

# Il budget in imprese con rischio di continuità

di Gianluca Ponzo (\*) e Cristian Podda (\*\*)

Gli strumenti di pianificazione aziendale sono diventati strumenti imprescindibili anche nella gestione delle piccole imprese e realtà imprenditoriali in quanto, oltre a guidare il management nel business in cui opera l'azienda, consentono di interloquire con gli stakeholder esterni, soprattutto in casi in cui la continuità è minata da fattori esogeni.

L'appropriatezza delle stime, l'accuratezza di sistemi manageriali predittivi volti alla tempestiva rilevazione delle carenze di liquidità, e il contributo dei professionisti di riferimento permette, in taluni casi, di superare situazioni di tensione. Nel corso dell'articolo è stata esplicitata la rilevanza di saper comunicare un insieme selezionato, ma al contempo esaustivo, di dati prospettici per fornire una corretta visione futura dell'azienda.

## Introduzione

I benefici conseguenti all'implementazione di sistemi manageriali di programmazione e controllo sono stati ampiamente dibattuti in letteratura e si è concordi nel riconoscere la rilevanza dei sistemi di supporto alla gestione aziendale. In tale ottica, assume una notevole rilevanza l'individuazione ed il presidio dei flussi di cassa, dei risultati economici e della situazione patrimoniale per supportare il *management* durante il processo decisionale, guidandolo in modo razionale verso il raggiungimento degli obiettivi di fondo.

Inoltre, il legislatore italiano sta introducendo nel nostro ordinamento, il concetto di previsione finanziaria ed economica: in particolare all'interno principi contabili italiani emanati dall'OIC, che rappresentano la fonte normativa che di concerto alle disposizioni contenute nel Codice civile, definiscono le regole di contabilizzazione dei fatti aziendali. I principi contabili, infatti, danno sempre più risalto ai risultati ed alle aspettative future come si può evincere, a titolo esemplificativo:

- dalla trattazione del recupero delle imposte anticipate (OIC 25) dove è prevista l'iscrizione quando vi è la presunzione di risultati (fiscali) futuri positivi;
- dalla svalutazione delle immobilizzazioni per perdite significative di valore (OIC 9).

Negli OIC viene sottinteso che le imprese, tanto più se attraversano momenti di instabilità e di

difficoltà nei risultati, predispongano piani economici e finanziari dettagliati e approvati dagli organi societari in quanto dovrebbero essere la base per redigere il bilancio secondo il postulato della continuità aziendale (OIC 11). Anche la recente normativa prevista dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (1) ha come spirito la conservazione della continuità aziendale tramite un sistema di misure di "allerta precoce" motivato dalla speranza di intervenire nella crisi di impresa prima che essa sia irreparabile nel duplice intento di salvaguardare l'attività economica e di tutelare il ceto creditore. Nella sopracitata normativa occorrerebbe dare atto che le società dovrebbero istituire un sistema previsionale di flussi di cassa su un orizzonte temporale di almeno sei mesi.

Infine, il revisore legale e il collegio sindacale, nelle loro funzioni di certificatori del bilancio sono obbligati a certificare che esista, o meno, il postulato della continuità aziendale, ai sensi del principio di revisione ISA Italia 570. A tal fine, in situazioni di tensione finanziaria e patrimoniale è assai difficile per il revisore esprimersi qualora i fattori positivi espressi

### Note:

(\*) *Manager presso la società di revisione e organizzazione aziendale Revi.tor S.r.l.*

(\*\*) *Manager presso la società di revisione e organizzazione aziendale Revi.tor S.r.l.*

(1) Introdotta dal D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 in attuazione della Legge 19 ottobre 2017, n. 155.

dagli amministratori non siano supportati da strumenti direzionali previsionali come almeno un *budget* elaborato su base trimestrale. Si vuole sottolineare altresì che gli organi di controllo (collegio sindacale incaricato del controllo di vigilanza e/o il revisore unico o la società di revisione incaricati del controllo contabile) sono investiti di responsabilità civile e penale, solidalmente con gli amministratori e l'imprenditore, per i danni dovuti alla loro condotta qualora si accerti un controllo non in conformità con i principi di revisione.

In questo contesto normativo, è auspicabile che gli strumenti aziendali di *risk management* e di controllo di gestione, dovranno trovare crescente diffusione nelle aziende di medio piccola dimensione poiché permettono al *management* di avere una visione chiara e realistica dell'impresa e di prendere con anticipo le corrette decisioni societarie, con possibili riflessi sul capitale investito dai vari *stakeholder*.

E, come già introdotto, il controllo è efficace se, e quando, i rischi d'impresa vengono gestiti (quindi tenuti sotto costante controllo) in forma semplificata e snella al fine di prendere le opportune decisioni.

Nel corso dell'articolo verrà analizzato il caso di un'impresa operante nel *business* dell'ITC dove l'imprenditore e gli organi di controllo dovevano valutare se erano ancora presenti i requisiti per poter redigere il bilancio in una situazione di continuità oppure se fosse opportuno elaborare la situazione economica, patrimoniale in un'ottica liquidatoria.

