori contabili	rettifiche competenza	Valori rettificati
Materie prime		1.473.000,00	81.000,00	1.554.000,00
Costi per servizi	Lavorazioni industriali	95.000,00		95.000,00
	Provvigioni	185.000,00		185.000,00
	Utenze produttive	240.000,00	12.000,00	252.000,00
	Servizi manodopera esterna	155.000,00		155.000,00
	Spese di manutenzione	50.000,00		50.000,00
	Consulenze	35.000,00		35.000,00
	Emolumenti amministratori	75.000,00		75.000,00
	Oneri previdenziali amministratori	12.000,00		12.000,00
	Assicurazioni	11.000,00		11.000,00
	Altre prestazioni di servizi	44.000,00	9.000,00	53.000,00
	Totale prestazioni di servizi	902.000,00	21.000,00	923.000,00

	Classi di valori	Valori contabili	rettifiche competenza	Valori rettificati
Costi godimento beni terzi	Canoni di leasing	75.000,00	-19.000,00	56.000,00
	canoni di locazione e noleggio	60.000,00		60.000,00
	Totale costi godimento beni di terzi	135.000,00	-19.000,00	116.000,00
Costi per il personale	Salari e stipendi	430.000,00	75.000,00	505.000,00
	Contributi	129.000,00	18.750,00	147.750,00
	Trattamento di fine rapporto	0,00	31.000,00	31.000,00
	Altri oneri del personale	8.000,00		8.000,00
	Totale costi del personale	567.000,00	124.750,00	691.750,00
Rimanenze iniziali	Rimanenze materie prime	495.000,00		495.000,00
	Rimanenze semilavorati e prodotti finiti	133.000,00		133.000,00
	Totale rimanenze iniziali	628.000,00	0,00	628.000,00
Oneri finanziari	Interessi passivi mutuo	6.000,00		6.000,00
	Interessi passivi bancari su anticip. Bancarie	0,00	7.500,00	7.500,00
	Oneri bancari assimilati ad interessi passivi	3.500,00		3.500,00
	Totale oneri finanziari	9.500,00	7.500,00	17.000,00
Ammortamenti		0,00	195.000,00	195.000,00
Svalutazioni		0,00		-
Oneri diversi gestione	Imposte indirette (Imu, tasi)	12.000,00		12.000,00
	Altri costi generali	9.000,00		9.000,00
	Oneri straordinari	4.000,00		4.000,00
	Totale oneri diversi di gestione	25.000,00	0,00	25.000,00
	Totale componenti negativi di reddito	3.739.500,00	410.250,00	4.149.750,00

	Classi di valori	Valori contabili	rettifiche competenza	Valori rettificati
Ricavi di vendita		3.792.000,00		3.792.000,00
Altri proventi		7.000,00		7.000,00
Proventi finanziari		500,00		500,00
Rimanenze finali	Rimanenze materie prime	0,00	405.000,00	405.000,00
	Rimanenze semilavorati e prodotti finiti	0,00	29.000,00	29.000,00
	Totale rimanenze finali	0,00	434.000,00	434.000,00
Proventi straordinari		2.500,00		2.500,00
	Totale componenti positivi di reddito	3.802.000,00	434.000,00	4.236.000,00
	Risultato economico ante imposte	62.500,00	23.750,00	86.250,00

A livello di riclassificazione delle tavole del bilancio intermedio, con riferimento al rendiconto reddituale si è adottata quella a <ricavi netti e costo del venduto> (Ferrero, Dezzani, Pisoni, Puddu, 2003: 248), che distingue i costi variabili dai costi di struttura evidenziando, il margine di contribuzione aziendale (in valore assoluto ed in percentuale sul fatturato), destinato a remunerare i costi di struttura. Per quanto riguarda l'allocazione dei costi del personale fra i costi variabili o fra i costi di struttura, al fine di rendere più rapida l'elaborazione, a vantaggio della tempestività dei flussi informativi, si è evitato di distinguere i costi variabili del personale (per manodopera diretta) da quelli fissi, allocando tutti costi del personale nei costi di struttura. Tale semplificazione non fa peraltro venire meno la necessità di accertare, come insegnava Spranzi (1986: § 2.6), che i costi del personale risultino adeguatamente proporzionati ai volumi di attività aziendale. Si è data inoltre separata evidenza ai componenti straordinari di reddito.

Tab. 4: Il caso Alfa - Conto economico al 30/6/2019 riclassificato a "ricavi netti e costo del venduto".

COMPONENTI DI REDDITO	30/06/19	% fatt.
Ricavi netti	3.792.000,00	
Fatturato Netto	3.792.000,00	100,00%
Materie prime c/ acquisti	1.554.000,00	
Rimanenze iniziali	628.000,00	
Rimanenze finali materie	-434.000,00	
Costo materie prime del venduto	1.748.000,00	46,10%
Lavorazioni esterne	95.000,00	
Utenze produttive	252.000,00	
Servizi manodopera esterna	155.000,00	
Costo lavorazioni del venduto	502.000,00	13,24%
Provvigioni su vendite	185.000,00	4,88%
Totale costi variabili	2.435.000,00	64,21%
Margine di contribuzione	1.357.000,00	35,79%
Costi di struttura ordinari		
COMPONENTI DI REDDITO	30/06/19	
Spese di manutenzione	50.000,00	
Consulenze	35.000,00	
Emolumenti amministratori	75.000,00	
Oneri previdenziali amministratori	12.000,00	
Assicurazioni	11.000,00	
Altre prestazioni di servizi	53.000,00	
Canoni di leasing	56.000,00	
canoni di locazione e noleggio	60.000,00	
Salari e stipendi	505.000,00	
Contributi	147.750,00	
Trattamento di fine rapporto	31.000,00	
Altri oneri del personale	8.000,00	
Interessi passivi mutuo	6.000,00	
Interessi passivi bancari su anticip. Bancarie	7.500,00	
Oneri bancari assimilati ad interessi passivi	3.500,00	
Ammortamenti	195.000,00	
Svalutazioni crediti	0,00	
Imposte indirette (Imu, tasi)	12.000,00	
Altri costi generali	9.000,00	
Totale costi ordinari di struttura	1.276.750,00	
Altri componenti positivi ordinari di reddito	30/06/19	
Altri proventi	7.000,00	
Proventi finanziari	500,00	
Totale	7.500,00	
Reddito ante imposte e ante componenti str	87.750,00	2,31%
Componenti straordinari di reddito	30/06/19	
Proventi straordinari	2.500,00	
Oneri straordinari	-4.000,00	
Totale componenti straordinari di reddito	-1.500,00	
Reddito ante imposte	86.250,00	2,27%

Con riferimento, invece, alla sintesi del capitale di funzionamento, si propone la riclassificazione in logica funzionale (Ferrero, Dezzani, Pisoni, Puddu, 2003: 241), dando separata evidenza:

- alle immobilizzazioni nette;
- al capitale circolante netto operativo;
- ai mezzi propri;
- alla posizione finanziaria netta.

