



# SFC

## Strategia Finanza e Controllo

n.17  
2020

PERIODICO DIRETTO DA ANTONIO SOFIA E ENZO TUCCI

### Sommario

**Indirizzo tecnico sulle Procedure di Allerta e implementazione di un Sistema di Controllo Finanziario nelle PMI**

*di Andrea Pieracci*

**L'IFRS 16 fa emergere l'indebitamento "fuori bilancio." Impatti sugli Indicatori di Performance Aziendale.**

*di Laura Colombo*

**Incremento del valore dei pacchetti societari con le operazioni straordinarie**

*di Alessandro Tentoni e Tiberio Frascari*

**Una certificazione che conviene al manager e all'azienda**

*di Chiara Zaccariotto*

**Nuove forme organizzative e competenze**

*di Anna Fabbro*

### Rubrica: pratica professionale

**Activity Based Costing (ABC)**

*di Garbio Nocentini*

# SFC **Strategia Finanza e Controllo**

PERIODICO DIRETTO DA ANTONIO SOFIA E ENZO TUCCI

## Sommario

**4** Indirizzo tecnico sulle Procedure  
11 di Allerta e implementazione di  
un Sistema di Controllo  
Finanziario nelle PMI  
*di Andrea Pieracci*

**12** L'IFRS 16 fa emergere  
19 l'indebitamento "fuori bilancio."  
Impatti sugli Indicatori di  
Performance Aziendale.  
*di Laura Colombo*

**20** Incremento del valore dei  
29 pacchetti societari con le  
operazioni straordinarie  
*di Alessandro Tentoni e Tiberio Frascari*

**30** Una certificazione che conviene  
31 al manager e all'azienda  
*di Chiara Zaccariotto*

**32** Nuove forme organizzative  
37 e competenze  
*di Anna Fabbro*

## Rubrica: pratica professionale

**40** Activity Based Costing (ABC)  
47 *di Garbio Nocentini*

### Direzione Editoriale

Dott. Antonio Sofia, Dott. Enzo Tucci

### Cordinamento Redazionale

Segreteria ASFIM  
segreteria@asfim.org

### Progetto Grafico

Dott.ssa Antonietta Trotta

### Autori

Dott. Alessandro Tentoni, Dott. Andrea  
Pieracci, Dott.ssa Anna Fabbro, Dott.  
ssa Chiara Zaccariotto, Dott. Gabrio  
Nocentini, Dott.ssa Laura Colombo.

**N. 17 - ANNO 2020**



# AUGMENTUM

discovering value

AUGMENTUM affianca talenti fortemente motivati e competenti, nello sviluppo di idee innovative d'impresa accelerandone la realizzazione. Con le proprie esperienze e con il proprio network contribuisce alla crescita professionale del team, alla costruzione del modello di business ed alla efficace esecuzione delle attività necessarie per assicurarne il successo.



[www.augmentum.it](http://www.augmentum.it)



Andrea Pieracci<sup>1</sup>

# L'opportunità delle Procedure di Allerta per l'implementazione di un Sistema di Controllo Strategico Finanziario nelle PMI

“Le **procedure di allerta** rappresentano sicuramente una delle principali novità introdotte dalla “Riforma delle discipline della crisi d'impresa e dell'insolvenza” (legge delega n.155 del 19 ottobre 2017).

Si osserva, peraltro, che la novità accoglie la Raccomandazione della Commissione europea del 12 marzo 2014 (2014/135/UE) su un nuovo approccio al fallimento delle imprese e all'insolvenza. Obiettivo è garantire alle imprese sane, in difficoltà finanziaria, l'accesso a un quadro nazionale in materia di **insolvenza** che permetta loro di ristrutturarsi in una fase precoce in modo da evitare l'insolvenza, massimizzandone pertanto il valore totale per creditori, dipendenti, proprietari e per l'economia in generale.

## Spinta per un sistema di controllo di gestione evoluto o adeguamento al ribasso su indici di allerta statici?

Come suggerito da ODCEC nello studio sui **Sistemi di allerta interna**<sup>2</sup>: “Sarà sempre più richiesto agli organi di controllo interno (sindaci) e alla funzione di revisione contabile un approccio non più solo a consuntivo (*backward-looking*), ma necessariamente previsionale (*forward-looking*), orientato alla cultura della pianificazione e controllo e alla salvaguardia della capacità di generare un adeguato flusso di cassa (*financial control & cash-flow oriented*), ovviamente tenendo conto

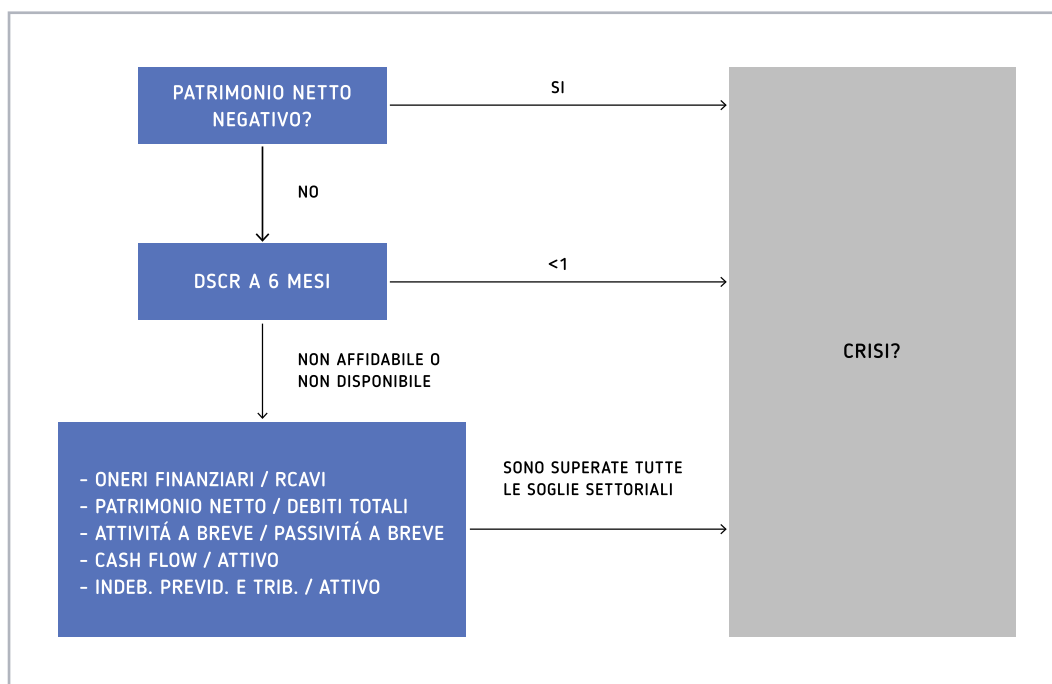
degli specifici ruoli, funzioni compiti e responsabilità di ciascun soggetto come previsto dalla legge e dai principi professionali di riferimento. Tale approccio operativo è da considerarsi infatti l'unico in grado di monitorare adeguatamente l'insorgenza di sintomi di prolungato squilibrio economico-finanziario, intesi come cause sintomatiche di crisi di impresa che possono generare incertezza sul presupposto della continuità aziendale (*going concern*) e su una gestione finanziariamente sostenibile nel medio lungo periodo.”

Il richiamo alla pianificazione e controllo aziendale si basa sul principio che nessun indicatore quantitativo è di per sé premonitore di una futura crisi aziendale se non osservato in continuità temporale e se non correlato a una visione strategica prospettica dell'azienda che tenga conto dell'evoluzione possibile del suo business attraverso la metodologia dell'analisi qualitativa.

Una visione prospettica (*forward-looking*) implica necessariamente la capacità di esplicitare da parte della direzione aziendale una visione strategica dell'azienda che possa tradursi in un piano economico finanziario quantitativo previsionale da cui poi poter desumere l'iniziale fattibilità delle ipotesi gestionali e il reale raggiungimento degli obiettivi prefissati o il manifestarsi di evidenti segnali di rischio.

Analisi qualitativa e analisi dinamica

Sequenza cronologica dell'analisi dei segnali di allerta interna. La pianificazione aziendale può attendere?



finanziaria si uniscono in un modello metodologico che trova nel DSCR la sua lettura definitiva.

Eppure nella codifica definitiva dei segnali di allerta INTERNA, la pianificazione aziendale è un input che rimane sottotraccia. Nella definizione degli indici di allerta il DSCR è considerato dall'art del codice della crisi un indice fra tanti ed è evidente un compromesso al ribasso nel timore che la soluzione di ragionare sulla programmazione economico finanziaria risultasse di difficile applicazione nelle piccole imprese. Come se il salto culturale nel processo di gestione aziendale fosse considerato un costo e non un investimento decisivo per lo sviluppo dell'impresa per cui risulta sicuramente conveniente affrontare cambiamenti nel processo amministrativo e direzionale.

Il metodo di analisi cronologica degli alert contabili invita a un primo esame di un eventuale Patrimonio Netto Negativo (che più che preallerta è un segnale di "de profundis"), poi il DSCR e poi, se non applicabile, una serie di indici statici cui si attribuisce la stessa importanza di una sintesi sul *cash flow* previsionale aziendale (cfr. *acid test*). In questo modo si svilisce l'unico pro-

cesso metodologico di identificazione dei primi segnali di crisi di una PMI evidenziati nel DSCR e desumibili da un rendiconto finanziario prospettico (diminuzione Ebitda - Aumento circolante operativo - diminuzione *cash flow* gestionale).

La possibilità di poter trascurare il DSCR minaccia quella spinta decisiva all'implementazione di modello di pianificazione e controllo strategico nell'azienda che è strumento fondamentale e non "costo vessatorio" per la competitività delle aziende di qualsiasi dimensione.

### Lo stretto collegamento con il monitoraggio bancario sulle PMI loro clienti

L'entrata in vigore del principio contabile internazionale IFRS 9 per la redazione dei bilanci bancari ha cambiato il modello di riconoscimento delle perdite sui crediti che non possono essere solo quantificate all'effettivo manifestarsi di eventi di default ma devono essere potenzialmente e implicitamente riconosciute fin dal momento dell'erogazione del credito (Probabilità di default) e previste su base prospettica e per tutta la durata residua del credito.

Anche nel monitoraggio creditizio per ciò sono stati introdotti sistemi di allerta che consentono di intervenire precocemente per consentire una gestione proattiva dei primi segnali di impagato. Anche le politiche relative alle concessioni ai clienti, moratorie e rinegoziazioni di linee di credito hanno subito dei cambiamenti in relazione alla verifica dell'effettiva temporaneità e non strutturabilità dei segnali di crisi finanziari dei clienti. Se la crisi manifesta segnali strutturali si procede con meno indugio a una classificazione come credito deteriorato con gravi conseguenze operative per il cliente. Visto che la sostenibilità del debito finanziario è parametro fondamentale per la verifica della continuità operativa d'impresa ne consegue una interrelazione logica tra misure di allerta bancarie e civilistiche societarie che possano completarsi e integrarsi in un modello di controllo interno aziendale che appare sempre più spostato verso le dinamiche finanziarie sulla solvibilità rispetto ai soli parametri dell'efficienza gestionale (*cost driver*).