È da sottolineare come l'imprenditore si è affidato ad un *team* di esperti in grado di elaborare un *budget* previsionale con particolare attenzione alla situazione patrimoniale e finanziaria al fine di valutare i punti di forza e di debolezza intrinseci all'attività aziendale ed in grado di influenzare i risultati aziendali futuri. In tale ottica il *risk management* ha supportato la direzione aziendale consentendo di individuare i potenziali driver di rischio, di gestirli e monitorarli per ridurre l'impatto sull'attività d'impresa.

### La continuità aziendale

Il concetto di continuità aziendale è un prerequisito fondamentale per la redazione del

bilancio sia da parte degli amministratori che devono valutare la sussistenza di tale principio (2) sia da parte degli organi di controllo che devono valutare, sulla base degli elementi probativi indicati dagli amministratori, se esista o meno un'incertezza significativa sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento (3).

Un passaggio focale da sottolineare è che l'acquisizione degli elementi probativi per gli organi di controllo debba passare inevitabilmente attraverso un preliminare confronto con la direzione e gli amministratori (4) in quanto:

- se la direzione ha effettuato tale valutazione, il revisore discute con la direzione e stabilisce se quest'ultima ha individuato eventi o circostanze che, singolarmente o nel loro complesso, possono far sorgere dubbi significativi sulla continuità aziendale;
- se la direzione non ha effettuato tale valutazione, il revisore discute con la direzione su quali basi intenda utilizzare il presupposto della continuità aziendale e indaga presso la direzione se esistono eventi o circostanze che, singolarmente o nel loro complesso, possono

#### Note:

(2) Il Codice civile all'art. 2423-bis, comma 1, lett. 1, c.c. dispone che "a valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività".

(3) L'ISA Italia 570, derubricato "continuità aziendale", tratta in maniera esaustiva la tematica del *going concern*, esaminando la problematica della valutazione dei presupposti, nonché gli effetti inerenti alla relazione di revisione. Inoltre, l'art. 14 del D.Lgs. n. 39/2010 (che ha disciplinato che la revisione legale deve essere svolta secondo quanto disposto dai principi di revisione internazionali) prevede che la relazione di revisione comprenda: "f) una dichiarazione su eventuali incertezze significative relative a eventi o a circostanze che potrebbero sollevare dubbi significativi sulla capacità della società sottoposta a revisione di mantenere la continuità aziendale".

Il tema della continuità aziendale è intimamente connesso alla predisposizione della relazione di revisione, perché in essa deve essere contenuto:

- il giudizio sulla capacità della società ad essere operativa;
- il giudizio sulla capacità del bilancio di fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della società revisionata, del risultato economico e dei flussi di cassa.

La verifica dell'esistenza di eventi o circostanze che possono far emergere dubbi sulla continuità aziendale è un'analisi che il revisore effettua durante tutto il processo di revisione.

(4) Si precisa che presupposto della continuità aziendale viene meno sia nel caso in cui la società intenda liquidare o interrompere l'attività, sia nel caso in cui non abbia alternative realistiche a tali scelte.

far sorgere dubbi significativi sulla continuità aziendale.

Anche il collegio sindacale, qualora non sia investito della funzione di controllo contabile deve (5) valutare ed esprimersi sulla sussistenza (o meno) di tale principio, anche attraverso lo scambio di informazioni con il revisore legale. Nel caso in cui non sussistano i requisiti della continuità occorre redigere il bilancio secondo quanto disposto dall'OIC 5.

Uno dei modi frequentemente usati per attestare tale principio è l'approvazione da parte del Consiglio di amministrazione (6) di un *budget* trimestrale con un orizzonte temporale almeno di due o tre esercizi.

Gli organi di controllo societari successivamente verificano le asserzioni poste alla base del piano e la sussistenza di significative incertezze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità della società di operare in continuità aziendale.

È altresì comunemente accettato ed accettabile che per le *Less Complex Entities* (7) lo strumento atto a monitorare i flussi previsionali usato ai fini direzionali e per attestare la continuità sia redatto conseguentemente con un approccio semplificato.

Nel proseguo sarà illustrato un esempio di una impresa in cui gli amministratori dovevano giustificare agli organi di controllo il requisito della continuità aziendale.

## Il caso

Il caso esaminato ripercorre l'iter di predisposizione ed approvazione del *budget* per gli esercizi 2019-2020, predisposto alla fine del 2018, dal *management* di un'impresa operante nel settore ICT, ed in particolare nell'erogazione di servizi di consulenza informatica, tramite la fornitura di personale operativo specializzato, ad entità di più grandi dimensioni.

La redazione del piano previsionale si è resa necessaria a seguito di cambiamenti intervenuti sulla struttura interna e sul mercato di riferimento. Gli amministratori della società (in discontinuità con il passato) hanno conseguentemente ritenuto necessario formalizzare una strategia aziendale, che garantisse la continuità operativa dell'impresa e che riducesse il rischio di insolvenza nei confronti dei terzi e dei propri collaboratori. La società di revisione, quale organo incaricato della certificazione del bilancio d'esercizio (8), al fine di

attestare il presupposto della continuità aziendale, ai sensi del principio di revisione ISA Italia 570, ha a sua volta sollecitato l'elaborazione di un *budget* pluriennale, con enfasi sulle asserzioni poste alla base dello stesso.