Tab. 5: Il caso Alfa – Lo stato patrimoniale al 30/6/2019 riclassificato in logica funzionale.

Sintesi del capitale di funzionamento	30/06/2019	%
IMPIEGHI		
Attivo Fisso Netto	1.730.000,00	97,26%
Capitale Circolante operativo	3.003.000,00	
- Passività Operative	-2.954.250,00	
Capitale Circolante Netto Operativo	48.750,00	2,74%
Impieghi extra operativi	0,00	
Capitale Investito Netto	1.778.750,00	100,00%
FONTI		
Mezzi propri	339.750,00	19,10%
Posizione Finanziaria netta		
Debiti bancari anticipi su Ri.ba. Sbf	95.000,00	
Debiti per Mutui	1.599.000,00	
Disponibilità liquide	-255.000,00	
Totale Posizione Finanziaria Netta	1.439.000,00	80,90%
Capitale di Finanziamento	1.778.750,00	100,00%

Con riferimento agli indicatori di bilancio, si espongono di seguito quelli consuntivi, patrimoniali e reddituali, indicati al paragrafo 2; quello di ritorno liquido dell'attivo e il DSCR, invece, saranno calcolati al paragrafo 3.4, all'esito della previsione dei flussi monetari.

Tab. 6: Il caso Alfa - Gli indicatori reddituali e patrimoniali.

Indice di sostenibilità degli oneri finanziari	0,45%
Oneri finanziari	17.000,00
Ricavi netti	3.792.000,00
Soglia riferimento CNDCEC	3,00%
Indice di adeguatezza patrimoniale	7,31%
Patrimonio netto	339.750,00
Debiti totali	4.648.250,00
Soglia riferimento CNDCEC	7,60%

Indice di liquidità	1,15
attività a breve	3.258.000,00
Passività a breve	2.829.000,00
Soglia riferimento CNDCEC	93,70%

Indice di indebitamento previdenziale e tributario	1,40%
Indebitamento previdenziale e tributario	70.000,00
Attivo	4.988.000,00
Soglia riferimento CNDCEC	4,90%

Dalle tavole riclassificate e dagli indicatori sopra esposti emerge che Alfa srl, impresa manifatturiera, rientra nell'ampio novero di imprese con una marcata sottocapitalizzazione e una redditività ante imposte esigua, sebbene positiva. Ciò nonostante, nel caso di Alfa, solo l'indice di adeguatezza patrimoniale non soddisfa la soglia di riferimento prevista dal CNDCEC.

3.3 La stima prospettica del reddito ante imposte

Il modello applicativo prevede che la redazione del previsionale reddituale si articoli nei seguenti passaggi.

Fig. 4: Il procedimento di calcolo del reddito prospettico.

f) Prospetto di previsione dei flussi reddituali fino a fine anno (o semestrale) attraverso:
- previsioni vendite
- previsione costi variabili (in percentuale sul fatturato)
- previsione costi del personale (dipendenti e amministratori)
- previsione ammortamenti
- previsione oneri finanziari
- previsione altri costi di struttura
- previsione altri proventi
- previsione componenti di reddito straordinari

La stima prospettica del reddito ante imposte si innesta sul rendiconto reddituale del bilancio intermedio (nel caso Alfa, riferito al 30/6/2019), e considera i flussi di componenti positivi e negativi di reddito stimati per il periodo a venire (nel caso Alfa per il periodo luglio-dicembre 2019) secondo un approccio improntato (Ferrero, 1991:29) ad *"equilibrata prudenza amministrativa"*.

Con riferimento alla sequenza di previsioni, valgano le seguenti considerazioni, accompagnate dall'esemplificazione del caso Alfa.

- 1) Per i ricavi di vendita si assumono le previsioni elaborate dalla Direzione tenendo conto degli ordinativi acquisiti, delle trattative in corso e dello storico degli anni passati.

Tab. 7: Il caso Alfa - La previsione mensile dei ricavi di vendita.

	Luglio	Agosto	settembre	Ottobre	novembre	dicembre	Totale
Previsioni Vendite	620.000,00	140.000,00	650.000,00	700.000,00	600.000,00	400.000,00	3.110.000,00
Iva 22%	136.400,00	30.800,00	143.000,00	154.000,00	132.000,00	88.000,00	684.200,00
Totale crediti clienti	756.400,00	170.800,00	793.000,00	854.000,00	732.000,00	488.000,00	3.794.200,00

- 2) Per i costi variabili, si assume la percentuale di incidenza determinata prudentemente sulla base delle distinte base (se disponibili) e/o delle recenti consuntivazioni. Nel caso di Alfa, si è assunto (sulla base della percentuale a consuntivo al 30 giugno) che i costi variabili di ciascun mese siano pari al 65% del fatturato realizzato nel corso del mese.

Tab. 8: Il caso Alfa - La previsione mensile dei costi variabili (in % sui ricavi di vendita).