### Definire una procedura operativa nel processo di amministrazione

### e controllo delle PMI

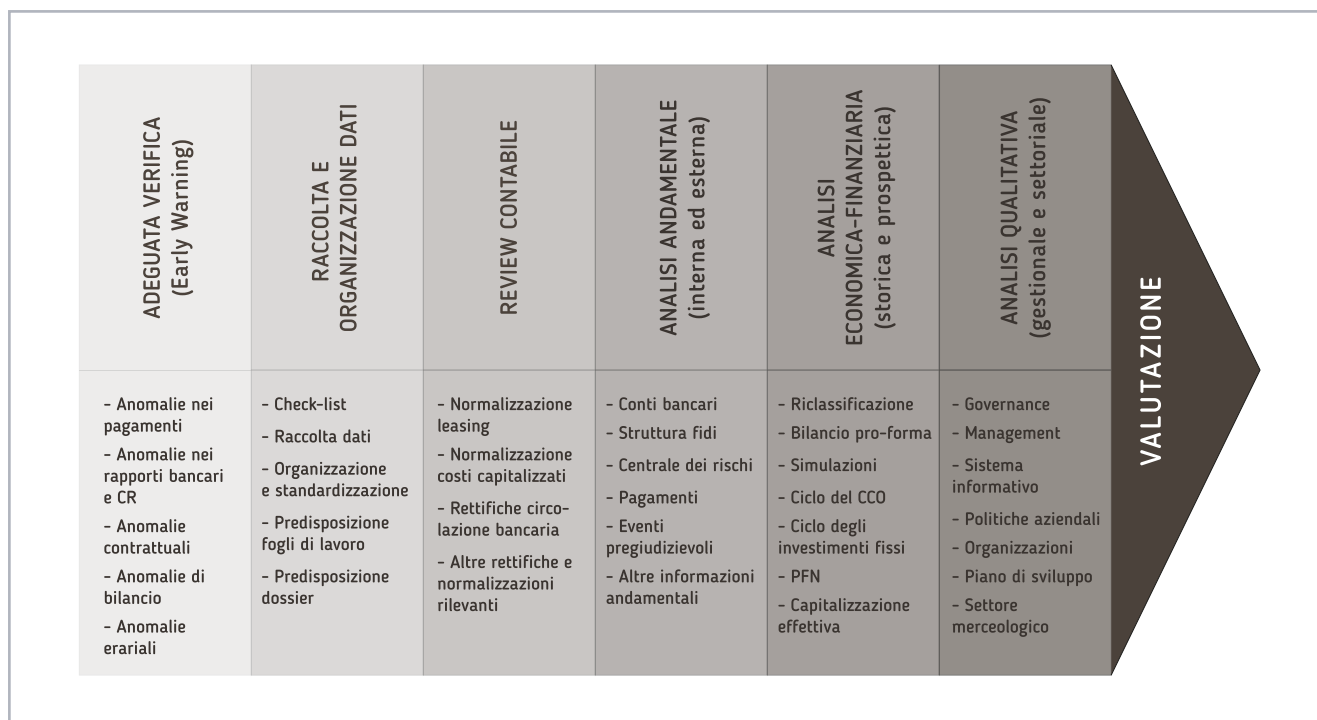
Si avvia quindi per il *management* aziendale, gli organi di controllo esterno (sindaci e revisori) ed eventuali organi di vigilanza societaria, un percorso di definizione di una procedura di riferimento nell'analisi e valutazione di tutte le informazioni utili e rilevanti per la predisposizione di un sistema di allerta preventiva a salvaguardia della continuità aziendale.

### 1. Adeguata verifica (*early warning*)

Per un monitoraggio proattivo gli elementi segnaletici oggetto di osservazione possono essere raggruppate in 7 categorie omogenee e caratteristiche:

- a) Anomalie dei pagamenti verso controparti commerciali;
- b) Anomalie nei rapporti con le banche; e altri soggetti finanziari riscontrabili in Centrale Rischi o altre banche dati;
- c) Anomalie contabili e di bilancio riscontrabili in bilanci, situazioni contabili, rendiconto monetario;
- d) Anomalie gestionali relative ai processi aziendali messe in atto dagli amministratori e dai responsabili aziendali;

Figura 1: Lo schema di riferimento ODCEC



e) Anomalie erariali ovvero nei pagamenti dovuti per imposte, tasse e contributi previdenziali;

f) Anomalie da eventi pregiudizievoli ovvero ipoteche giudiziali, pignoramenti, decreti ingiuntivi, protesti.

Il manifestarsi di queste anomalie in maniera continuativa con controlli almeno trimestrali e il superamento di valori soglia deve far scattare la procedura di allerta che specifichi le cause e i tempi di normalizzazione delle anomalie se possibili.

A livello operativo nasce l'esigenza di una *Information request list* contenente la registrazione di tali possibili anomalie dai vari responsabili aziendali che può costituire una matrice di **dati in input per il database di controllo** finanziario aziendale.

## 2. Review contabile

L'attività di review contabile deve considerarsi attività propedeutica fondamentale con riferimento l'attività di sindaci e revisore interno in base ai principi di revisione ISRE 2400 e 2410 per eventuali rettifiche e per una corretta riclassificazione dei dati contabili in input ai fini di una successiva lettura finanziaria dei principali parametri quantitativi di bilancio.

A livello di procedura interne ne consegue sicuramente uno stretto collegamento tra rilevazioni contabili di ba-

se da parte della funzione amministrativa e schemi di normalizzazione e riclassificazione informatici che possono essere standardizzati e implementati a prescindere dall'operatività in diversi segmenti i business della azienda.

## 3. Analisi andamentale

L'analisi andamentale implica una minima specializzazione della funzione amministrativa aziendale verso l'attività propria della tesoreria delegata alla previsione, gestione e monitoraggio dei flussi di cassa (*cash flow*) previsionale in relazione alle regole di utilizzo dei fidi a breve bancari.

Per le PMI che non hanno strutturato al proprio interno la figura e le attività del responsabile di tesoreria è necessario individuare un modello economico e efficace, anche in relazione ai volumi di attività aziendali, per prevenire le criticità dei rapporti di c/c e c/ anticipi (SBF- fatture Italia ed estero) e impegni bancari di m/lungo periodo.

Solo così i responsabili amministrativi e di Controllo contabile riusciranno a dotarsi di corretti input per il monitoraggio degli affidamenti bancari e per cercare di prevenire le anomalie che possono pregiudicare il rating andamentale con le banche fino a stabilire limiti critici di solvibilità con le stesse regole utilizzate dagli istituti di credito.

Quindi il modello di gestione di tesoreria permette non solo di ottimizzare la pianificazione monetaria di breve periodo una volta prevista quella economica dei costi e ricavi, ma di allinearsi ai criteri di valutazione andamentali del rating creditizio prevedendone il potenziale peggioramento.

Per le aziende capaci di generare e gestire temporalmente il cash flow il modello permette di gestire in maniera "attiva" e non "passiva" i rapporti di affidamento e non trovarsi in situazioni di ridotta capacità contrattuale o addirittura di dipendenza dai costi sul finanziamento, indipendentemente dalla politiche di controllo interno.

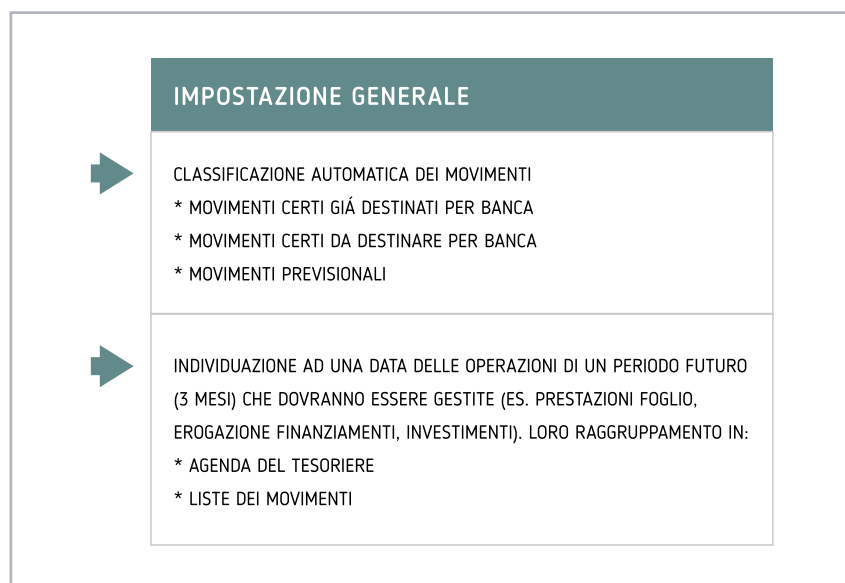
## 4. Analisi Economica-finanziaria quantitativa storica

## 5. Analisi Qualitativa

## 6. Analisi economica e finanziaria dinamica

Se il disposto legislativo ha fatto chiarezza sulla mozione di crisi definita come "la situazione chiaramente individuata sul piano temporale dell'incapacità dell'impresa di generare in via continuativa e non episodica un adeguato flusso di cassa operativo per il regolare servizio del debito" ne consegue che un'analisi storica contabile sugli equilibri economici, patrimoniali e finanziari non è sufficiente a tale valutazione in quanto evidenzia situazioni che di fatto si sono verificate e che

Figura 2: Gestione anticipata di tesoreria



se critiche, non danno risposta alla possibilità di un loro superamento per far considerare oggettivamente una crisi finanziaria solo temporanea.

È necessario dunque ricorrere a una analisi in chiave dinamica basata sulle prospettive strategiche di governance futura e la pianificazione aziendale almeno annuale per poter stabilire l'evoluzione degli indicatori di bilancio che non possono esprimere se non con un confronto temporale anche previsionale un valore di allerta assoluto.

L'analisi delle informazioni economiche e finanziarie deve quindi delineare uno schema di lettura che va dall'analisi storica per indici (con a base la Co.Ge) a quella dinamica monetaria possibile solo se legata all'analisi quantitativa sul *business* dell'azienda.

### Analisi Quantitativa Storica

Secondo l'esperienza di controllo gestionale aziendale e la conoscenza dei modelli di valutazione bancaria per la valutazione del merito creditizio dei clienti di chi scrive, il modello da implementare dovrebbe rappresentare una sintesi di lettura univoca tra Istituti finanziari e organismi interni di controllo aziendale in cui i parametri fondamentali sono:

- Valutazione finanziaria dell'azienda secondo il modello di **pertinenza gestionale** di riclassificazione del bilancio;

- Correlazione fra lettura dentro il **sistema CEBI** (centrale bilanci) che guida la lettura per l'Analisi Quantitativa di Bilancio ai fini creditizi in tutti i principali gruppi bancari italiani e gli indicatori prescelti per la valutazione delle Crisi di impresa;

- Monitoraggio degli Equilibri Patrimoniali/Economici/Finanziari dell'azienda prendendo come riferimento gli indici scelti come indicativi anche in ottica di crisi finanziaria: adeguata struttura patrimoniale PN/PFN, corretto equilibrio economico Oneri Finanziari/Ricavi, e corretta struttura finanziaria Margine di struttura >0.

Lo schema da implementare tenendo conto di evidenti differenziazioni per tipologia di soggetto (forma giuridica, settore, macro attività economica, società industriale, commerciale, di servizi, di costruzioni, immobiliare finanziaria) potrebbe essere quello di Fig.3.

### Analisi Qualitativa

Preliminare a qualsiasi modello di analisi dinamica dei flussi è l'analisi qualitativa strategica che dovrebbe caratterizzare il processo direzionale di qualsiasi impresa.

Si tratta di definire una pianificazione strategica che possa costituire la base per la definizione di una pianificazione economica e finanziaria, dove ipotizzando un modello informativo per una PMI non strutturata le informazioni rilevanti conformi ai principi di pratica professionale di revisori e sindaci per il controllo interno (Auditing Guidelines dal n.6 al n.17) possono essere:

1) SOCIETÀ ORGANIZZAZIONE e BUSINESS DI RIFERIMENTO

Figura 3: Schema di analisi finanziaria<sup>3</sup>

SCHEMA DI ANALISI FINANZIARIA				
	2019	VAR%	2018	VAR%
FATTURATO	#DIV/0!		#DIV/0!	
CAPITALE INVESTITO NETTO	#DIV/0!		#DIV/0!	
TURNOVER OPERATIVO				
CAPITALE FISSO	#DIV/0!		#DIV/0!	
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO	#DIV/0!		#DIV/0!	
CICLO MONETARIO				
CAPITALE PROPRIO	#DIV/0!		#DIV/0!	
CAPITALE DI TERZI FIN. A M/L	#DIV/0!		#DIV/0!	
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA A BREVE	#DIV/0!		#DIV/0!	
MARGINE DI STRUTTURA (EQUILIBRIO FINANZIARIO)				
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA TOTALE	#DIV/0!		#DIV/0!	
PN/PFN (EQUILIBRIO PATRIMONIALE)				
R.O.I. (ROA OPERATIVO)				
COSTO MEDIO INDEBITAM. FINANZ. (ROD)				
EQUILIBRIO ECONOMICO ROI-ROD				

03. Lo schema è tratto da Modello informatico di analisi di bilancio on line "Finrating". Finrating è un modello di valutazione della redditività, solvibilità e finanziabilità dell'impresa creato dagli analisti finanziari Roberto Boldrini e Andrea Pieracci (@Finrating ConForm) con la possibilità di riclassificare on line i propri bilanci e ottenere uno specifico scoring aziendale derivante dall'analisi quantitativa di bilancio e dai parametri generatori del cash flow gestionale dell'impresa, che tanta importanza assume oggi in una valutazione dinamica della liquidità aziendale.