La società è attiva sul mercato nazionale dal 1990 ed ha sede legale in Piemonte. I servizi prestati sono essenzialmente consulenze, sviluppi e programmazioni informatiche, che vengono erogati a clienti del mondo dell'industria, manifattura e *hi-tech*, che necessitano di assistenza tecnica specializzata per l'esercizio della propria attività. La società è organizzata su due poli operativi distaccati, il primo nel Nord Italia, maggiormente specializzato in servizi alle imprese dell'ambito metalmeccanico, il secondo nel Centro-Sud Italia, più incentrato sui progetti di sviluppo del settore trasporto e delle aziende a partecipazione pubblica.

Il giro d'affari, cresciuto notevolmente nel corso dei primi anni, si è stabilizzato attorno a euro 14-15 milioni annui nell'ultimo decennio. La parte più rilevante (corrispondente a circa il 70% del totale) è riconducibile ad un gruppo ristretto di committenti. A tali ricavi si contrappongono costi:

- diretti, legati alle prestazioni delle 150 unità del personale operativo (ri-fatturati ai clienti);
- di *staff*, comprensivi degli oneri delle funzioni di struttura (direzione generale, commerciale, amministrazione, ufficio paghe e ricerca del personale), riferibili a circa 20 persone;
- generali, comprensivi di tutti gli altri oneri (non afferenti ai servizi rivenduti e diverse dal personale).

I fattori critici di successo della società sono identificabili in:

- rapporti continuativi con grandi clienti e multinazionali, che hanno sempre assicurato continuità di fatturato ed un soddisfacente livello di redditività alla società, oltre a rappresentare fonte di certezza e puntualità negli incassi;
- personale operativo qualificato a più livelli, in grado di soddisfare le esigenze più complesse richieste dei clienti;

### Note:

(5) Ai sensi dei principi di comportamento del collegio sindacale nelle società non quotate.

(6) Oppure in presenza di un amministratore unico la presentazione in Assemblea ordinaria dei soci.

(7) LCE: Società meno complesse.

(8) Ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. n. 39/2010.

• struttura flessibile e snella, in grado di rispondere in tempi rapidi alle richieste del mercato, pur non disponendo delle risorse (in termini numerici) dei *competitor* di più grandi dimensioni.

Nel corso degli ultimi due anni i risultati societari hanno tuttavia iniziato ad evidenziare una costante contrazione dei volumi, dovuta a:

- 1) perdita di alcune commesse di importo rilevante, non coperte da nuove attività;
- 2) riduzione delle marginalità, generata da un meccanismo di sconti e riduzioni riconosciuti a clienti storici e strategici (per assicurarne il mantenimento);
- 3) obsolescenza di alcuni servizi offerti, sia in termini qualitativi sia nelle modalità di vendita;
- 4) crisi generale di alcuni specifici settori, con conseguente calo di richiesta di servizi.

Già nel corso dell'anno 2017, infatti, la società iniziò a subire un primo importante ridimensionamento in termini di volumi, con la perdita di progetti di rilevanti dimensioni che assicuravano un fatturato di circa euro 2 milioni e l'impiego di circa 20 dipendenti nel polo operativo del Nord Italia. A differenza delle imprese più strettamente produttive o commerciali, in una realtà che eroga "capitale umano", come quella dell'impresa esaminata, il costo del personale dipendente può assumere improvvisamente una diversa connotazione nel sistema aziendale, se gli amministratori non sono in grado di sopperire prontamente a perdite con altri progetti capaci di rendere "allocabili" le risorse ed in particolare non dissipare il *know-how* aziendale delle figure chiave. Gestionalmente, infatti, questi costi passano dall'essere considerati come parametro per la misurazione della *performance* ("costi diretti") ad essere costi di *staff* non produttivi, i cui oneri impattano mensilmente sull'impresa anche a livello finanziario, causa vincolo contrattuale. L'erosione del patrimonio in tali fattispecie rischia di essere maggiormente accelerata rispetto ad altre realtà, soprattutto dal punto di vista finanziario. Nelle aziende manifatturiere, infatti, è possibile sospendere gli acquisti dei beni, approvvigionarsi di un minor numero di servizi esterni, rallentare la produzione dei macchinari e richiedere dilazioni più lunghe ai fornitori, in modo tale da ridurre l'impatto dei costi nel breve periodo. Gli amministratori della società non disponendo delle medesime leve operative, debbono al

contrario fare ricorso agli ammortizzatori sociali, con la riallocazione del personale su nuove attività/progetti oppure, come *extrema ratio*, con programmi di fuoriuscita ed eventuale incentivo all'esodo (dilapidando il sopraccitato capitale umano).

In chiusura d'esercizio 2017, il bilancio della società risentì dell'impatto negativo della gestione caratteristica, ma le perdite furono parzialmente calmierate dalla fuoriuscita del personale impiegato nel progetto mancante. La gestione iniziò a drenare liquidità e gli utilizzi degli affidamenti, in passato utilizzati solo in determinati periodi dell'anno, iniziarono a presentarsi come una condizione costante.

La società di revisione rilasciò un'opinione senza rilievi sul bilancio al 31 dicembre 2017 (9), attestando dunque la rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della società, del risultato economico e dei flussi di cassa, in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione.