	Luglio	Agosto	settembre	Ottobre	novembre	dicembre	Totale
Previsioni Vendite	620.000,00	140.000,00	650.000,00	700.000,00	600.000,00	400.000,00	3.110.000,00
% incidenze costi variabili	65%	65%	65%	65%	65%	65%	
Stima costi variabili	403.000,00	91.000,00	422.500,00	455.000,00	390.000,00	260.000,00	2.021.500,00
IVA 22%	88.660,00	20.020,00	92.950,00	100.100,00	85.800,00	57.200,00	444.730,00
Totale debiti verso fornitori	491.660,00	111.020,00	515.450,00	555.100,00	475.800,00	317.200,00	2.466.230,00

- 3) Per i costi del personale si assume la stima operata dall'ufficio che elabora le paghe in base all'organico previsto per il periodo di riferimento a venire. Nel caso di Alfa, in presenza di organico stabile nel corso dell'anno, il costo previsto per il secondo semestre è stato assunto in misura pari a quello di competenza del primo semestre.
- 4) Per quanto riguarda i canoni di leasing, si considerano quelli di competenza sulla base dei contratti in corso di esecuzione.
- 5) L'entità degli interessi sui mutui si determina sulla base dei rispettivi piani di ammortamento.
- 6) La stima degli ammortamenti considera, se rilevanti, anche gli investimenti previsti per il periodo a venire. Nel caso di Alfa, in assenza di investimenti di rilievo, la quota di ammortamenti relativa al secondo semestre può essere ragionevolmente assunta in misura pari a quella di competenza al 30 giugno.
- 7) Per quanto riguarda gli altri costi di struttura, in sede di previsione vanno considerate le risultanze del bilancio intermedio, i programmi di spesa dei mesi a venire ed i costi sostenuti nello stesso periodo dell'esercizio precedente.
- 8) Per gli accantonamenti ai fondi rischi ed oneri, si valutano, se rilevanti, eventuali contenziosi o accertamenti di natura fiscale e previdenziale.

Tab. 9: Il caso Alfa - Il rendiconto reddituale previsionale al 31/12/2019.

COMPONENTI DI REDDITO	30/06/19	Previsione 1/7-31/12	31/12/2019
Ricavi netti	3.792.000,00	3.110.000,00	6.902.000,00
Fatturato Netto	3.792.000,00	3.110.000,00	6.902.000,00
Totale costi variabili	2.435.000,00	2.021.500,00	4.456.500,00
Margine di contribuzione	1.357.000,00	1.088.500,00	2.445.500,00
Costi di struttura ordinari			
COMPONENTI DI REDDITO	30/06/19	Previsione 1/7-31/12	31/12/2019
Spese di manutenzione	50.000,00	21.000,00	71.000,00
Consulenze	35.000,00	12.000,00	47.000,00
Emolumenti amministratori	75.000,00	75.000,00	150.000,00
Oneri previdenziali amministratori	12.000,00	12.000,00	24.000,00
Assicurazioni	11.000,00	11.000,00	22.000,00
Altre prestazioni di servizi	53.000,00	18.000,00	71.000,00
Canoni di leasing	56.000,00	56.000,00	112.000,00
canoni di locazione e noleggio	60.000,00	20.000,00	80.000,00
Salari e stipendi	505.000,00	505.000,00	1.010.000,00
Contributi	147.750,00	147.750,00	295.500,00
Trattamento di fine rapporto	31.000,00	31.000,00	62.000,00
Altri oneri del personale	8.000,00	2.000,00	10.000,00
Interessi passivi mutuo	6.000,00	5.625,00	11.625,00
Interessi passivi bancari su anticip. Bancarie	7.500,00	2.500,00	10.000,00
Oneri bancari assimilati ad interessi passivi	3.500,00	3.500,00	7.000,00
Ammortamenti	195.000,00	195.000,00	390.000,00
Svalutazioni crediti	0,00	15.000,00	15.000,00
Imposte indirette (Imu, tasi)	12.000,00	12.000,00	24.000,00
Altri costi generali	9.000,00	24.000,00	33.000,00
Totale costi ordinari di struttura	1.276.750,00	1.168.375,00	2.445.125,00
Altri componenti positivi ordinari di reddito	30/06/19	Previsione 1/7-31/12	31/12/2019
Altri proventi	7.000,00	0,00	7.000,00
Proventi finanziari	500,00	0,00	500,00
Totale	7.500,00	0,00	7.500,00
Reddito ante imposte e ante componenti str	87.750,00	-79.875,00	7.875,00
Componenti straordinari di reddito	30/06/19	Previsione 1/7-31/12	31/12/2019
Proventi straordinari	2.500,00	0	2.500,00
Oneri straordinari	-4.000,00	0	-4.000,00
Totale componenti straordinari di reddito	-1.500,00	0,00	-1.500,00
Reddito ante imposte	86.250,00	-79.875,00	6.375,00

Nella prima colonna del preventivo reddituale sono riportate le risultanze del bilancio intermedio, opportunamente riclassificate; nella seconda i componenti di reddito previsti per il secondo semestre; nella terza i totali attesi al termine del periodo di riferimento.

Non sfuggirà al lettore che, per effetto della limitata operatività nei

mesi di Agosto e di dicembre, a fronte della sostanziale stabilità dei costi di struttura, Alfa è attesa conseguire un reddito ante imposte esiguo, di sostanziale pareggio.

3.4 La stima prospettica dei flussi monetari

Secondo il modello applicativo schematizzato in figura 1 la previsione dei flussi monetari si articola nei seguenti passaggi.

Fig. 5: Il procedimento di stima dei flussi monetari prospettici.

g) Prospetto di previsione dei flussi monetari fino a fine anno (o semestrale) attraverso:
- flussi attesi entrate monetarie per incasso crediti verso clienti
- flussi attesi entrate monetarie per anticipi bancari su crediti verso clienti
- flussi attesi uscite monetarie per rimborso anticipi bancari su crediti verso clienti
- flussi attesi uscite monetarie per pagamenti fornitori e costi variabili
- flussi attesi uscite monetarie per pagamenti costi di struttura e oneri finanziari
- flussi attesi uscite monetarie per investimenti
- flussi attesi entrate monetarie per disinvestimenti
- flussi attesi entrate monetarie per accensione finanziamenti
- flussi attesi uscite monetarie per rimborso finanziamenti
- flussi attesi uscite monetarie per pagamenti imposte

La stima dei flussi monetari si raccorda in parte alla sintesi del capitale di funzionamento del bilancio intermedio, per quanto riguarda gli elementi patrimoniali attivi e passivi ivi iscritti che, nel semestre a venire, daranno luogo ad incassi e pagamenti; in parte alla stima prospettica del reddito, a riguardo dei componenti di reddito che si prevede diano luogo a variazioni monetarie nel semestre a venire. La previsione dei flussi monetari è articolata su base mensile; valgano al riguardo le seguenti considerazioni.