- Configurazione giuridica società.
- Struttura organizzativa, processo di delega, inserimento nuove competenze, esperienze del management (soci) nel settore.

• Business di riferimento: Cosa e come produce, mercati di riferimento, diversificazione.

## 2) SETTORE

Statistiche di settore relativamente alla:

- dimensione
- al tasso di crescita futuro
- redditività
- dinamiche finanziarie.

## 3) MERCATO

- Descrivere la situazione di mercato (Dimensioni, localizzazione, segmenti).
- Descrivere i clienti (chi sono e dove sono localizzati).

• Vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti con relativi fattori critici di successo.

• Evidenziazione di eventuali rischi di *business* e loro modalità di superamento.

## 4) PRODOTTO E PROCESSO DI RIFERIMENTO

- Evidenziare i requisiti di unicità del prodotto.
- Evidenziare basso grado di dipendenza da fornitori, materiali, forza lavoro qualificata (dove è possibile...).
- Opportunità di sviluppo della linea di prodotto.

• Importanza di marchi o brevetti.

• Capacità produttiva per i piani di sviluppo futuro.

## 5) STRATEGIA

• Focalizzare gli obiettivi di sviluppo del business anche in relazione ai programmi di investimento ed alle richieste finanziarie.

• Obiettivi di mercato (penetrazione in nuovi mercati, aumento di quota di mercato).

• Obiettivi di prodotto (nuovi prodotti in mercati esistenti, nuovi prodotti in mercati nuovi).

• Eventuali strategie di integrazione per il raggiungimento di questi obiettivi (acquisizione di quote di capitale dei fornitori, acquisizione di quote di capitale di distributori, acquisizione di quote di capitale di competitors).

• Piani operativi conseguenti in tema di marketing mix (prodotto-prezzo-pubblicità-distribuzione).

Figura 4: Analisi SWOT

	FORZE	DEBOLEZZE
OPPORTUNITÀ	<b>FORZA-OPPORTUNITÀ</b> Inseguire le opportunità che ben si adattano alle forze Aziendali	<b>DEBOLEZZA-OPPORTUNITÀ</b> Superare le debolezze per perseguire le opportunità
MINACCE	<b>FORZA-MINACCIA</b> Identificare le vie che l'azienda può seguire al fine di usare i suoi punti di forza per ridurre la sua vulnerabilità alle minacce esterne	<b>DEBOLEZZA-MINACCIA</b> Stabilire un piano difensivo per impedire che le debolezze rendano più vulnerabile l'azienda di fronte alle minacce

- Piano di sviluppo manageriale e di assunzioni.

Ma quello che si ha in mente di fare corrisponde a un modello di marketing strategico economicamente opportuno? L'analisi SWOT (Fig.4), permette una verifica preliminare della concreta possibilità di attivare le politiche operative desiderate.

### **Analisi Prospettica: dal DSCR in applicazione del Codice della Crisi a un modello di controllo interno e di lettura vincente dell'impresa per il ricorso al credito**

L'Analisi Storica Quantitativa e l'Analisi Qualitativa permettono di generare input previsionali correlati ai Bilanci storici dell'azienda, attendibili e realistici per una corretta lettura dinamica del suo divenire.

La costruzione del piano economico finanziario deve essere finalizzato alla determinazione di rendiconti previsionali semestrali o annuali (5 anni) secondo un modello rigoroso in linea con gli standard dei principi di revisione internazionale dettati dall'IAASB (*International Auditing and Assurance Standard Board*).

Tale modello permette una sintesi tra

Figura 5

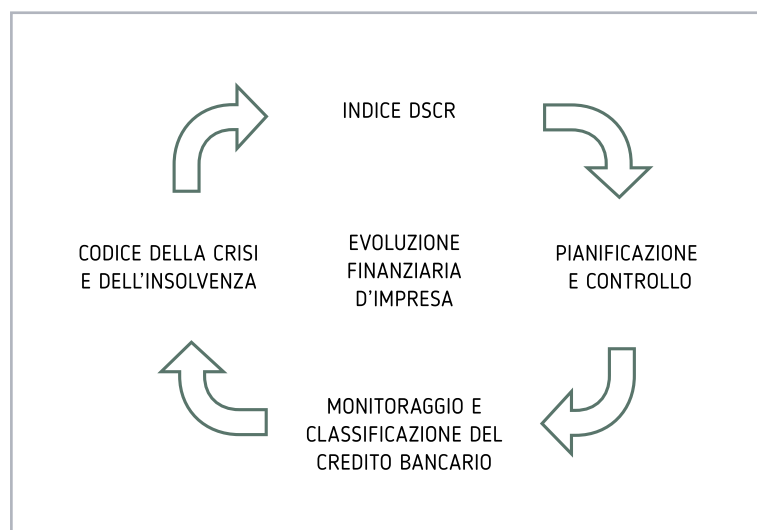


Figura 6: Data entry software "Pianificazione e calcolo DSCR"

ANNI SCENARIO	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ricavi</b>					
Ipotesi di sviluppo del fatturato ( % ) € costanti	0%	0%	0%	0%	0%
Valore fatturato futuro impr. in funz. (€ costanti)	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Costi operativi variabili (% vendite)</b>					
Materiali/Merci	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5
Semi-lavorati	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Lavorazioni esterne	2	2	2	2	2
Manodopera diretta di produzione					
Provvigioni passive e costi com. e diritti					
<b>Costi operativi fissi (in valori assoluti)</b>					
Personale indiretto	- €	- €	- €	- €	- €
Canoni leasing affitti e noleggi					
Spese generali di struttura					
<b>Ammortamenti e accantonamenti</b>					
Quota % media annua dei beni materiali	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65
Quota % media annua dei beni immateriali	0	0	0	0	0
Accantonamenti operativi (EURO correnti)	0	0	0	0	0
Utilizzo Fondo TFR (EURO correnti)	0	0	0	0	0
<b>IVA</b>					
% media IVA sulle vendite	22	22	22	22	22
% media IVA sugli acquisti	22	22	22	22	22
<b>INVESTIMENTI: CAPITALE FISSO (EURO correnti)</b>					
Macchinari ed impianti	- €	- €	- €	- €	- €
Attrezzature	- €	- €	- €	- €	- €
Automobili	- €	- €	- €	- €	- €
Macchine elettroniche di ufficio	- €	- €	- €	- €	- €
Mobili ed Arredi	- €	- €	- €	- €	- €
Marchi e brevetti	- €	- €	- €	- €	- €
Oneri pluriennali	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Disinvestimento di attività materiali (Euro)</b>					
<b>Disinvestimento di attività immater. (Euro)</b>					
<b>INVESTIMENTI: CAPITALE CIRCOLANTE</b>					
Materia prima/Merci (giorni medi)	18	18	18	18	18
Prodotti e semi-lavorati (giorni medi)	0	0	0	0	0
Crediti verso clienti (giorni medi)	70	70	63	60	60
Debiti verso fornitori (giorni medi)	45	45	45	45	45
<b>CREDITI GESTIONALI DIVERSI</b>	170.781	170.781	170.781	170.781	170.781
<b>DEBITI GESTIONALI DIVERSI</b>	106.091	106.091	106.091	106.091	106.091
<b>FABBISOGNI E SCELTE FINANZIARIE</b>					
<b>Fonti copertura invest. fissi</b>					
Capitale sociale	- €	- €	- €	- €	- €
Prestito postergato soci	- €	- €	- €	- €	- €
Finanziamenti bancari a medio/longo termine	- €	- €	- €	- €	- €
Prestiti obbligazionari	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Totale fonti copertura invest. fissi (000 Euro)</b>	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Stipendio fabbisogno fissi copertura finanz.</b>	- €	- €	- €	- €	- €
Fin. bancari a lungo termine non legati a cap. fisso	- €	350.000,00	- €	- €	- €
<b>COSTO CAPITALE</b>					
Capitale sociale					
Prestito postergato soci					
Finanziamenti bancari a medio/longo termine	3,0				
Prestiti obbligazionari					
Finanziamenti bancari a scadenza precedenti (% TAN medio)	3,2				
Utilizzo c/c e clausura in essere (% TAN medio)	4,0				
<b>RIMBORSO DEL DEBITO</b>					
Finanziamenti bancari periodi precedenti	206.736	198.856	155.230	108.700	40.044
NUOVI Prestiti postergati soci					
Finanziamenti bancari a medio/longo termine					
Fin. bancari a lungo termine non legati a cap. fisso	- €	30.250,56	- €	31.218,58	- €
Riduzione Erari					
<b>ALTRE IPOTESI FISCALI E FINANZIARIE</b>					
IRIS ( aliquota)	24				
IRAP(aliquota)	3,0				
Distribuzione dividendi ( in media %)					
Rendimento del surplus finanziari di C/C (tasso attivo %)	1,5				
Rendimento TITOLI IMMOBILIZZAZIONI FIN. (MEDIA %)					
Liquidazione investimenti finanziari (Euro correnti)		19.981,00		3.445,00	

la determinazione economica degli autofinanziamenti previsionali (MOL) e le variazioni dei flussi di fondi patrimoniali prospettici garantendo una lettura del *cash flow* previsionale aziendale al servizio del debito e quantificazione del DSCR.

Il Piano Economico Finanziario è il risultato finale del software "Pianificazione e calcolo DSCR" che dai dati di input e con i corretti algoritmi permette, con procedimento a cascata il calcolo del conto economico previsionale, CCNO previsionale, variazione investimenti fissi e fonti di finanziamento a m/l termine fino alla variazione della PFN a breve. Vero strumento di *what if analysis* con cui il CFO/Controller aziendale/Commercialista può soddisfare l'alimentazione di report periodici finalizzati a:

- Monitorare il DSCR previsionale a cadenza anche semestrale e in relazione ai cambiamenti che possono manifestarsi nelle variabili *data entry* rispondendo alle indicazioni dell'ODCEC sulle modalità di calcolo degli indici di allerta<sup>4</sup> e fornendo un *report* di indiscussa attendibilità agli organi di controllo dell'impresa.
- Valutare l'impatto delle scelte strategiche direzionali sui ritorni economici di nuovi investimenti, sui fabbisogni finanziari e la loro sostenibilità.
- Quantificare in caso di difficoltà finanziaria temporanea dell'impresa le probabilità di successo in processi di diversificazione/risanamento/ristrutturazione del debito o anche dimostrare la possibilità di poter ricorrere agli strumenti giudiziali del nuovo codice per la composizione di crisi strutturali.
- Presentare agli intermediari creditizi e/o agli investitori in capitale di rischio, un concreto, rigoroso e attendibile piano di sviluppo aziendale che convinca gli interlocutori finanziari sulla richiesta di un fabbisogno per un progetto a basso rischio per il capitale di terzi e alta remunerazione per il capitale di rischio.