La *management letter* (10), redatta a corredo della relazione di revisione ed indirizzata agli amministratori, conteneva un'analisi sull'andamento della società, sorretta da indici e flussi, i cui risultati confermavano la presenza di squilibri finanziari nel medio-periodo e potenzialmente forieri di problematiche nella gestione delle disponibilità liquide; l'analisi aveva l'obiettivo di esortare la direzione ad intervenire con azioni concrete per salvaguardare il patrimonio della società. La predisposizione di un *budget* previsionale economico e finanziario rappresentava in tal senso un elemento imprescindibile al fine di individuare gli obiettivi per l'esercizio 2018.

Gli amministratori dell'impresa, probabilmente troppo addentro nella gestione operativa, intrapresero il nuovo anno senza formalizzare un piano previsionale e senza condividere a livello globale una linea comune per fronteggiare le condizioni sfavorevoli. I *target* continuarono ad essere definiti su un

**Note:**

(9) Ai sensi del principio di revisione ISA Italia 700.

(10) Ai sensi del principio di revisione ISA Italia 265, evidenza le carenze e le debolezze riscontrate nel sistema di controllo interno da parte del organo preposto al controllo contabili ed indirizzate al Consiglio di amministrazione ed eventualmente al direttore amministrativo. Gli elementi indicati nella comunicazione non devono aver generato errori significativi o frodi contabili.

modello che si sarebbe rivelato “superato”, ossia in base al giro d'affari dell'anno precedente. L'attività di elaborazione degli obiettivi reddituali continuava ad essere una prerogativa dei soli *manager* dell'area commerciale (in maniera quasi asettica), evidenziando lo scarso coinvolgimento delle altre aree funzionali. Gli amministratori concentrano così le azioni per l'anno 2018 nel solo recupero del giro d'affari perso nel precedente esercizio, senza particolare *focus* sui costi.

Nel corso dell'esercizio 2018, sul polo operativo del Nord Italia l'azione di recupero dei ricavi venne intrapresa, ma i risultati ottenuti non furono sufficienti a “riallocare” completamente e con continuità quella parte di costi del personale rimasta senza operatività. Sul polo operativo del Centro-Sud, dove era presente maggior staticità in termini di continuità di progetti, nella seconda parte dell'anno si manifestò la richiesta di efficientamento (riduzioni e sconti sulle prestazioni) da parte di un importante committente del settore dei trasporti, che assicurava all'impresa un giro d'affari superiore (GA) agli euro 3,5 milioni e l'allocazione di un gruppo di 30 dipendenti. Trattandosi di una commessa particolarmente strategica per la società, che coinvolgeva un gruppo di persone altamente formato in materia, gli amministratori accolsero la richiesta pervenuta, pur di preservare la propria posizione nei confronti del committente, il giro d'affari e il *know-how* aziendale.

L'attenzione e l'analisi degli indicatori di bilancio da parte della società di revisione avvenne, con sempre maggiore frequenza. Periodicamente, sulla base dei dati consuntivi, venne predisposto un prospetto di evoluzione di parametri e dati di *performance* (marginalità dei servizi prestati), inefficienza (prestazioni in perdita e costi per disallocazione del personale operativo) ed indici finanziari (posizione finanziaria netta). La

società di revisione evidenziò altresì che, a causa dei recenti cambiamenti avvenuti nella composizione del portafoglio clienti, le possibilità che l'impresa incorresse in uno stato di crisi di liquidità si incrementarono nell'ultimo anno. La Tavola 1 sintetizza i dati condivisi dalla società di revisione con gli amministratori.

Il *focus* sul presupposto della continuità azienda trasmesso dall'organo di controllo agli amministratori, che furono chiamati a redigere il bilancio al 31 dicembre 2018, fu evidente.

Nelle Tavola 2 e 3 è riportato il processo seguito dagli organi di controllo esterni al fine di attestare il presupposto della continuità aziendale. Gli amministratori, dunque, coinvolsero il proprio consulente fiscale e richiesero la collaborazione di consulente esperto in ambito aziendale, che potesse fornire un adeguato supporto nella costruzione del piano e funse da collante nella raccolta dei dati tra le diverse aree funzionali, e non solo tra gli amministratori e l'area commerciale. Ci fu dunque, un coinvolgimento a tutti i livelli su questa procedura e venne creata una *task-force*, con l'obiettivo di definire il piano previsionale 2019-2020 entro la fine dell'esercizio in chiusura.