- 1) Per quanto riguarda gli incassi dei crediti verso clienti, occorre distinguere i crediti iscritti nel bilancio intermedio da quelli che sorgono per effetto delle vendite realizzate nel periodo oggetto di previsione. Per i primi rilevano le risultanze degli scadenziari attivi; per i secondi i tempi medi di incasso del fatturato previsionale. Nel caso di Alfa, i tempi di incasso medi dei ricavi di vendita mensili stimati in tabella 6 sono i seguenti:
 - incasso nel mese di fatturazione: 10% totale fatture;
 - incasso nel mese successivo a quello di fatturazione: 30% totale fatture;
 - incasso nel secondo mese successivo a quello di fatturazione: 40% totale fatture;
 - incasso nel terzo mese successivo a quello di fatturazione: 20% totale fatture.

Le previsioni di incasso del fatturato aziendale e dei crediti iscritti nel bilancio intermedio di Alfa sono pertanto le seguenti.

Tab. 10: Il caso Alfa - La previsione mensile di incasso dei crediti verso clienti.

Classi di valori	Luglio	Agosto	settembre	Ottobre	novembre	dicembre	gennaio	febbraio	marzo	Totale
Incasso crediti 30/6	720.000,00	810.000,00	650.000,00	275.000,00						2.455.000,00
Incasso fatturato luglio	75.640,00	226.920,00	302.560,00	151.280,00						756.400,00
Incasso fatturato agosto		17.080,00	51.240,00	68.320,00	34.160,00					170.800,00
Incasso fatturato settembre			79.300,00	237.900,00	317.200,00	158.600,00				793.000,00
Incasso fatturato Ottobre				85.400,00	256.200,00	341.600,00	170.800,00			854.000,00
Incasso fatturato Novembre					73.200,00	219.600,00	292.800,00	146.400,00		732.000,00
Incasso fatturato Dicembre						48.800,00	146.400,00	195.200,00	97.600,00	488.000,00
Totale incasso clienti	795.640,00	1.054.000,00	1.083.100,00	817.900,00	680.760,00	768.600,00	610.000,00	341.600,00	97.600,00	

- 2) Per quanto riguarda le entrate monetarie per anticipi bancari sui crediti verso clienti, la previsione considera il fabbisogno monetario del periodo ed è condizionata dagli affidamenti bancari in essere. Nel caso di Alfa, come si avrà modo di vedere nella successiva tabella 13, in presenza di affidamenti bancari capienti, si prevede di fare ricorso all'anticipo su ricevute bancarie per euro 100.000 nei mesi di luglio, ottobre e dicembre; si tratta di smobilizzi anticipati dei crediti che garantiscono l'equilibrio monetario di periodo. Di conseguenza, nelle previsioni dei flussi monetari, si deve considerare anche il rimborso delle anticipazioni bancarie in corrispondenza dell'incasso dei crediti verso i clienti oggetto di anticipazione. Nel caso di Alfa, si è assunto che il rimborso delle anticipazioni iscritte nel bilancio intermedio avvenga nel mese di luglio e che quello delle anticipazioni previste nei mesi di luglio, ottobre e dicembre abbia luogo rispettivamente in settembre, dicembre e nel febbraio dell'anno successivo.
- 3) Anche a riguardo dei pagamenti dei debiti verso fornitori occorre distinguere quelli iscritti nel bilancio intermedio da quelli che sorgeranno per effetto del sostenimento di costi variabili nel periodo oggetto di previsione. Per i primi rilevano le risultanze degli scadenziari passivi; per i secondi i tempi medi di pagamento delle forniture connesse ai costi variabili. Nel caso di Alfa i tempi di pagamento medi delle fatture di acquisto per costi variabili esposti in tabella 7 sono stimati nei termini che seguono:
 - pagamento nel mese di fatturazione: 15% totale fatture;
 - pagamento nel mese successivo a quello di fatturazione: 20% totale fatture;
 - pagamento nel secondo mese successivo a quello di fatturazione: 30% totale fatture;
 - pagamento nel terzo mese successivo a quello di fatturazione: 35% totale fatture.

Le previsioni di pagamento dei costi variabili previsionali e dei debiti di fornitura iscritti nel bilancio intermedio sono pertanto le seguenti.

Tab 11: Il caso Alfa - La previsione mensile di pagamento dei debiti verso fornitori e dei costi variabili.

Classi di valori	Luglio	Agosto	settembre	Ottobre	novembre	dicembre	gennaio	febbraio	marzo	Totale
Pagamento fornitori 30/6	715.000,00	812.000,00	550.000,00	370.000,00						2.447.000,00
pagamento costi variabili luglio	73.749,00	98.332,00	147.498,00	172.081,00						491.660,00
pagamento costi variabili agosto		16.653,00	22.204,00	33.306,00	38.857,00					111.020,00
pagamento costi variabili settembre			77.317,50	103.090,00	154.635,00	180.407,50				515.450,00
pagamento costi variabili ottobre				83.265,00	111.020,00	166.530,00	194.285,00			555.100,00
pagamento costi variabili novembre					71.370,00	95.160,00	142.740,00	166.530,00		475.800,00
pagamento costi variabili dicembre						47.580,00	63.440,00	95.160,00	111.020,00	317.200,00
Totale pagamenti fornitori	788.749,00	926.985,00	797.019,50	761.742,00	375.882,00	489.677,50	400.465,00	261.690,00	111.020,00	