Figura 7

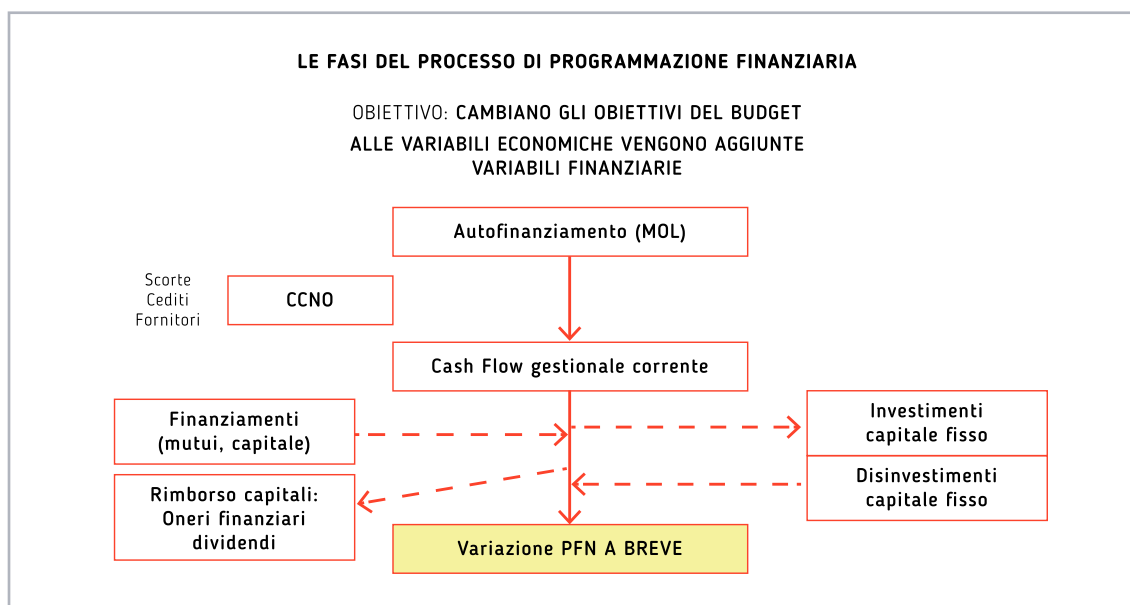


Figura 8

RICAMI DI VENDITA	4.911.617	4.911.617	4.911.617	4.911.617	4.911.617
Variazione Fondo TFR	7.017	7.017	7.017	7.017	7.017
Margine Operativo Lordo	113.389	115.774	115.774	115.774	115.774
Effetto Variazioni CCNO	227.268	0	114.918	49.251	0
<b>CASH FLOW DELLA GESTIONE CORRENTE</b>	<b>347.673</b>	<b>122.790</b>	<b>237.709</b>	<b>172.041</b>	<b>122.790</b>
Saldo IVA (+ debito / - credito)	48.625	48.625	48.625	48.625	48.625
Versamento IVA	-48.625	-48.625	-48.625	-48.625	-48.625
Pagamento tasse	-13.139	-15.363	-23.648	-21.063	-22.924
Entrate/uscite diverse	0	19.981	0	3.445	0
<b>CASH FLOW ANTE INVESTIMENTI FISSI</b>	<b>334.534</b>	<b>127.409</b>	<b>214.061</b>	<b>154.423</b>	<b>99.866</b>
Investimenti materiali	0	0	0	0	0
Investimenti immateriali	0	0	0	0	0
Liquidazione investimenti fissi	0	0	0	0	0
Liquidazione investimenti finanziari	0	19.981	0	3.445	0
<b>CASH FLOW ANTE SCELTE FINANZIAMENTO</b>	<b>334.534</b>	<b>147.390</b>	<b>214.061</b>	<b>157.868</b>	<b>99.866</b>
<i>Fonti di copertura del fabbisogno finanziario:</i>					
Capitale sociale	0	0	0	0	0
Prestito postergato soci	0	0	0	0	0
Finanziamenti bancari a medio/l.termine	0	0	0	0	0
Prestiti obbligazionari	0	0	0	0	0
Debiti tributari scaduti	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
Fin. bancari a m/lungo termine non legati a cap fisso	0	350.000	0	0	0
<b>FREE CASH FLOW</b>	<b>334.534</b>	<b>497.390</b>	<b>214.061</b>	<b>157.868</b>	<b>99.866</b>
Interessi Finanziamenti periodi precedenti	-23.346	-17.048	-11.574	-7.352	-4.972
Prestito postergato soci	0	0	0	0	0
Finanziamenti bancari a medio/l.termine	0	0	0	0	0
Prestiti obbligazionari	0	0	0	0	0
Debiti tributari scaduti	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
Fin. bancari a m/lungo termine non legati a cap fisso	0	-454	-468	-483	-499
Rimborso finanziamenti periodi precedenti	-206.796	-186.856	-155.230	-108.700	-40.044
Prestito postergato soci	0	0	0	0	0
Finanziamenti bancari a medio/l.termine	0	0	0	0	0
Rateizzazione Erario	0	0	0	0	0
Debiti tributari scaduti	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
Fin. bancari a m/lungo termine non legati a cap fisso	0	-30.251	-31.219	-32.218	-33.249
<b>SERVIZIO DEL DEBITO TOTALE</b>	<b>-230.142</b>	<b>-234.608</b>	<b>-198.491</b>	<b>-148.752</b>	<b>-78.763</b>
<b>EXCESS CASH FLOW (D - E)</b>	<b>104.392</b>	<b>262.782</b>	<b>15.570</b>	<b>9.116</b>	<b>21.103</b>
Utilizzo Liquidità disponibile	0	0	0	0	0
Utilizzo scoperti di c/c dell'esercizio	0	0	0	0	0
<b>Saldo scoperti c/c</b>	<b>-841.494</b>	<b>-591.334</b>	<b>-584.635</b>	<b>-584.289</b>	<b>-571.950</b>
Rimborso scoperti di c/c (capitale + interessi)	-104.392	-262.782	-15.570	-9.116	-21.103
<b>DEBT SERVICE COVERAGE RATIO</b>	<b>1,5</b>	<b>2,1</b>	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>	<b>1,3</b>
<b>OF/MOL</b>	<b>36,9%</b>	<b>26,0%</b>	<b>18,1%</b>	<b>14,3%</b>	<b>12,3%</b>
<b>PFN/MOL</b>	<b>8,5</b>	<b>7,5</b>	<b>5,8</b>	<b>4,6</b>	<b>3,9</b>



Laura Colombo

# L'IFRS 16 fa emergere l'indebitamento "fuori bilancio." Impatti sugli Indicatori di Performance Aziendale.

## Premessa

*"One of my great ambitions before I die is to fly in an aircraft that is on an airline's balance sheet."* (Sir David Tweedie, ex presidente dello IASB durante una conferenza all'Empire Club in Canada nell'aprile 2008).

Questa affermazione esprime l'essenza delle novità introdotte dal nuovo standard IFRS 16 *Leasing* la cui genesi risale ormai a più di 10 anni fa e la cui applicazione decorre dal 1 gennaio 2019 in sostituzione dello IAS 17.

Già con le prime trimestrali 2019 quindi gli IFRS *Adopters* hanno dovuto mettere in pratica i requirements del nuovo principio che ha comportato, principalmente per il locatario, cambiamenti significativi nella contabilizzazione del leasing operativo e più in generale un notevole impatto sulle metriche di performance e gli indici finanziari di bilancio. Questo elaborato tratterà, dal punto di vista del locatario, le principali modifiche contabili rispetto a quanto precedentemente previsto dallo IAS 17, focalizzandosi sull'analisi dell'impatto che tale contabilizzazione ha sui principali indici di bilancio.

## Quadro teorico di riferimento: la capitalizzazione del leasing operativo

Lo IAS 17 prevedeva un dualismo tra *leasing operativi* e *leasing finanziari* in base alla discriminante che ci fosse o meno trasferimento sostanziale dei rischi e degli oneri derivanti dalla proprietà del bene. La contabilizzazione del *leasing operativo* prevedeva poi l'imputazione a conto economico dei

relativi costi (canoni) a quote costanti lungo la durata del contratto.

L'innovazione dell'IFRS 16 consiste nell'eliminazione di tale dualismo e la previsione di un unico modello di contabilizzazione, quello finanziario, dalla prospettiva del locatario (le indicazioni relative al locatore restano in gran parte invariate rispetto allo IAS 17).

Il principio fornisce una nuova definizione di lease introducendo un criterio basato sul **diritto di utilizzo** (*"right of use"* - ROU) di un bene. L'IFRS 16 al par.9 stabilisce che **con il contratto di lease una parte (locatore o lessor) concede ad un'altra parte (locatario o lessee) il diritto ad utilizzare un bene (c.d. Right of Use) dietro corrispettivo e per un determinato periodo**.

In tal senso rientrano nell'ambito di applicazione dell'IFRS 16 tutte le forme tecniche di locazione, leasing e noleggio della durata superiore a 12 mesi e non di "modesto valore"<sup>1</sup> (IFRS 16, par.5-6) a prescindere dalla loro natura finanziaria o commerciale.

Tutti i contratti di *leasing* così individuati dovranno **essere rilevati nell'attivo immobilizzato dello stato patrimoniale dei locatari come un'attività consistente nel diritto di utilizzo ("ROU asset")** con contropartita una passività finanziaria a rappresentazione del debito sorto nei confronti del locatore (IFRS 16, par.22-28).

La passività e il diritto d'uso sono poi "liquidati" lungo la durata del contratto dando luogo rispettivamente a **interessi passivi e quote di ammortamento**.

01. La valutazione del "modesto valore" per un bene locato deve essere effettuata sulla base del valore del bene quando era nuovo, indipendentemente dal fatto che il bene oggetto di leasing al momento sia o meno nuovo. Lo standard non fornisce indicazioni per aiutare a valutare ciò che significa "modesto valore". La BC del principio chiarisce che il valore di 5.000US\$ è l'importo che lo IASB aveva in mente mentre stava finalizzando il principio ma che tale importo non è stato incluso nel principio stesso.

02. Alcuni pagamenti possono essere strutturati in modo tale da sembrare variabili ma sono nella sostanza fissi in quanto sono inevitabili. Si pensi ad esempio ai pagamenti



Alla data di inizio di un contratto di locazione (*commencement date* – cioè la data in cui il locatore rende un bene disponibile all'uso da parte di un locatario) l'attività per diritto d'uso e la passività per *leasing* sono così calcolate (IFRS 16 par.24-26):

A) **ROU asset al costo** così composto:

- l'importo della valutazione iniziale della passività del *leasing*;
- pagamenti di canoni anticipati al netto di eventuali incentivi al *leasing* ricevuti;
- costi diretti iniziali sostenuti dal locatario (costi incrementali per ottenere il contratto che non si sarebbero sostenuti se non si fosse avuta una locazione, es. commissioni agli agenti, spese legali...);
- stima dei *dismantling cost* (costi di ripristino, rimozione o demolizione)

B) la **passività per *leasing* al valore attuale dei pagamenti dovuti e non versati a tale data**.

Alla data di decorrenza i pagamenti dovuti per il *leasing* inclusi nella valutazione della passività comprendono:

- pagamenti fissi inclusi i pagamenti fissi nella sostanza<sup>2</sup>, al netto di eventuali incentivi dovuti da contratto;
- pagamenti variabili che dipendono da un indice o da un tasso, valutati inizialmente al tasso o indice alla data di decorrenza (es. pagamenti collegati a un indice di prezzi al consumo, a un tasso di interesse di riferimento, o pagamenti che variano in funzione dell'evoluzione dei canoni di locazione di mercato);
- pagamenti per importi a garanzia sul valore residuo;
- prezzo di esercizio dell'opzione d'acquisto, se il locatario ha la ragionevole certezza di esercitare l'opzione;
- importi per penalità di risoluzione del *leasing*.

Tali pagamenti devono essere **attualizzati** utilizzando il tasso di interesse implicito del *leasing* (*IRIL-interest rate implicit in the lease*), se è possibile determinarlo facilmente. Se non è possibile, il locatario deve utilizzare il suo tasso di finanziamento marginale (*IBR-incremental borrowing rate*).

Il **tasso di interesse implicito** del *leasing* viene definito come quel tasso di interesse che fa sì che il valore attuale

dei pagamenti futuri più il valore residuo non garantito sia uguale al *fair value* del bene più i costi diretti iniziali.