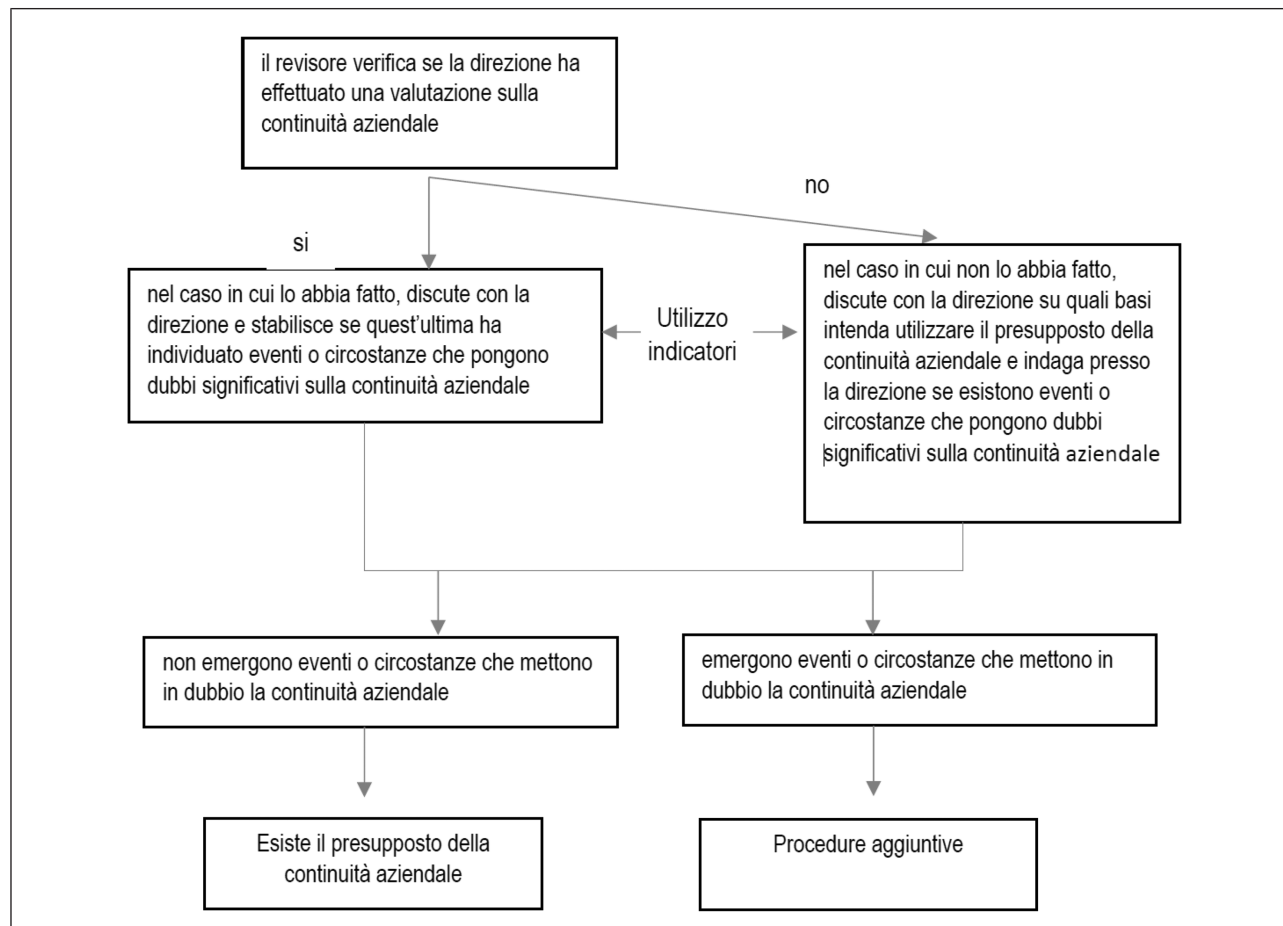
Gli amministratori, con il supporto dei consulenti, riuscirono a definire per i seguenti obiettivi primari per l'anno 2019, impostati secondo quanto riassunto nella Tavola 4:

- *focus* sulle marginalità, incentivando i collaboratori delle varie funzioni ad incrementare la redditività del servizio e non solo sui volumi raggiunti;
- azione sullo *staff* non operativo, con un'operazione di incentivo all'esodo del personale (che potrebbe cogliere opportunità di impiego in società concorrenti) con conseguente uscita di liquidità nel corso dell'anno (quali incentivo all'esodo, pagamento trattamento fine rapporto e competenze da gestire a livello finanziario).

Tavola 1 - Indicatori di performance individuati

Indicatori di performance	31/12/2017	31/03/2018	30/06/2019	30/09/2019
Margine Servizi Venduti/GA (%)	19,0%	18,8%	16,5%	15,5%
Incidenza costo DISALLOCATI/GA (%)	-3,6%	-3,3%	-3,4%	3,0%
Posizione finanziaria netta (€/000)	60	40	-30	-170

Tavola 2 - Check list per la verifica del presupposto della continuità aziendale



Fonte ODCEC - Documento Metodologico alla revisione legale affidata al collegio sindacale nelle imprese di minori dimensioni

Occorrerà inoltre prestare attenzione alla ridefinizione dei flussi procedurali e delle mansioni ai singoli dipendenti;