- 4) Per quanto concerne i costi di struttura, si muove dalle previsioni dei pagamenti da sostenere nel periodo di tempo interessato, considerando anche la dinamica registrata negli stessi mesi dell'anno precedente. Per i costi soggetti ad IVA nella previsione dei pagamenti si tiene conto anche dell'Iva addebitata a titolo di rivalsa dai fornitori. A riguardo del costo del lavoro (riferito al personale dipendente e agli amministratori) ai fini della previsione dei flussi monetari, conviene assumere, prudentemente arrotondato, l'importo che si prevede di pagare ai lavoratori (documentato dalle buste paga), all'erario (a mezzo F24 per le ritenute d'acconto di lavoro dipendente) e all'Inps (a mezzo F24 per gli oneri previdenziali). Nel caso di Alfa, essendo il personale relativamente stabile, si è assunto che nel secondo semestre si effettueranno pagamenti mensili ai dipendenti, all'erario e all'Inps, di importo pari ai debiti iscritti nel bilancio al 30 giugno. A riguardo degli oneri finanziari, quelli connessi a mutui sono stimati sulla base dei piani di ammortamento; per quelli connessi ad affidamenti bancari si applica il saggio contrattuale all'importo presumibilmente affidato dalla banca nel periodo di riferimento, tenendo a mente che la liquidazione degli interessi viene usualmente comunicata dalla banca a cadenza trimestrale, ma le somme dovute vengono addebitate nei primi giorni di marzo dell'anno successivo.
- 5) Per le uscite monetarie per investimenti e le entrate monetarie per disinvestimenti, si considerano le decisioni prese dalla Direzione e i contratti sottoscritti, sempre tenendo conto dell'IVA addebitata a titolo di rivalsa.
- 6) Per la previsione dei flussi connessi all'accensione e al rimborso dei finanziamenti si utilizzano i piani di ammortamento dei mutui sottoscritti o in corso di sottoscrizione.
- 7) Per le imposte si distinguono quelle sul reddito (a titolo di saldo e di acconto) dall'IVA. Per quest'ultima, l'importo che si prevede di versare è determinabile sottraendo dall'Iva a debito calcolata sul fatturato previsto, l'iva a credito correlata sia ai costi variabili, sia ai costi di struttura che vi sono soggetti ai sensi di legge.

Tab. 12: Il caso Alfa - Le liquidazioni Iva previste per il semestre di riferimento.

	Luglio	Agosto	settembre	Ottobre	novembre	dicembre
Iva a debito	136.400,00	30.800,00	143.000,00	154.000,00	132.000,00	88.000,00
Iva credito costi variabili	-88.660,00	-20.020,00	-92.950,00	-100.100,00	-85.800,00	-57.200,00
Iva credito costi struttura e investim	Luglio	Agosto	settembre	Ottobre	novembre	dicembre
Spese di manutenzione	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
Consulenze	0,00	0,00	6.000,00	0,00	0,00	6.000,00
Altre prestazioni di servizi	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Canoni di leasing	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Altri oneri del personale	0,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00	0,00
canoni di locazione e noleggio	0,00	0,00	0,00	10.000,00	10.000,00	0,00
Altri costi generali	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Investimenti	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totale	32.500,00	17.500,00	23.500,00	27.500,00	29.500,00	23.500,00
Iva 22%	- 7.150,00	- 3.850,00	- 5.170,00	- 6.050,00	- 6.490,00	- 5.170,00
Totale Iva a credito	-95.810,00	-23.870,00	-98.120,00	-106.150,00	-92.290,00	-62.370,00
Iva da versare	40.590,00	6.930,00	44.880,00	47.850,00	39.710,00	25.630,00

Nella previsione dei pagamenti IVA si deve considerare che l'Iva liquidata in ciascun mese va versata nel mese successivo e che nel mese di dicembre, oltre all'IVA del mese di novembre, va versato l'acconto dell'88%. A tale fine, si è assunto di versare l'acconto dell'88% commisurato all'IVA che si prevede di dover versare nel mese di dicembre. Si veda, con riferimento al caso Alfa, le tabelle di dettaglio dei versamenti IVA previsti per il secondo semestre.

Tab. 13: Il caso Alfa - I pagamenti dell'IVA previsti nel secondo semestre del 2019.

Iva da versare	Luglio	Agosto	settembre	Ottobre	novembre	dicembre
Iva a debito	15.000,00	40.590,00	6.930,00	44.880,00	47.850,00	39.710,00
Acconto 88% IVA mese dicembre						22.554,40
Totale Iva da versare	15.000,00	40.590,00	6.930,00	44.880,00	47.850,00	62.264,40

Per garantire la coerenza fra le previsioni dei flussi reddituali e monetari occorre verificare che eventuali differenze fra i valori iscritti nelle classi di valore del preventivo reddituale e in quello dei flussi monetari siano riconducibili all'applicazione dell'IVA o allo sfasamento fra la rilevazione del componente di reddito, positivo o negativo che sia, ed il suo incasso/pagamento. Effettuate le stime dei pagamenti dei costi di struttura e di quelli connessi ai processi di investimento, di finanziamento, e di natura tributaria, si redige la tabella di previsione dei flussi monetari per il periodo di riferimento.

Tabella 14: Il caso Alfa - la previsione dei flussi monetari per il semestre luglio – dicembre 2019

	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
Disponibilità monetarie iniziali	255.000,00	80.291,00	24.371,00	52.061,50	8.704,50	53.612,50
Somme disponibili da gestione crediti clienti	800.640,00	1.054.000,00	983.100,00	917.900,00	680.760,00	768.600,00
Incasso crediti clienti	795.640,00	1.054.000,00	1.083.100,00	817.900,00	680.760,00	768.600,00
Uscite per rimborso anticipazioni crediti clienti	-95.000,00	0,00	-100.000,00	0,00	0,00	-100.000,00
Entrate per anticipazioni bancarie crediti clienti	100.000,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	100.000,00
Incasso altri proventi	0	0	0	0	0	0
Pagamento fornitori - costi variabili	-788.749,00	-926.985,00	-797.019,50	-761.742,00	-375.882,00	-489.677,50
Pagamento Dipendenti - Amministratori	-110.000,00	-110.000,00	-110.000,00	-110.000,00	-110.000,00	-150.000,00
Dipendenti - amministratori	55.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00	95.000,00
Ritenute fiscali dipendenti e amministratori	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Contributi previdenziali dipendenti e amm.ri	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Costi monetari di struttura	-33.300,00	-22.295,00	-31.360,00	-34.485,00	-36.920,00	-31.345,00
Spese di manutenzione	4.270,00	4.270,00	4.270,00	4.270,00	4.270,00	4.270,00
Consulenze	0,00	0,00	7.320,00	0,00	0,00	7.320,00
Assicurazioni	11.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Altre prestazioni di servizi	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00
Canoni di leasing	8.540,00	8.540,00	8.540,00	8.540,00	8.540,00	8.540,00
canoni di locazione e noleggio	0,00	0,00	0,00	12.200,00	12.200,00	0,00
Altri oneri del personale	0,00	0,00	0,00	0,00	2.440,00	0,00
Interessi passivi mutuo	950,00	945,00	940,00	935,00	930,00	925,00
Interessi passivi bancari	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oneri bancari assimilati ad interessi passivi	0,00	0,00	1.750,00	0,00	0,00	1.750,00
Altri costi generali	4.880,00	4.880,00	4.880,00	4.880,00	4.880,00	4.880,00
Pagamenti tributari	-15.000,00	-40.590,00	-6.930,00	-44.880,00	-102.850,00	-74.264,40
IVA (versamenti mensili + acconto dicembre)	15.000,00	40.590,00	6.930,00	44.880,00	47.850,00	62.264,40
Imposte sul reddito (saldi e acconti)	0,00	0,00	0,00	0,00	55.000,00	0,00
Imu - Tasi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12.000,00
Flussi monetari investimenti	-18.300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investimenti	18.300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Disinvestimenti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flussi monetari finanziamenti	-10.000,00	-10.050,00	-10.100,00	-10.150,00	-10.200,00	-10.250,00
Rimborso mutui	10.000,00	10.050,00	10.100,00	10.150,00	10.200,00	10.250,00
Accensione mutui	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilità monetarie finali	80.291,00	24.371,00	52.061,50	8.704,50	53.612,50	66.675,60