Dove non è possibile determinare tale tasso, il locatario deve utilizzare il suo **tasso di finanziamento marginale** che dovrebbe rappresentare ciò che il locatario avrebbe dovuto pagare per prendere a prestito per una durata e con garanzie simili, i fondi necessari per ottenere un bene di valore simile al diritto d'uso in un contesto economico simile (IFRS 16 appendice A).

Tale tasso dovrà quindi considerare (IFRIC *Agenda decision* giugno 2019):

- rischio di credito del locatario;
- i termini del contratto di *leasing* (durata, ammontare e garanzie);
- il contesto economico (paese, valuta...) in cui si stipula il contratto.

Il locatario dovrà quindi effettuare una adeguata valutazione per stimare correttamente il proprio tasso di finanziamento marginale nel contesto del diritto d'uso.<sup>3</sup>

Successivamente alla prima iscrizione, *ROU asset* e passività si valutano nel seguente modo (IFRS 16, par.29)

1) l'**attività** consistente nel diritto di utilizzo applicando il modello del costo (o in talune circostanze il *fair value model* o il *revaluation model*)<sup>4</sup> e cioè:

*ROU asset* = costo dell'attività

- ammortamenti cumulati;
- perite da svalutazione cumulate;
- + rettifica per tener conto di eventuali rideterminazioni della passività per *leasing*.

Con riferimento alle modalità di ammortamento si ricorda che l'IFRS 16 al par. 32 specifica che:

a) se il *leasing* trasferisce la proprietà dell'attività sottostante al locatario al termine della durata del contratto (o se il costo del ROU riflette il fatto che il locatario eserciterà l'opzione di acquisto) il locatario **deve ammortizzare il ROU asset dalla data di decorrenza fino alla fine della vita utile dell'attività sottostante**;

b) in caso contrario il locatario **deve ammortizzare il ROU asset dalla data di decorrenza alla fine della vita utile dell'attività sottostante o, se anteriore, al termine della durata del contratto di *leasing***.

basati su un determinato presupposto che storicamente si è sempre realizzato (es. locazione di un'area commerciale con previsione di un canone fisso più uno variabile in base al fatto che le vendite superino un determinato importo annuo ed il locatario ha storicamente sempre superato tale importo. In tal caso il locatario dovrebbe includere nella sua stima iniziale anche il canone variabile).

2) la **passività** per *leasing* =  
 Valore iniziale  
 + interessi sulla passività per *leasing*  
 - pagamenti dovuti per il *leasing* effettuati  
 + rimisurazione per tener conto di eventuali nuove valutazioni (o modifiche del *leasing* o della revisione dei pagamenti dovuti).

Coerentemente alla nuova contabilizzazione, anche i **requisiti di presentazione a bilancio** delle operazioni di *Leasing* (IFRS 16 par.47) rappresentano una discontinuità notevole rispetto a quanto prevedeva lo IAS 17. Il nuovo principio richiede che il locatario esponga:

a) nel prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria:

- nell'attivo immobilizzato il *ROU asset* separatamente dalle altre voci (o nella stessa voce in cui sarebbero state espresse le corrispondenti voci di attività sottostante qualora fossero state di proprietà ma dandone adeguata informativa separatamente)<sup>5</sup>;

- nel passivo finanziario la passività per *leasing* separatamente dalle altre voci (o insieme alle altre voci ma dando indicazione delle voci in cui sono incluse);

b) nel prospetto di conto economico:

- gli interessi passivi insieme agli altri oneri;

- l'ammortamento del *ROU asset*<sup>6</sup>;

c) nel rendiconto finanziario:

- i pagamenti delle passività per *leasing* (canoni) tra i flussi finanziari delle attività di finanziamento;

- i pagamenti degli interessi tra i flussi finanziari dell'attività operativa o di finanziamento (*election accounting policy*);

- i pagamenti per *leasing* di breve termine, di modesto valore e variabili tra i flussi finanziari dell'attività operativa.

### La First Time Adoption: diversi impatti sull'*equity*

Una delle prime considerazioni che il locatario deve fare approcciando l'IFRS 16 è deciderne le modalità di prima applicazione (disposizioni transitorie) in quanto in base alla metodologia scelta discendono diversi impatti sull'*equity* della società.

L'IFRS 16 ai par. C5-C10 definisce due

modalità di *First Time Adoption*:

- **l'approccio retrospettivo completo**:

questo modalità si traduce nell'applicazione del nuovo principio a tutti i periodi presentati come se fosse sempre stato applicato (come previsto dallo IAS 8). Ciò significa che i dati del periodo comparativo sono rideterminati e l'effetto cumulato dell'applicazione iniziale è rilevato a patrimonio netto di apertura del periodo comparativo senza possibilità di utilizzare espedienti pratici;

- **l'approccio retrospettivo modificato**:

i dati del periodo comparativo non sono rideterminati e gli impatti iniziali sono rilevati come rettifica dei saldi di apertura degli utili portati a nuovo (o altra componente del patrimonio netto) alla data dell'applicazione iniziale con la possibilità di utilizzare semplificazioni ed espedienti pratici.

In particolare tale approccio prevede per i *leasing* precedentemente rilevati come *leasing* operativi, che il locatario debba rilevare alla data di applicazione iniziale:

1) la passività del *leasing* come valore attuale dei pagamenti residui attualizzati utilizzando il tasso di finanziamento marginale del locatario alla data dell'applicazione iniziale;

2) rilevare il *ROU asset* alternativamente: a) al valore contabile determinato come se il principio fosse stato applicato fin dalla data di decorrenza del *leasing* ma attualizzato utilizzando il tasso di interesse marginale del locatario in essere alla data di prima applicazione (IFRS 16 par. C8 b.i - "Opzione 1"); b) all'importo pari alla passività per il *leasing* rettificato di eventuali ratei e risconti rilevati nel prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria precedentemente alla data di prima applicazione (IFRS 16 par. C8 b.ii "Opzione 2").

Per meglio chiarire tali modalità si consideri la seguente situazione:

La società Alfa nel 2016 stipula un contratto di *leasing* della durata di 10 anni per una porzione di immobile sostenendo spese legali pari a 2 K€ (spesiati in base allo IAS 17). Il contratto non prevede nessuna opzione di proroga, revoca o acquisto ed il canone di locazione annuo è pari a 15 K€.

non è rappresentativo del tasso che un'entità pagherebbe sui prestiti in quanto incorpora il costo del capitale azionario che non è garantito e si classifica dopo altri debiti e sarà quindi un tasso più elevato di quello pagato sui prestiti.

04. Se il *ROU asset* sono impianti e macchinari ai quali l'entità applica il modello di rivalutazione in base allo IAS 16; o se sono investimenti immobiliari ai quali applica il modello di fair value come previsto dallo IAS 40.

Il tasso implicito del contratto è pari all' 8% mentre il tasso di finanziamento marginale della società al 1° gennaio 2019 è pari al 6%. Il contratto era classificato come *leasing* operativo in base allo IAS 17.

### FTA con approccio retrospettivo completo

Si procede al *restatement* dei dati comparativi (Fig.1), come se il nuovo principio fosse sempre stato applicato, conseguentemente:

- Passività per *leasing* al 1 gennaio 2019 = valore attuale dei pagamenti attualizzati utilizzando il tasso di finanziamento implicito. Tale valore viene poi proiettato sugli esercizi successivi in base alla contabilizzazione prevista dall'IFRS 16. Nel nostro caso pari risulta a 74 K€ (VA di 15 K€ per 10 anni all'8% successivamente ridotto dei canoni e incrementato degli interessi).

- *ROU asset* al 1 gennaio 2019= passività finanziaria per *leasing* + costi diretti iniziali. Con l'approccio retrospettivo completo non sono previsti espedienti pratici di esclusione di tali costi. Tale valore viene poi ammortizzato come previsto dall'IFRS 16. Nel nostro caso risulta pari a 72 K€.

### FTA con metodo retrospettivo modificato con opzione 1

- Passività per *leasing* al 1 gennaio 2019 = è calcolata come valore attuale dei pagamenti residui attualizzati utilizzando il tasso di finanziamento marginale del locatario alla data dell'applicazione iniziale (Fig.2). Nel nostro caso risulta pari a 84 K€ (VA di 15 K€ per 7 anni al 6%).

- *ROU asset* al 1 gennaio 2019 = calcolato retrospettivamente utilizzando il tasso di finanziamento marginale. Ciò comporta quindi anche il calcolo retrospettivo della passività finanziaria che costituisce la base per il calcolo dell'attività per diritto d'uso. La società ha deciso di utilizzare l'espediente pratico che esclude dal calcolo i costi diretti previsti per questa metodologia. Tale valore viene poi ammortizzato come previsto dall'IFRS 16.

ROU asset al 1 gennaio 2019			
	saldo apertura	ammortamento	saldo chiusura
31 dicembre 2016	103	10	92
31 dicembre 2017	92	10	82
31 dicembre 2018	82	10	72

Passività finanziaria al 1 gennaio 2019				
	saldo apertura	canoni	interessi	saldo chiusura
31 dicembre 2016	101	15	7	93
31 dicembre 2017	93	15	6	84
31 dicembre 2018	84	15	5	74

Figura 1

Figura 2

ROU asset al 1 gennaio 2019			
	saldo apertura	ammortamento	saldo chiusura
31 dicembre 2016	110 *	11	99
31 dicembre 2017	99	11	88
31 dicembre 2018	88	11	77

\* Passività finanziaria al 2016= 110 (VA dei canoni 15.000 per 10 anni attualizzati al 6%)

Figura 3

	Retrospettivo completo	Retrospettivo modificato (opz.1)	Retrospettivo modificato (opz.2)
ROU asset 31/12/17	82	0	0
Pass. Fin. per leasing -31/12/17	84	0	0
ROU asset 31/12/18	72	0	0
Pass. Fin. per leasing -31/12/18	74	0	0
ROU asset 01/01/19	72	77	84
Pass. Fin. per leasing -01/01/19	74	84	84
Patrimonio Netto	-2	-6	0

### FTA con metodo retrospettivo modificato con opzione 2

Il *ROU asset* alla data di applicazione iniziale è di importo pari a quello della passività finanziaria senza che ci sia necessità di rideterminare valori comparativi. Pertanto non vi sarà alcun impatto a patrimonio netto alla data di applicazione iniziale. Nel nostro caso pari a 84 K€ (VA di 15 K€ per 7 anni al 6%).

In Fig.3 i valori alla data di applicazione iniziale (1 gennaio 2019) e i periodi comparativi in base ai diversi approcci. Comparando i tre approcci possiamo desumere che:

- i *ROU asset* al 1 gennaio 2019 hanno

valori differenti e quindi si avrà un diverso impatto delle quote di ammortamento negli anni di orizzonte contrattuale;

- i modelli retrospettivi modificati hanno la stessa passività finanziaria per *leasing*;

- solo con il modello retrospettivo modificato opz. 2 non vi è impatto sull'*equity* in quanto *ROU asset* e passività coincidono;

- lo sforzo di lavoro richiesto per il modello retrospettivo completo e retrospettivo modificato opzione 1 sono simili in quanto richiedono *restatement* sia della passività che del *ROU asset* nonostante il secondo approccio non

05. Ad eccezione delle attività consistenti nel diritto d'uso che soddisfano la definizione di investimento immobiliare le quali devono essere esposte con gli investimenti immobiliari (IFRS 16 par.48). Si precisa quindi che il diritto d'uso con sottostante un'attività materiale non va classificato nelle attività immateriali ma nell'attivo materiale.

06. Il principio non richiede una presentazione distinta dalla altre quote di ammortamento ma in nota integrativa la quota di ammortamento del *ROU asset* deve essere indicata per classe di attività sottostante.

comporti la presentazione di dati comparativi;

- solo con il modello retrospettivo completo il valore contabile dell'attività di diritto d'uso e della passività alla fine del periodo comparativo (31 dicembre 2018) sono uguali agli importi iscritti alla data di applicazione iniziale (1 gennaio 2019).