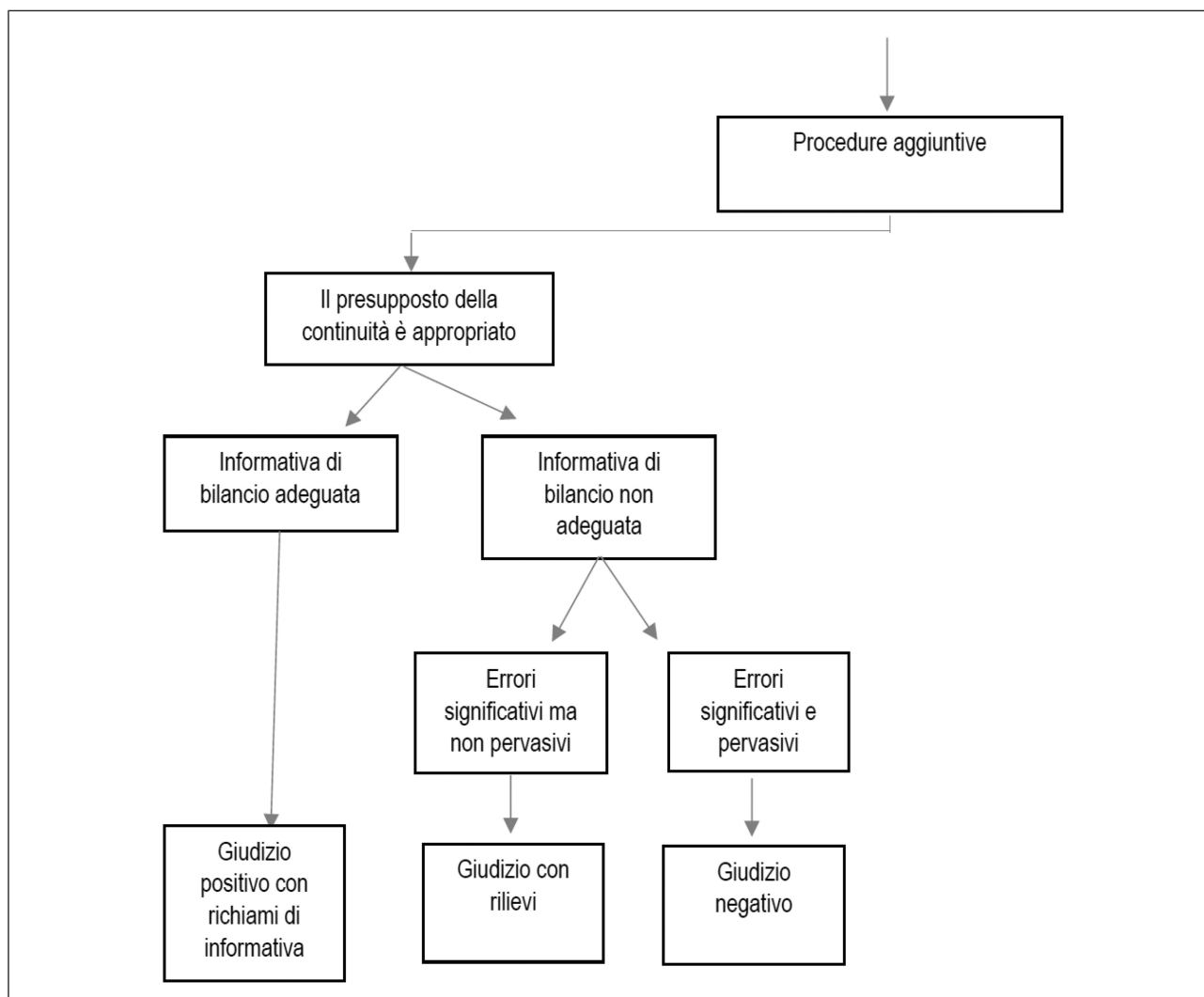
- razionalizzazione dei costi generali e di struttura della società.

L'apporto sinergico di professionisti e consulenti sul piano fu evidente: la predisposizione dello stesso infatti passò necessariamente da un'analisi delle prestazioni aziendali a consuntivo. Sulla base dei dati storici, furono calcolati i costi fissi dell'impresa e la loro incidenza sul fatturato dell'ultimo esercizio. Una volta definito il *budget* del venduto dall'area commerciale, ed approvato dagli amministratori, la società fu in grado di definire il margine lordo di contribuzione minimo per l'esercizio successivo, attraverso la quantificazione massima dei costi del personale operativo.

Il cambio di mentalità implementato dalla direzione fu chiaro: "non è possibile allocare nuove

risorse sotto una certa soglia di marginalità, mentre occorre trovare soluzioni per rendere gli attuali progetti redditizi". Per realizzare la nuova "vision aziendale" sarà fondamentale la ricerca di nuove opportunità su nuovi clienti e su clienti già esistenti svolta dai commerciali. Al contempo sarà focale il lavoro dell'area del personale in grado di inserire nuove risorse giovani ma adeguatamente formate. I *manager* dell'impresa dovranno quindi, avere un nuovo approccio con il mercato e con il committente, trovando soluzioni innovative per rendere performante il servizio, salvaguardando la marginalità della società. Anche i responsabili delle aree funzionali dell'impresa furono monitorati (e incentivati) su determinate voci di spesa e sulla redditività complessiva aziendale: il loro obiettivo diventò infatti, monitorare maggiormente i costi ed efficientare ove possibile i processi operativi.

Tavola 3 - Check list sulle procedure aggiuntive richieste qualora vi siano dubbi da parte degli organi di controllo sulla continuità aziendale



Fonte ODCEC - Documento Metodologico alla revisione legale affidata al collegio sindacale nelle imprese di minori dimensioni

Gli obiettivi 2020, in questa fase, sono stati invece definiti da parte degli amministratori in linea più “teorica” e in continuità con il processo di revisione dell’approccio intrapreso nel 2019.