Con riferimento ai crediti verso clienti il prospetto evidenzia le somme rese disponibili dalla gestione dei crediti, tenendo conto della possibilità di smobilizzarli attraverso anticipi bancari e della conseguente necessità di rimborsarli all'incasso dei crediti anticipati. Nel caso di Alfa, infatti, l'equilibrio finanziario dipende, in alcuni mesi, dalla possibilità di ottenere anticipazioni sulle ricevute bancarie presentate all'incasso.

Nella logica del modello applicativo, qualora, pur utilizzando tutti gli affidamenti concessi, il prospetto dovesse esporre (durante il periodo oggetto di previsione) disponibilità monetarie negative, ciò sarebbe espressivo di una situazione finanziaria non equilibrata, tanto più grave al

crescere del deficit di tesoreria. Dal prospetto di previsione dei flussi monetari emerge una diminuzione delle liquidità di euro 188.324,40, pari alla differenza fra le liquidità iniziali (euro 255.000) e finali (euro 66.675,60). In assenza delle disponibilità liquide iniziali, Alfa avrebbe potuto incontrare difficoltà sul piano monetario-finanziario, avendo la gestione assorbito disponibilità liquide per 188.324,40 euro. Tale potenziale criticità non emerge dall'indicatore DSCR, in quanto, nella formula di calcolo adottata dal CN-DCEC, al numeratore si considerano anche le disponibilità liquide all'inizio del periodo di riferimento.

Tab. 14: Il caso Alfa – L'indicatore finanziario Debt Service Coverage Ratio.

Debt Service Coverage Ratio	1,19
Flusso monetario al servizio del debito	422.425,60
Uscite monetarie per pagamento debiti finanziari	355.750,00
Soglia riferimento CNDCEC	1,00

Il flusso monetario al servizio del debito (il numeratore dell'indice), sul piano astrattamente teorico si calcola sottraendo alle entrate monetarie tutte le uscite monetarie, ad eccezione dei rimborsi dei debiti finanziari. In concreto, grazie all'articolazione del prospetto previsionale dei flussi monetari, esso viene calcolato agevolmente in via indiretta, sommando alle disponibilità monetarie al termine del periodo di riferimento il totale dei debiti finanziari (comprensivi dei rimborsi delle anticipazioni su crediti verso clienti) di cui si prevede il rimborso nel semestre, come meglio risulta dal seguente conteggio.

Tab. 16: Il caso Alfa - Il calcolo indiretto del flusso monetario al servizio del debito.

Disponibilità monetarie finali	66.675,60
Uscite per rimborsi finanziari	355.750,00
Flusso monetario al servizio del debito	422.425,60

Si presenta, infine, l'indice di ritorno liquido dell'attivo, con la precisazione che, sulla base delle indicazioni fornite dal CNDCEC, il cash flow viene calcolato sommando e sottraendo all'utile di periodo rispettivamente i componenti negativi e positivi di reddito non monetari, come meglio dettagliato nella seguente tabella.

Tab. 17: Il caso Alfa – L'indice di ritorno liquido dell'attivo

Indice di ritorno liquido dell'attivo	9,49%
Cash Flow	473.375,00
Attivo	4.988.000,00
Soglia riferimento CNDCEC	0,50%

Utile di periodo	6.375,00
Ammortamenti	390.000,00
Acc.to tfr	62.000,00
Accantonamento al fondo svalutazione Crediti	15.000,00
Cash Flow	473.375,00

3.5 Sulla periodicità, sulla profondità e sui margini di approssimazione dell'analisi dell'economicità aziendale.

Alcune considerazioni di sintesi sui tempi di elaborazione, sulla periodicità, sulla profondità e sui margini di approssimazione del modello applicativo di analisi dell'economicità. Per quanto riguarda i tempi di elaborazione, che condizionano la tempestività dell'informativa tanto importante sul piano giuridico⁵, il bilancio intermedio e le previsioni reddituali e dei flussi monetari possono essere predisposti, in condizioni ordinarie, seguendo il procedimento proposto, entro la fine del mese successivo a quello di riferimento. La codificazione di procedure secondo le modalità precisate nei precedenti paragrafi è molto importante, in quanto consente di ridurre i tempi di elaborazione dei flussi informativi e ne migliora la qualità. Infatti, standardizzando la sequenza di compiti da espletare per ottenere un determinato risultato (Mintzberg, 1983), le procedure limitano la variabilità dei comportamenti e consentono il coordinamento *ex ante* del lavoro, riducendo la necessità di impartire appositi ordini o di adattare il proprio lavoro a quello di altri. Se una procedura è valida, lavoratori diversi che la rispettino si comporteranno allo stesso modo ed otterranno i medesimi risultati. La periodicità con cui valutare l'andamento economico risulterà inversamente proporzionale al grado di economicità della gestio-

Il mancato adempimento della prescrizione (art. 3 c. 2 del Codice) di adottare un assetto organizzativo che consenta la rilevazione tempestiva delle situazioni di crisi determina (ex art. 378 del Codice) un sostanziale aggravamento dei profili di responsabilità in capo agli amministratori e, talora, anche ai sindaci; per contro, la segnalazione tempestiva delle situazioni di crisi da parte dei sindaci e dei revisori agli amministratori garantisce (art. 14 del Codice) l'esonero "dalla responsabilità solidale per le conseguenze pregiudizievoli delle omissioni o azioni successivamente poste in essere" dagli Amministratori "che non siano conseguenza diretta di decisioni assunte prima della segnalazione, a condizione che, nei casi previsti dal secondo periodo del comma 2, sia stata effettuata tempestiva segnalazione all'OCRI".