Dato i diversi impatti sul patrimonio netto, in sede di *First Time Adoption* le società devono valutare tutte le opzioni attentamente prima di decidere quale modello applicare. Ovviamente ciò inficerà la comparabilità dei dati societari.

### Impatti sugli indicatori di performance aziendale

In base a quanto fin'ora esposto è immediato intuire quanto l'IFRS 16 rappresenti una vera e propria spaccatura rispetto al pregresso e il forte impatto che determina sui KPI delle società con *leasing* che precedentemente erano classificati come operativi.

Affrontiamo tale tematica attraverso un'esemplificazione.

Si consideri la seguente situazione:

La società Alfa nel 2019 stipula un contratto di locazione della durata di 4+4 anni (senza diritto di recesso per i primi 4 anni) per un edificio adibito a uffici. Il canone di locazione annuo ammonta a 200 K€ e ha un tasso di finanziamento marginale del 5% (il tasso implicito nel contratto di locazione non è facilmente determinabile). Il contratto prevede un incremento

ISTAT alla fine del primo anno pari al 2%. Si supponga, per semplicità, che la società non abbia altre transazioni oltre a vendite annue di 1.000 K€.

Procediamo con l'analisi e la relativa contabilizzazione del contratto di *leasing*.

### Valutazione iniziale della passività e dell'attività per il diritto d'uso

Dobbiamo definire:

- durata del *leasing*: come stabilito dal principio (IFRS 16 par. 18) la durata del *leasing* deve comprendere: (i) il periodo non annullabile del contratto; (ii) il periodo coperto dall'opzione di proroga (se è ragionevolmente certo che il locatario eserciterà l'opzione) e (iii) il periodo di risoluzione (se il locatario è certo di non esercitare tale opzione).

Nel nostro caso quindi la durata del contratto di *leasing* è pari a 8 anni in quanto include il periodo di rinnovo (forte interesse economico a mantenere gli uffici in quel luogo e nessuna possibilità di risolvere il contratto nei primi 4 anni);<sup>7</sup>

- pagamenti inclusi nella passività per *leasing*: sono pari al valore attuale dei canoni fissi (200 K€) per l'intera durata del contratto (8 anni) calcolato utilizzando il tasso di finanziamento marginale (5%). Quindi nel nostro caso VA = 1.293 K€. Si ricordi che nel valutare l'iniziale passività per *leasing* il locatario non dovrà fare nessuna stima di come le modifiche future dell'indice ISTAT impatteranno sui futuri pagamenti e si suppone che il pagamento iniziale rimarrà costante durante il periodo di locazione (ovviamente come vedremo successivamente la passività e il *ROU asset* dovranno essere rimisurate nel momento in cui si realizzeranno le modifiche dei pagamenti collegati all'indice ISTAT)

Non essendoci pagamenti anticipati, *dismantling cost* o altri costi diretti iniziali, nel nostro caso la passività finanziaria e il *ROU asset* coincidono, quindi alla *commencement date* la società effettuerà la scrittura contabile di Fig. 4.

### Valutazione successiva (prima della variazione ISTAT)

Successivamente alla *commencement date* la società si iscriverà (Fig. 5):

- ammortamenti (1.293 K€/8 = 162 K€)

Figura 4

	D	A
Immobili in leasing (IFRS 16)	1.293	
Pass. finanziaria per immobili in leasing (IFRS 16)		1.293

Figura 5

	D	A
Ammort. Immobile in leasing (IFRS16)	162	
F.do amm.to immobili in leasing (IFRS 16)		162
Oneri finanziari per leasing (IFRS16)	65	
Pass. finanziaria per immobili in leasing (IFRS 16) *	135	
Cassa		200

\*La passività finanziaria si riduce per i canoni pagati ma aumenta per gli interessi passivi (-200+65=-135)

07. È evidente, quindi, che la durata del leasing che si considera come base per il calcolo degli ammortamenti contabilizzati in bilancio potrebbe non coincidere con quella prevista dal contratto in quanto influenzata dalle stime, che si effettuano in sede di redazione di bilanci, in merito a eventuali proroghe o risoluzioni anticipate.



Figura 6

IFRS 16									
PROSPETTO DELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE FINANZIARIA					PROSPETTO UTILE/PERDITA D'ESERCIZIO			IAS 17	
ANNO	CASH OUT	ATTIVITA' PER	PASSIVITA' PER	RIDUZIONE	AMMORT.	ONERI	COSTI	CANONI	COSTI
		DIRITTO D'USO (ROU ASSET)	LEASING				TOTALI IFRS16		TOTALI IAS17
0	-	1.293	1.293					-	
1	200	1.131	1.157	-135	162	65	226	200	200
2	200	969	1.015	-142	162	58	219	200	200
3	200	808	866	-149	162	51	212	200	200
4	200	646	709	-157	162	43	205	200	200
5	200	485	545	-165	162	35	197	200	200
6	200	323	372	-173	162	27	189	200	200
7	200	162	190	-181	162	19	180	200	200
8	200	0	0	-190	162	10	171	200	200
TOTALE	1.600			-1.293	1.293	307	1.600	1.600	1.600

a riduzione del *ROU asset*. Non essendo previsto l'acquisto dell'immobile alla fine del contratto il periodo di ammortamento è il periodo più breve tra la durata del *leasing* e la vita utile del *ROU asset* così come previsto dall'IFRS 16 par. 32);

- oneri finanziari sulla passività finanziaria  $1.293 \text{ K€} \times 5\% = 65 \text{ K€}$  a incremento della passività finanziaria;

- *cash out* per i canoni di locazione (200 K€) a riduzione della passività finanziaria.

In Fig.6 in alto, si riporta lo sviluppo, sull'orizzonte del contratto di locazione, dei valori di bilancio in base alla contabilizzazione IFRS 16 vs. IAS 17.

### Valutazione successiva comprensiva della variazione ISTAT

Come prevede il principio contabile al par. 39, successivamente alla prima iscrizione la passività per *leasing*, oltre a ridursi per il pagamento dei canoni e a incrementarsi per gli interessi passivi, dovrà essere rimisurata al fine di verificare l'eventuale cambiamento di stima:

- della durata del *leasing*;
- dell'opzione di riscatto o;
- variazioni dei pagamento basati sui tassi o indici.

La rettifica della passività (calcolata sempre con il tasso di interesse marginale originario) comporterà una rettifica di pari importo anche del *ROU asset*, così che i flussi di cassa modificati impattino il conto economico per tutta la durata residua del contratto di locazione.

Nel nostro caso al termine del primo anno il canone di locazione aumenta per l'adeguamento ISTAT di 4 K€ ( $2\% \times 200 \text{ K€}$ ), ciò comporta che l'incremento dei canoni per il periodo residuo sia pari a 28 K€ ( $4 \text{ K€} \times 7 \text{ anni}$ ). Il VA dell'incremento è pari a  $VA = 23 \text{ K€}$ .

In Fig.7, le relative scritture contabili. Mentre in Fig.8, si riporta lo sviluppo, sull'orizzonte del contratto di locazione, dei valori di bilancio in base alla contabilizzazione IFRS 16 vs. IAS 17 in seguito all'aggiustamento ISTAT.

### Analisi degli impatti sui dati di bilancio

Analizziamo ora l'impatto sui dati di bilancio, le metriche di *performance* e

gli indici finanziari della contabilizzazione IFRS 16 rispetto a quanto avveniva con lo IAS 17 ipotizzando che la società abbia ricavi pari a 1.000K € (Fig.9 a pagina seguente).

**1. Costi totali e Risultato Netto:** complessivamente al termine dell'intero periodo di locazione costi totali (ammortamento + oneri finanziari con IFRS 16 e canoni con IAS 17) e Risultato Netto non cambiano in entrambe le due ipotesi di contabilizzazione (rispettivamente pari a 1.628 K€ e 6.372 K€). Ciò che cambia è la **distribuzione temporale della rilevazione dei costi** che sono più "veloci" con l'IFRS 16 rispetto allo IAS 17 in quanto la componente finanziaria (gli interessi passivi)

Figura 7

	D	A
Immobili in leasing (IFRS 16)	23	
Pass. Finanziaria per immobili in leasing (IFRS 16)		23

Figura 8

IFRS 16									
PROSPETTO DELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE FINANZIARIA					PROSPETTO UTILE/PERDITA D'ESERCIZIO			IAS 17	
ANNO	CASH OUT	ATTIVITA' PER	PASSIVITA' PER	RIDUZIONE	AMMORT.	ONERI	COSTI	CANONI	COSTI
		DIRITTO D'USO (ROU ASSET)	LEASING				TOTALI IFRS16		TOTALI IAS17
0		1.293	1.293					0	
1	200	1.131	1.157	-135	162	65	226	200	200
2	204	969	1.035	-145	165	59	224	204	204
3	204	804	883	-152	165	52	217	204	204
4	204	660	723	-160	165	44	209	204	204
5	204	495	556	-168	165	36	201	204	204
6	204	330	379	-176	165	28	193	204	204
7	204	165	194	-185	165	19	184	204	204
8	204	0	0	-194	165	10	175	204	204
TOTALE	1.628			-1.293	1.315	312	1.628	1.628	1.628

Figura 9

IFRS 16										IAS 17				
PROSPETTO DELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE FINANZIARIA					PROSPETTO UTILI/PERDITA/ESERCIZIO					PROSPETTO UTILI/PERDITA/ESERCIZIO				
ANNO	CASH/OUT	DIRITTO D'USO	PROSPETTIVA LEASING	RIDUZIONE PASSIVITÀ	AMMORT.	ONERI FINANZIARI	EBITDA	EBIT	RI	CANONI	IAS17	EBIT	RI	
0		1.200	1.200		152	65	205	1.000	838	774	200	200	800	800
1	200	1.131	1.157	-135										
2	204	989	1.035	-145	105	59	204	1.000	825	776	204	204	796	796
3	204	824	883	-152	105	52	217	1.000	805	783	204	204	796	796
4	204	660	723	-160	105	44	209	1.000	805	791	204	204	796	796
5	204	495	556	-168	105	36	201	1.000	805	799	204	204	796	796
6	204	330	379	-176	105	28	193	1.000	805	807	204	204	796	796
7	204	165	194	-185	105	19	184	1.000	805	816	204	204	796	796
8	204	0	0	-194	105	10	175	1.000	805	824	204	204	796	796
TOTALE	1.208			-1.283	1.315	312	1.826	8.300	6.864	6.372	1.826	1.826	6.372	6.372

impli-cita nei costi totali in base all'IFRS 16 è più "pesante" all'inizio del contratto di locazione e va riducendosi nel tempo (si vedano i grafici seguenti "Costi totali IFRS 16 vs IAS17" e "Mix costi totali IFRS 16"). Questo comporta un **incremento dei costi totali** (derivante da un incremento degli ammortamenti e degli oneri finanziari) e un **decremento del Risultato Netto nei primi anni di locazione con IFRS 16 rispetto a IAS 17** (che si ricorda sono ascrivibili interamente ai canoni di locazione). **Andamento che poi si inverte avvicinandosi all'estinzione del contratto** (Fig. 10).

2. EBITDA ed EBIT: l'impatto più significativo a conto economico che discende dalla nuova contabilizzazione IFRS 16 è a livello di EBITDA la quale, non essendo più impattata dal costo operativo dei canoni di godimento dei beni di terzi, risulta più elevata rispetto a quanto contabilizzato con lo IAS 17. Tale miglioramento si rileva anche a livello di EBIT che sconta l'im-

patto dell'ammortamento del *ROU asset* ma non quello dalla "componente finanziaria" dei costi totali dell'IFRS 16. **3. Attivo e Passivo patrimoniale:** la capitalizzazione del *leasing* operativo comporta un impatto sul prospetto patrimoniale-finanziario ascrivibile **all'incremento dell'attivo fisso** (derivante dall'iscrizione del *ROU asset*) e **delle passività finanziarie** in seguito all'iscrizione della passività per *leasing* (si ricordi che il *leasing* operativo con lo IAS 17 non prevedeva nessuna contabilizzazione a stato patrimoniale).