La Tavola 5 riporta in sintesi i dati del *budget* per le annualità 2019 e 2020 dal Consiglio di amministrazione della società, condiviso i responsabili delle aree funzionali e portato all’attenzione della società di revisione chiamata a rilasciare un giudizio sul bilancio al 31 dicembre 2018, redatto con il presupposto della continuità aziendale. I dati prospettici sono affiancati ai valori delle due annualità precedenti (e alle quali

si è fatto riferimento nella trattazione), ed evidenziano alcuni indicatori-obiettivo determinati dalla direzione.

Nel 2019, per calcolare la soglia di importo si dovranno prendere a riferimento tutte le operazioni perfezionate nel triennio 2017-2019

La società di revisione esaminando il piano predisposto dagli amministratori, non rileverà aspetti di criticità sul processo di redazione del *budget*, e valuterà coerenti le azioni implementate dalla direzione per risanare le perdite intervenute nel corso degli ultimi due esercizi. Le azioni furono tradotte altresì in un rendiconto finanziario mensilizzato per non incorrere carenze di liquidità. La relazione rilasciata

Tavola 4 - Impostazione del budget aziendale per 2019-2020, secondo la logica della creazione di valore e sviluppo organizzativo.

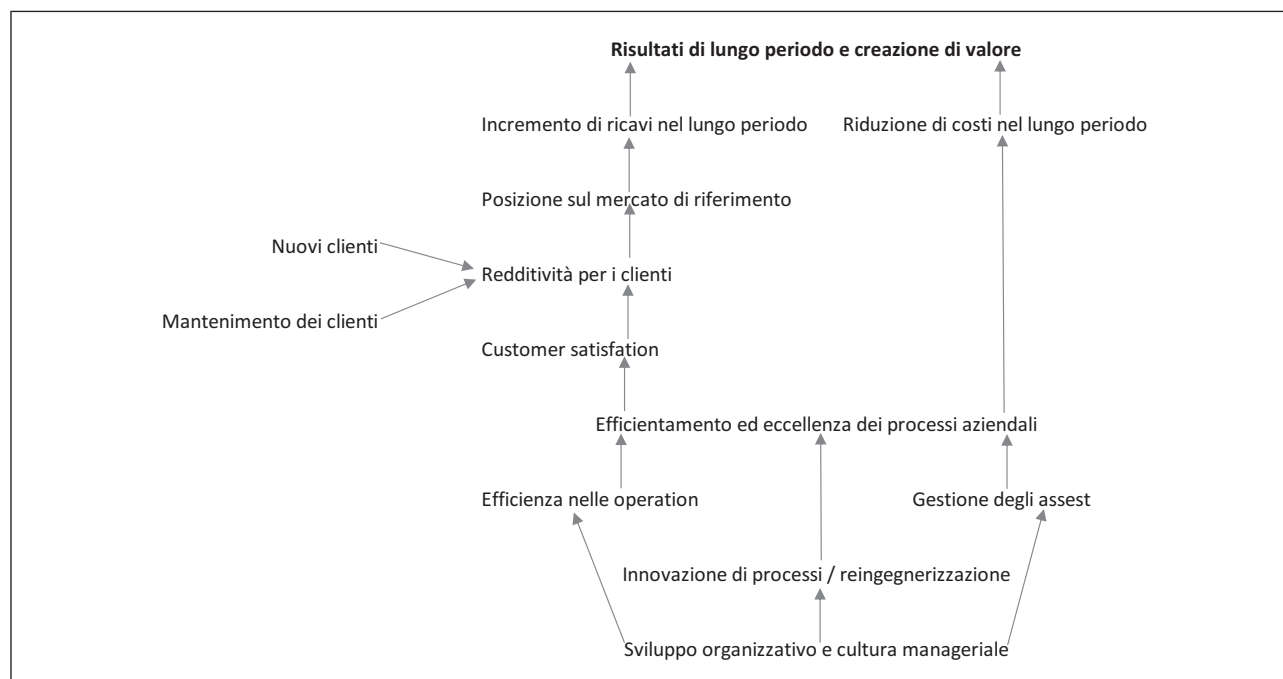


Tavola 5 - Sintesi dei dati del budget per le annualità 2019 e 2020

CONTO ECONOMICO 2017-20	31/12/2017 Closed	31/12/2018 Forecast	31/12/2019 Budget	31/12/2020 Budget
<b>Valore della produzione</b>	<b>13.800</b> 100,0%	<b>12.250</b> 100,0%	<b>12.550</b> 100,0%	<b>12.800</b> 100,0%
Costo del personale DIRETTO	(11.180) -81,0%	(10.290) -84,0%	(10.415) -83,0%	(10.240) -80,0%
<b>Margine Servizi Venduti</b>	<b>2.620</b> 19,0%	<b>1.960</b> 16,0%	<b>2.135</b> 17,0%	<b>2.560</b> 20,0%
Costi personale DISALLOCATO	(500) -3,6%	(325) -2,7%	(240) -2,0%	(200) -1,6%
<b>Margine Lordo Realizzato (I° livello)</b>	<b>2.120</b> 16,4%	<b>1.635</b> 13,6%	<b>1.895</b> 15,1%	<b>2.360</b> 18,4%
Personale di STAFF e DIREZIONE	(825) -6,0%	(815) -6,7%	(800) -6,4%	(800) -6,3%
Affitto fabbricati	(300) -2,2%	(300) -2,4%	(275) -2,2%	(275) -2,1%
Altri servizi e costi accessori operativi	(700) -5,1%	(700) -5,7%	(630) -5,0%	(600) -4,7%
<b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)</b>	<b>295</b> 3,2%	<b>(180)</b> -1,3%	<b>190</b> 1,5%	<b>685</b> 5,4%
Ammortamenti	(90) -0,7%	(90) -0,7%	(90) -0,7%	(90) -0,7%
Svalutazioni	(50) -0,4%	(60) -0,5%	(50) -0,4%	(50) -0,4%
<b>Risultato Operativo (EBIT)</b>	<b>155</b> 2,2%	<b>(330)</b> -2,5%	<b>50</b> 0,4%	<b>545</b> 4,3%
Proventi (oneri) atipici	(70) -0,5%	(20) -0,2%	(20) -0,2%	(20) -0,2%
Proventi (oneri) finanziari	(25) -0,2%	(45) -0,4%	(50) -0,4%	(25) -0,2%
Oneri di ristrutturazione	(30) -0,2%	(100) -0,8%	(30) -0,2%	- 0,0%
Saldo proventi e oneri straordinari	(10) -0,1%	(5) 0,0%	- 0,0%	- 0,0%
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>20</b> 1,2%	<b>(500)</b> -3,9%	<b>(50)</b> -0,4%	<b>500</b> 3,9%
Imposte sul reddito	(50) 0,0%	- 0,0%	(20) -0,2%	(120) -0,9%
<b>Utile( Perdita ) del periodo</b>	<b>(30)</b> 1,2%	<b>(500)</b> -3,9%	<b>(70)</b> -0,6%	<b>380</b> 3,0%



dagli organi di controllo esterno continuò ad avere un giudizio positivo senza rilievi poiché rilevò “esistente” il presupposto di continuità aziendale adottato nella redazione del bilancio, al verificarsi di determinate condizioni espresse nel *budget* approvato dal Consiglio di amministrazione (facendo esplicito riferimento tramite un richiamo di informativa).