ne: al peggiorare dell'economicità della gestione, si dovranno intensificare, sul piano temporale, le valutazioni periodiche. Anche il grado di profondità delle analisi da condurre sarà inversamente proporzionale al grado di economicità della gestione, potendosi limitare a pochi indicatori nel caso di imprese molto redditizie, finanziariamente solide e adeguatamente patrimonializzate. In linea di massima, una periodicità semestrale potrebbe essere adeguata per imprese che presentano un elevato equilibrio economico a livello di tutte e tre le componenti. Negli altri casi, sarebbe opportuna una periodicità trimestrale, per quanto riguarda la redazione dei bilanci intermedi. Per quanto riguarda le previsioni reddituali e dei flussi di cassa, in assenza di significative criticità, potrà essere effettuata a cadenza semestrale; in caso contrario sarà operata anch'essa a cadenza trimestrale.

Apposite analisi dell'economicità dovranno, in ogni caso, essere condotte al verificarsi di eventi imprevisi di eccezionale importanza: si pensi, ad esempio, al fallimento di un cliente verso cui l'impresa vanta crediti elevati e abbia ancora importanti ordinativi da evadere.

Per quanto concerne, infine, le semplificazioni e le approssimazioni accolte per garantire un'informativa tempestiva agli organi di governo, di controllo e di revisione, vengono di seguito delineate, distinguendo i bilanci intermedi dalle analisi previsionali.

Per quanto riguarda il bilancio intermedio, rispetto alle prescrizioni di completezza del principio contabile OIC 30, il modello applicativo prevede che si effettuino le principali rettifiche di competenza, trascurando quelle di importo non significativo. In tal senso, ad esempio, non si calcolano i ratei ed i risconti connessi alle utenze telefoniche e di altra natura. Aggiuntivamente, il bilancio intermedio evidenzia il reddito ante imposte, omettendo il calcolo delle imposte sul reddito correnti, anticipate e differite. Detto computo, peraltro, va effettuato in situazioni particolarmente critiche, in cui diviene necessaria una determinazione più precisa: ad esempio in presenza di perdite prossime alle soglie degli articoli 2446-2447 del Codice Civile.

Per quanto riguarda le previsioni, il modello applicativo si differenzia significativamente rispetto ai budget canonici in quanto omette la previsione del capitale di funzionamento al termine del periodo di riferimento. Inoltre, in sede di stima del reddito e dei flussi monetari si è assunto che rimangano invariate le rimanenze di beni (rispetto ai valori iscritti nel bilancio intermedio).

3.6 Le fondazioni teoriche del modello applicativo proposto

Date le finalità del lavoro, volte a delineare un modello applicativo rivolto alle piccole imprese, i richiami dottrinali sono stati limitati allo stretto necessario; di conseguenza, occorre esplicitare la matrice teorica della proposta. Annotava Masini già nel 1947 (pag. 216) che *“vaste classi di rilevazioni, che pur sono evidentemente utili per una corretta condotta della gestione, con*

frequenza non sono attuate dalle aziende [omissis] non ultima circostanza dell'omissione accennata è tuttavia il fatto della quasi ignoranza di nozioni coordinate di carattere economico aziendale e di tecnologia". Riletta in termini propositivi, l'affermazione del Maestro ha rappresentato uno sprone ad utilizzare al meglio, combinandole opportunamente, le potenzialità delle tecnologie informatiche, degli strumenti di contabilità generale (in special modo i bilanci intermedi) e delle determinazioni quantitative preventive aventi ad oggetto i flussi reddituali e finanziari-monetari, adattandole per renderle accessibili alle piccole imprese.

Per quanto concerne l'approccio unitario all'analisi dell'economicità aziendale, finalizzata alla percezione tempestiva delle situazioni di crisi, la letteratura è sconfinata, essendo un caposaldo dell'economia aziendale. Ci si limita a ricordare che:

- Onida, sin dal 1954 (capitolo secondo §§ 29-32) tratteggiava il significato della situazione economica (reddituale), patrimoniale e finanziaria, evidenziando le *"mutue relazioni"* intercorrenti fra le tre dimensioni dell'equilibrio economico;
- anche negli studi recenti (Canziani, 2017: 378) si ribadisce che *"l'equilibrio economico è unitario"* e *"si declina nelle tre dimensioni che lo compongono"*.

La necessità di valutare l'equilibrio economico dapprima a livello parziale, di singola dimensione, dipoi a livello complessivo, considerando le *"mutue relazioni"*, è consolidata anche negli studi sulle analisi di bilancio, ove (Teodori, 2000:183) si ritiene indispensabile *"non soltanto esaminare il grado di equilibrio parziale all'interno di una dimensione strutturale ma anche le interconnessioni tra indici di differenti dimensioni: ciò equivale a valutare le relazioni tra i poli, cioè l'equilibrio globale"*.

Con riferimento alle connessioni fra le determinazioni consuntive (dell'equilibrio reddituale e patrimoniale) e quelle preventive (volte a stimare il reddito ed i flussi monetari), Riparbelli già nel 1950 (pagg. 98-99) riteneva *"indispensabile ricorrere all'interpretazione susseguente retrospettiva, salvo poi servirsi di queste conoscenze per farne deduzioni sull'influenza di tali risultati e di tali fattori casuali, sui fatti e sui risultati futuri."*

Venendo, invece, ad esaminare gli output informativi del modello applicativo, valgono i seguenti richiami di dottrina.

A riguardo della valenza segnaletica dei bilanci intermedi è risultato utile il lavoro di De Sarno del 1992, tenendo a mente che per De Dominicis (1966: XVII) *"attraverso la dimostrazione dei risultati economici conseguiti e delle strutture patrimoniali via via raggiunte, i dirigenti aziendali sono fortemente illuminati sulla giustezza delle vie di gestione percorse nel passato e sulla convenienza o meno a perseguire sulle stesse nel futuro. Inoltre, solo mediante la contabilità generale essi possono confrontare i risultati raggiunti con quelli che erano stati previsti, al fine di stabilirne gli scostamenti e le relative cause"*.