Il *ROU asset* si riduce lungo l'orizzonte temporale del contratto di locazione in quote costanti in base al piano di ammortamento mentre la passività per *leasing* va riducendosi in modo crescente (effetto netto tra *cash out* per canoni e capitalizzazione degli oneri finanziari). Il decremento della passività finanziaria è "più lento" all'inizio del contratto di locazione a causa del "rimontaggio" di maggiori oneri finanziari. Andamento che poi si inverte avvicinandosi all'estinzione del contratto di locazione (si ricordi che gli oneri finanziari hanno un andamento decrescente sull'orizzonte temporale del contratto di locazione). Per una maggior evidenza di tali dinamiche si vedano i due grafici seguenti "Prospetto Patrimoniale Finanziario" e "Riduzione passività finanziaria vs riduzione *ROU asset*". L'impatto sulla cassa nelle due ipotesi di contabilizzazione è equivalente in quanto è sempre rappresentato dall'uscita per canoni di locazione. Quello che differisce sono i termini di esposizione nel prospetto del rendiconto finanziario in quanto si ricordi che il *cash out* per la quota capitale della passività per *leasing* (canoni) in base all'IFRS 16 va esposto tra i flussi delle attività di finanziamento mentre sotto IAS 17 era considerato gestione operativa.

L'iscrizione della passività finanziaria a stato patrimoniale comporta senza dubbio il beneficio di far emergere il debito "fuori bilancio" (in precedenza indicato nella sezione impegni della nota integrativa) ma ovviamente determina il peggioramento della Posizione Finanziaria Netta e le società potrebbero rischiare di "sforare" i *covenants*. Questo può comportare la

Figura 10

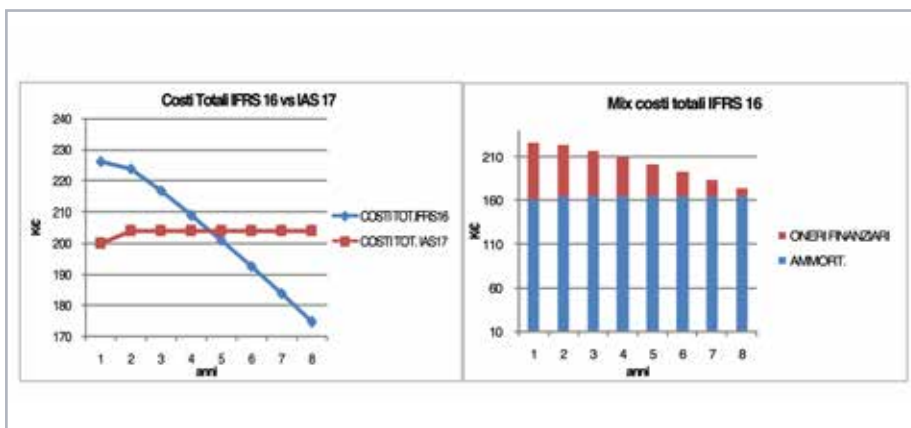
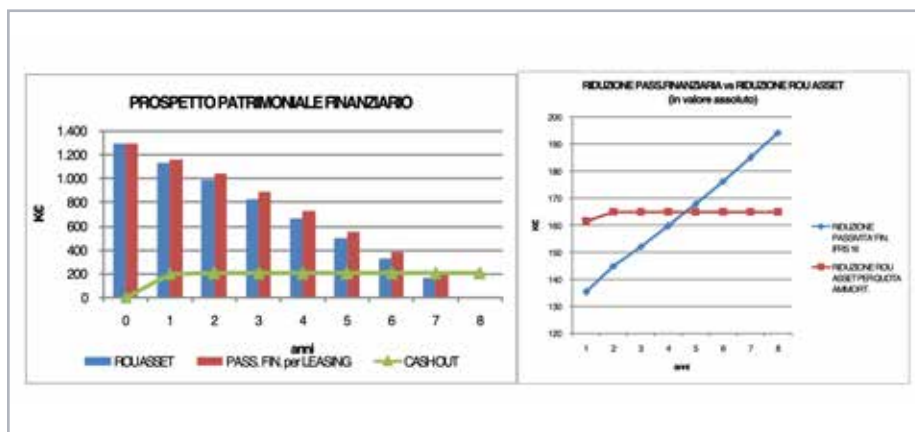


Figura 11



necessità di rivedere, in accordo con l'ente finanziatore, il calcolo di questi indici (Fig.11).

Come si può desumere dalla dinamica sopra esposte l'impatto dell'IFRS 16 sui risultati delle diverse gestioni aziendali è di ampio respiro (soprattutto se analizzate nel breve termine), ho quindi deciso di analizzarlo in base al modello della "DuPont Ratio Analysis".

Tale modello consiste nella scomposizione del ROE (*Return of equity*) in tre componenti che rappresentano diverse metriche di *performance* evidenziandone anche i legami con i relativi indici sottostanti.

In base a tale modello il ritorno per gli azionisti (ROE) è influenzato dalla seguente relazione:

$$ROE = Profitability * Efficiency * Leverage$$

**Profitability (Profit margin)**=> misurata dal  $ROS = \text{Utile Netto} / \text{Ricavi}$  e da un'indicazione dell'efficienza operativa dell'azienda. In ottica IFRS 16, il risultato netto essendo impattato dall'andamento dei costi precedentemente descritto fa registrare una diminuzione del ROS nel breve termine (nei primi anni del contratto di locazione);

**Efficiency**=> è misurata dall'*Asset Turnover* (indice di rotazione delle attività)=  $\text{Ricavi} / \text{totale attività}$  e rappresenta l'efficienza nell'impiego della attività patrimoniali aziendali nella generazione di ricavi. L'IFRS 16 incrementando l'attivo fisso con l'iscrizione del *ROU asset* determina una riduzione dell'*Asset Turnover*;

**Leverage**=> l'effetto leva è misurato dal rapporto tra Totale Attività/Capitale Proprio ed è positivamente impattato dall'incremento dell'attivo immobilizzato.

**ROI (Return of investment)**=> misurato dal rapporto RO/CIN. L'impatto su tale indice discende dal fatto che l'aumento del capitale investito non è controbilanciata da un pari aumento del risultato operativo.

### Conclusioni

Dato queste evidenze si ritiene che, allo scopo di permettere agli stakeholders un'analisi corretta dell'andamento societario, sia necessario esporre gli indici "normalizzati" evidenziando cioè separatamente l'impatto dell'IFRS 16.

L'esigenza di "normalizzazione" delle principali metriche di *performance* aziendali evidenzia quanto in seguito all'applicazione dell'IFRS 16, ancora più che per altri IFRS, un'adeguata informativa di bilancio rivesta un ruolo fondamentale affinché il lettore ne possa correttamente comprendere l'impatto sull'andamento societario.

A tal proposito, benché l'IFRS 16 richieda ampi requisiti di informativa sia qualitativa che quantitativa per i locatari, si ritiene che essi da soli non possano assolvere a tale compito se vengono affrontati come se fossero un semplice elenco prescrittivo, ma debbano invece essere interpretati nel più ampio progetto della *Disclosure Initiative*. L'IFRS 16 al par. 59, B 48-B52 dà indicazioni in merito alle informazioni qualitative e quantitative da for-

nire agli utilizzatori di bilancio tra cui:

- descrizione della natura dei *leasing*;
- descrizione della modalità di gestione del rischio di liquidità connesso alla passività per *leasing*;
- indicazione dei potenziali flussi di cassa in uscita che non sono riflessi nella passività per *leasing* (es. flussi di cassa in uscita derivanti da pagamenti variabili, impegni per *leasing* con decorrenza futura, garanzia del valore residuo del bene...);
- indicazione di eventuali restrizioni imposte dal *leasing* (es. mantenimento di determinati coefficienti finanziari).

Oltre a questi impatti "diretti" l'IFRS 16 comporta anche costi "indiretti" che non vanno sottovalutati. Tali costi sono legati all'implementazione e alla revisione dei processi informativi interni, si pensi ad esempio:

- alla necessità di analizzare tutti i contratti di *leasing* in essere per reperire le informazioni necessarie per determinarne gli impatti contabili (es. identificare i contratti che sono o potrebbero contenere un *leasing*, identificare i *leasing* di beni aventi modico valore e di breve termine...);
- alla valutazione relativa alle modalità di transizione;
- alla necessità di valutare gli impatti sui sistemi informativi e sulla reportistica interna che nella maggioranza dei casi comporta la necessità di acquistare un *software* ad hoc per il calcolo del piano di *leasing*.

Alessandro Tentoni<sup>1</sup>Tiberio Frascari<sup>2</sup>

# Incremento del valore dei pacchetti societari con le operazioni straordinarie

## 1. Le operazioni straordinarie per massimizzare il valore di mercato dei pacchetti societari

Una delle funzioni strategiche delle operazioni straordinarie societarie è quella di realizzare un assetto imprenditoriale finalizzato a un più agevole e conveniente trasferimento di partecipazioni di maggioranza o di minoranza.

Molte volte le motivazioni di alcune figure finanziarie di soci, soprattutto istituzionali, sono di natura speculativa e con orizzonte quindi di breve o medio periodo. Si pensi a fondi di *equity*, società di *venture capital* e interventi di *merchant banking*, che promuovono un ingresso nella compagine sociale, a volte minoritario, in prospettiva dell'incremento del valore aziendale progettato anche attraverso nuove configurazioni societarie per la successiva rivendita delle quote o azioni, lucrando la plusvalenza.

In altri casi il soggetto economico fondatore, o i suoi successori, prendono la decisione di cedere la società o alcuni rami aziendali e intraprendono una fase di gestione straordinaria per facilitare l'operazione rendendo nel contempo più profittevole o meno rischiosa l'attività d'impresa svolta.

Senza pretesa di completezza, può infine ricorrere la situazione di soci di minoranza, tipicamente animati da intenti di remunerazione finanziaria, che dopo un pur durevole sostegno al soggetto maggioritario propendono per il disinvestimento, concordando un piano di ristrutturazione straordinario per salvaguardare l'equilibrio patrimoniale societario futuro e ottenere il giusto riconoscimento del valore fino a quel momento generato.

Con gli istituti straordinari contemplati dalla normativa vigente o dalla tecnica professionale può essere quindi ripensato il modello legale adottato dall'imprenditore e in particolare, al mutare delle condizioni interne ed esterne all'azienda, verificato il persistere della sua funzionalità ai rami di impresa esercitati.

Nel variegato panorama degli strumenti disponibili possono realizzarsi concentrazioni, scorpori, cessioni, affitti, risanamenti, trasformazioni, liquidazioni, che singolarmente o in abbinamento creano plusvalore per il complessivo sistema aziendale adattandosi con maggior efficacia ai più recenti programmi dell'imprenditore.

Pertanto l'incremento di valore realizzato potrebbe non riflettersi del tutto a livello di singolo pacchetto, dove assumono rilevanza anche le possibilità di incidere nella conduzione della società e i conseguenti premi di maggioranza o di minoranza.

Ad esempio, in una fusione per unione tra due società A e B valutate, grazie alle sinergie prospettabili, rispettivamente 100 (anziché 90 *stand alone*) e 1.000, il socio di maggioranza al 51% di A passerebbe da un valore potenziale del pacchetto, valorizzato da un premio di maggioranza del 30%, pari a  $90 \times 51\% \times 1,3 = 59,67$ , ad un valore nella risultante dell'aggregazione sceso a 51 (ovvero  $100/(100+1000) \times 51\% \times 1100$ ), corrispondente alla percentuale del  $51/1100 = 4,64\%$  sulla risultante.

Viceversa per i soci detentori di partecipazioni minoritarie di una certa entità, ad esempio il 35%, la concentrazione con la necessaria contrazione



della percentuale posseduta potrebbe risultare doppiamente conveniente, in quanto come noto gli sconti di minoranza si applicano precipuamente alle partecipazioni non troppo inferiori alla soglia decisionale ordinaria, contraddistinte da un inefficiente rapporto tra risorse investite e poteri amministrativi spettanti.