## Conclusioni

Il processo di pianificazione e controllo, insieme con altri strumenti necessari per attuare un corretto “modello organizzativo e gestionale” delle imprese, sarà sempre più focale e strategico all’interno delle aziende, soprattutto in quelle realtà medio - piccole che caratterizzano il tessuto imprenditoriale italiano. Infatti, nell’articolo sono state evidenziate le lacune di una mancanza di una

“bussola” per gli amministratori al fine di non sperperare il capitale umano aziendale e soprattutto per preservare l’azienda stessa in una situazione di turbolenza del mercato e del *business* aziendale.

Gli amministratori, soprattutto nelle aziende di piccole dimensioni dove le risorse finanziarie e patrimoniali sono limitate, devono avere cortezza e percezione del rischio d’impresa ed avere una pianificazione puntuale, seppur con strumenti semplici ma che garantiscano tempestività dei risultati prospettici, rilevanza e sistematicità delle criticità finanziarie.

I professionisti, gli organi di controllo interni ed esterni devono cercare di cambiare mentalità in quanto il futuro dell’impresa non dipende solamente dai risultati passati avendo una certa prontezza nel ripianificare e ripensare il *business* aziendale.

### LIBRI

## BUSINESS PLAN IN EXCEL

di A. Ferrandina F. Carriero

VII Edizione, Wolters Kluwer, 2020, pagg. 670, € 70,00



Il volume analizza il Business Plan, l’utilizzo pratico e le modalità di realizzazione, con un approccio strategico e operativo.

Gli Autori forniscono un supporto metodologico completo, per offrire al lettore la possibilità di approfondire in modo sintetico le tematiche economico-aziendali sottese e connesse allo Studio di Fattibilità e di utilizzare un corredo di strumenti immediatamente implementabili nella propria attività di planning.

Le due parti sono distinte, ma profondamente interrelate: la loro lettura congiunta è quindi auspicabile per potenziare l’approfondimento di tutti gli aspetti del Business Plan.

In questa edizione è stato inserito un nuovo capitolo sul Business Plan e la Gestione Strategica del Portafoglio Prodotti, con concetti e strumenti operativi complementari per analizzare in modo rapido i prodotti da lanciare, sviluppare e abbandonare.

Il volume è rivolto a:

- imprenditori, responsabili marketing e pianificazione, che necessitino di una guida concettuale ed operativa per la redazione dei loro piani;

- consulenti, che desiderino uno strumento rapido di pianificazione;
- docenti di Marketing e Strategia, che richiedano un testo e un software di supporto per necessità didattiche e formative.

### IL CD-ROM

Il libro è completato da un software applicativo per la redazione del Business Plan (Business Planner) al cui utilizzo è dedicato un capitolo del volume. Il software, compatibile con Office 2010 e versioni successive, è stato rivisto nell’impostazione grafica, semplificato e potenziato nell’elaborazione contestuale dei contenuti.

Il software contiene Tutorial video per imparare velocemente il funzionamento dell’applicativo.

### Per informazioni o per l’acquisto

- Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa  
Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- Agenzie Ipsoa di zona  
([www.ipsoa.it/agenzie](http://www.ipsoa.it/agenzie))
- [www.shopwki.it](http://www.shopwki.it)