Per quanto riguarda la previsione del reddito, il procedimento proposto riflette, debitamente adattate, nei termini sopra precisati, le fasi che scandiscono l'elaborazione del budget reddituale (Bubbio, 1995, § 4). Anche nella redazione della previsione dei flussi monetari ci si è sostanzialmente conformati al procedimento di redazione del budget di cassa, con le semplificazioni sopra precisate, per il quale sono risultati di notevole utilità i lavori di Modina del 1996 (§ 2.1 del II capitolo) e di Brusa del 2012 (§ 3.8.4).

4. Considerazioni conclusive

La miglior forma di prevenzione delle crisi, nelle imprese di minori dimensioni, passa per la conoscenza tempestiva degli andamenti economici, nei complementari profili reddituale, patrimoniale e monetario-finanziario.

Nei paragrafi precedenti è stato proposto un modello applicativo per le imprese di minori dimensioni prive di un sistema strutturato di programmazione e controllo.

Il modello applicativo si articola in un sistema di determinazioni consuntive e preventive che, a cadenza periodica, sfoci in un bilancio intermedio e nella previsione dei flussi reddituali e monetari. Tali output informativi, seppur con i margini di approssimazione precisati nel testo, consentono di apprezzare in modo rigoroso, affidabile e verificabile, in via retrospettiva il grado di equilibrio reddituale e patrimoniale della gestione (attraverso il bilancio intermedio); in via prospettica quello reddituale e monetario (attraverso il prospetto di previsione del reddito e dei flussi monetari). Per ciascun output informativo sono state delineate le procedure da seguire per elaborarlo correttamente e tempestivamente.

Il modello applicativo proposto, pur essendo suscettibile di ulteriori affinamenti, consente alle imprese di minori dimensioni di ottemperare alle prescrizioni del Codice di gestione delle crisi analizzando l'andamento dell'economicità aziendale, in modo da individuare tempestivamente, in modo rigoroso e affidabile, il profilarsi di situazioni di crisi. Esso, peraltro, per come è configurato, si presta ad essere adattato, nell'articolazione delle sue componenti, alle particolari esigenze delle imprese operanti in settori diversi.

Il modello applicativo, pertanto, può rappresentare il punto di partenza di indagini future che coinvolgano piccole imprese operanti in comparti economici differenti.

Bibliografia

- Agliati M., (1999). I sistemi amministrativi integrati. Milano, Egea.
- Baldissera A., (2019). Le piccole imprese italiane e la procedura di allerta della crisi. *Piccola Impresa/Small Business*, n.2.
- Bava F., Devalle A., (2019). Indici di allerta della crisi differenziati in base alle dimensioni aziendali, *Il quotidiano del commercialista*, 27 marzo, Eutekne.
- Bogarelli P., (2015). Il fronteggiamento della crisi nelle imprese minori: l'interazione professionisti-proprietà, *Economia Aziendale Online*, 6(2), DOI: 10.6092/2038-5498/6.2.79-98.
- Brusa L., (2012). *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*. Seconda edizione. Milano, Giuffrè editore.
- Bubbio A., (1995). *Il budget*. Milano. Il sole 24 ore.
- Canziani A., (2017). *Lezioni di economia aziendale*. Quarta edizione. Padova. Cedam.
- Capaldo P., (1998). *Reddito, capitale e bilancio di esercizio*. Milano. Giuffrè. 1998.
- Cesaroni F. M., Sentuti A., (2016). Strategie ambidestre e crisi economica: le peculiarità della piccola impresa. *Piccola Impresa/Small Business*, n.1, doi: 10.14596/pisb.224.
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2019). *Crisi di impresa*. Gli indici di allerta.
- Cucculelli M., (2017). Crisi, apprendimento e governo dell'impresa. *Piccola Impresa/Small Business*, n.1, doi: 10.14596/pisb.221.
- De Dominicis U., (1966). Prefazione al lavoro di Anthony R. N., *Contabilità per la direzione*. Milano. Etas Compass.
- Ferrero G., (1991). *I complementari principi della "chiarezza", della "verità" e della "correttezza" nella redazione del bilancio di esercizio*. Milano. Giuffrè.
- Ferrero F., Dezzani F., Pisoni P., Puddu L., (2003). *Le analisi di bilancio*. Terza edizione. Milano. Giuffrè.
- Masini C., (1947). *L'economia delle imprese industriali di medie dimensioni nelle rilevazioni di azienda – Casi concreti tratti dall'indagine di spremiture e raffinerie di oli di semi*. Milano, Giuffrè.
- Meucci A., (1972). *La dimensione aziendale, analisi e valutazione*. Udine. Del Bianco.
- Mintzberg H., (1983). *Structuring in fives. Designing effective organizations*, englewood cliffs, prentice-hall. Traduzione italiana (1996). *La progettazione dell'organizzazione aziendale*. Bologna, Il mulino.
- Modina S., (1996). *Pianificazione e controllo della liquidità aziendale*. Torino. Giappichelli.
- Onida P., (1954). *L'azienda – Primi principi di gestione e di organizzazione*. Milano. Giuffrè.
- Onida P., (1970). *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*. Milano. Giuffrè. Seconda edizione accresciuta.
- Onida P., (1971). *Economia d'azienda*. Torino, Utet. Ristampa 1992.
- Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti di Milano. (2017). Quaderno n. 71. Sistemi di allerta interni.
- Quattrocchio L.M., (2019). La bozza di documento sugli indici di allerta predisposta dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli esperti contabili. *Diritto ed economia dell'impresa*, n. 5.
- Ranalli R., (2018). La riforma della crisi d'impresa. Dalla preallerta sino all'istanza al tribunale passando attraverso le procedure di composizione assistita. I presidi organizzativi e le regole di governo previste dalla riforma. in I papers dell'oci-fallimento. link: <https://www.osservatorio-oci.org/>.
- Ranalli R., (2019). Le tecniche per gestire in anticipo la crisi, in *Questione di Giustizia*, 2.
- Riparbelli A., (1950). *Il contributo della ragioneria nell'analisi dei dissesti aziendali*. Firenze. Vallecchi.
- Spranzi A., (1986). *Calcolo dei costi nelle imprese industriali*. Milano. Giuffrè.
- Teodori C. (2000). *L'analisi di bilancio*. Torino. Giappichelli.
- Zappa G. (1957). *Le produzioni nell'economia delle imprese*. Tomo I. Milano, Giuffrè.