Si deve poi considerare che ogni processo straordinario societario comporta il sostenimento di oneri di varia natura, tanto espliciti quali ad esempio incentivi all'esodo o trasferimento dei dipendenti, costi di formazione, de-localizzazioni, tributi specifici,<sup>3</sup> onorari di assistenza professionale, informativa a clienti, fornitori e banche, che di tipo implicito come per l'impegno dedicato alla riorganizzazione da parte dell'organo amministrativo e del personale, il tempo per la messa a punto di nuove procedure, la ripetizione di adempimenti per malintesi interni o con gli *stakeholders*.

Nemmeno vanno trascurati i possibili rischi dell'operazione, che deve assicurare tra l'altro l'idoneità della rinnovata struttura organizzativa ad adattarsi il più delle volte a diverse ripartizioni di compiti, a nuove relazioni con organismi societari acquisiti o consociati, a mutate combinazioni prodotti/mercati<sup>4</sup>, a innesti o rinunce di risorse umane, alla corretta comunicazione contabile dell'evento straordinario e al rispetto della disciplina fiscale specifica.

Plusvalori, costi e rischi della ristrutturazione caratterizzano i documenti di programmazione aziendale nella fase antecedente, e trovano adeguata rappresentazione nelle sintesi di bilancio così da permettere ai lettori di cogliere la dinamica dei flussi positivi e negativi ingenerati dalla manovra.

## 2. Le aggregazioni

Con questa categoria di operazioni si realizza un'unione tra due o più aziende societarie attraverso gli istituti della fusione, propriamente detta o per incorporazione, ovvero l'acquisizione da parte di una società preesistente di un'impresa o di un suo ramo mediante cessione, conferimento, scissione.

In questo modo si perviene a un aumento delle dimensioni aziendali che

può apportare valore, tipicamente, grazie alle economie di scala per il più intenso utilizzo della capacità produttiva disponibile e conseguente riduzione dei costi unitari, assorbimento di agguerriti concorrenti, soppressione di funzioni e servizi similari, acquisizione di risorse tangibili o intangibili, riequilibrio di aziende in perdita, compensazioni di posizioni finanziarie reciproche.

Un caso di scuola è rappresentato da una recente fusione per incorporazione di molteplici società, ciascuna titolare di vari punti vendita al dettaglio della stessa insegna, che ha consentito di accentrare e omogenizzare il processo decisionale, ottimizzare molte funzioni amministrative, contenere i relativi costi compresi quelli di *governance*, attivare sinergie operative come per la gestione informatica delle scorte e i prelievi fisici del magazzino. L'acquisizione può dunque avvenire, salvo modesti conguagli in denaro, con trasferimento di quote o azioni da consegnare ai soci delle società fuse o incorporate, della scissa o direttamente alla conferente, senza escludere la modalità dell'accensione di specifiche riserve in conto capitale.

Viceversa l'acquisto di azienda o di pacchetti societari viene regolata in forma liquida.

È inoltre fondamentale distinguere se la concentrazione avviene tra società dello stesso gruppo o meno, al fine di individuare i meccanismi di regolazione del corrispettivo.

Nel secondo caso, infatti, si apre una dialettica tra i soggetti economici delle parti in trattativa al fine di stabilire il giusto prezzo, ancorché come precisato poc'anzi in termini di patrimonio netto, così che ciascuno tenderà rispettivamente a contenere o dilatare la valutazione da attribuire all'impresa oggetto dell'operazione, nell'ambito del *range* di valori ragionevoli ma comunque con vari gradi di soggettività. Così in una fusione per incorporazione di società posseduta all'80%, i detentori del residuo 20% punteranno a una stima più elevata possibile dell'incorporata in modo da ottenere la più alta percentuale di capitale sociale nell'incorporante post-assorbimento.

03. Ad esempio acquisendo una società estera occorre verificare la continuazione dei rapporti con una clientela sconosciuta, di lingua diversa e in un quadro normativo specifico.

04. Nell'ipotesi di acquisto di azienda attraverso il trasferimento della relativa partecipazione, l'unitarietà dell'asset compravenduto porta inevitabilmente alla sua registrazione diretta al valore corrente.

Qualora invece l'acquisizione avvenga nel perimetro dello stesso soggetto economico, il corrispettivo stabilito tende a risentire piuttosto di esigenze di natura patrimoniale o finanziaria, contabile e fiscale delle parti coinvolte. Uno dei principali vantaggi delle aggregazioni attraverso fusioni, scissioni o conferimenti, avvertito dal soggetto economico soprattutto se l'obiettivo sono imprese esterne, è di ottimizzare le fonti necessarie per l'operazione.

Infatti la risultante dell'unione, l'incorporante, la beneficiaria o la conferitaria, ancorché se preesistenti nel contesto casistico del presente paragrafo, compensano i soci delle aziende fuse, della scissa o la conferente mediante quote o azioni di nuova emissione, salvo considerare se nella fusione e nelle scissioni totali dei titoli nelle società fuse o nella scissa risultino in mano, in tutto o in parte, alla stessa superstite o alle beneficiarie che procederebbero quindi all'annullamento di tali partecipazioni.

L'aumento di capitale sociale da assegnare ai soci delle incorporate o estinte a seguito della fusione, della scissa ovvero alla conferente, rappresentano quindi un pagamento "con carta" anziché con mezzi monetari, come necessario invece nella cessione. A fronte del risparmio di risorse liquide possono introdursi peraltro nella compagine sociale dell'acquirente nuovi soggetti, con rapporti di forza dipendenti dalla valutazione di ciascuna azienda aggregata.

Nei casi invece poc'anzi accennati di scissione totale o di fusione, per unione o per incorporazione, con annullamento delle quote o azioni già detenute nella scissa o nelle società assorbite, il suddetto vantaggio generalmente non ricorre in quanto le partecipazioni da eliminare sono state di regola acquisite con pagamento in denaro. A tal fine basti pensare alla fusione con indebitamento, che con le cautele e i supplementi d'informativa previsti dall'art. 2501-bis del codice civile realizza proprio la fusione con società precedentemente rilevate, in questo caso grazie a debiti contratti dall'acquirente e destinati a essere rimborsati a concentrazione avvenuta con i

*cash-flow* generati dall'azienda oggetto dell'operazione.

Altra virtuosità, insita nella struttura di ogni aggregazione, a beneficio dei possessori di partecipazioni poggia su due flussi contrapposti: da un lato i patrimoni assorbiti, conferiti o acquistati, dall'altro il "pagamento" con assegnazione o annullamento di quote o azioni, ovvero in forma liquida.

L'immissione contabile degli elementi attivi e passivi nelle scritture del soggetto acquirente alla data stabilita avviene in prima battuta, generalmente, ai saldi di libro (metodo del *pooling of interest*), mentre il corrispettivo "con carta" o denaro ammonta a quanto concordato dalle parti.

Se l'integrazione genera plusvalore si manifesta un gap nell'attivo per aver acquisito un'azienda con valori patrimoniali netti inferiori rispetto all'aumento dedicato di capitale netto o all'uscita monetaria, movimentazioni della sezione passiva.

Tale divario viene colmato con allineamento di attività a fair value, iscrizione di avviamento positivo, eliminazione di passività non sussistenti.

L'evidenza non cambia qualora i componenti del patrimonio dell'impresa acquisita vengano annotati direttamente a saldi correnti (*acquisition method*), scelta verosimile nel caso la perizia di stima a supporto dell'operazione sia predisposta in base a valutazione patrimoniale analitica anziché di tipo sintetico.<sup>5</sup>

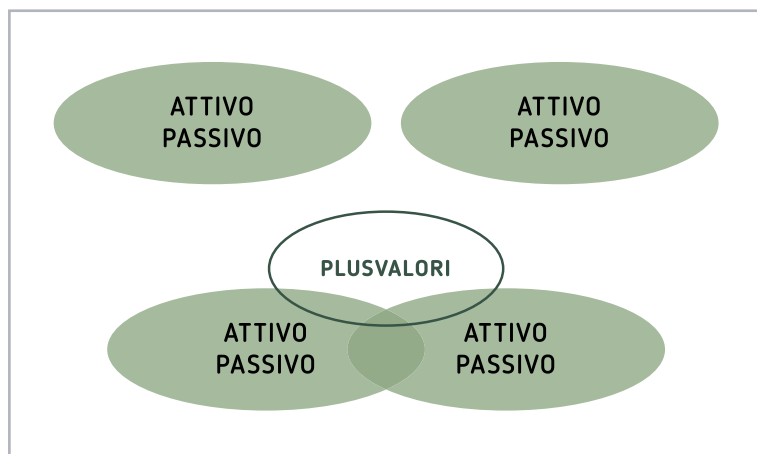
Infatti anche in questa ipotesi l'azienda, una volta rilevata, viene iscritta a valori contabili superiori rispetto a quelli di libro precedenti.

In definitiva il valore attribuito dalle parti al complesso aziendale in misura superiore a quanto rappresentato in contabilità prima dell'acquisizione si riflette in un corrispondente incremento del patrimonio netto della società nell'assetto post concentrazione, con tutti i benefici dovuti alla manifestazione dell'effettivo valore del compendio,<sup>6</sup> al miglioramento degli indici di bilancio che può favorire tra l'altro proficue relazioni con il ceto creditorio, al superamento di possibili criticità legali dovute a scarsa patrimonializzazione quali, ad esempio, copertura di perdite invasive del capitale sociale (Fig. 1).

05. Tenendo presente che la logica di valutazione in bilancio può non coincidere con quella di tipo economico, propria dei trasferimenti di azienda.

06. Invero troncando sul nascere qualsiasi illazione di questo tipo, considerata la bassa soglia percentuale intercompany che impedisce la fruizione della normativa pur in presenza di soci esterni al gruppo con piena dialettica su valutazioni e corrispettivi dell'operazione.

Figura 1: Rappresentazione precedente e successiva all'integrazione



La Fig.1 dimostra come dall'integrazione tra due società vengono generati plusvalori che si possono riferire sia ai componenti patrimoniali preesistenti, adeguandoli al *fair value*, sia a nuovi elementi quali il *goodwill*.

Addirittura alcuni segnali positivi della concentrazione si possono recepire in bilancio ancor prima della conclusione dell'integrazione.

Nell'esperienza delle operazioni straordinarie può capitare, ad esempio, che i pagamenti di debiti con scadenza alla data di riferimento delle valutazioni delle unità aziendali coinvolte vengano posticipati, previa comunicazione ai creditori, anche solo di un giorno, così che l'aumento della posizione finanziaria netta può portare a una stima più elevata dell'impresa, secondo alcune metodologie di tipo sintetico circoscritte alla gestione operativa, e conseguente emersione di plusvalori più cospicui.

Altra funzionalità delle concentrazioni è riferita alle aziende in perdita, che grazie a queste operazioni possono superare la crisi, contribuire alla redditività della società risultante e quindi risolvere il valore delle relative quote o azioni.

Si pensi a un'impresa di commercio all'ingrosso che perda quote di mercato e deve riorganizzare le proprie strategie di vendita accedendo a finanziamenti bancari per sostenere le azioni di marketing necessarie e fronteggiare insorte carenze finanziarie. La presenza nel gruppo di una società immobiliare può apportare, tramite la scelta di

una modalità di aggregazione, quelle risorse che garantiscano nuove linee di fido mirate al programma di risanamento.

Naturalmente questa categoria di concentrazioni include l'ulteriore fattore di rischiosità che la crisi si propaghi ai rami aziendali sani e, non venendo raggiunti gli obiettivi perseguiti, conduca verso il dissesto.

Anche l'aspetto fiscale, risolvendosi in risparmi d'imposta, può costituire una leva per contribuire alla creazione di valore in queste operazioni straordinarie. Basti pensare a tal proposito al trasferimento di franchigie per l'abbattimento della base imponibile, inutilizzabili dalla singola società nel breve periodo, apportate nella *legal entity* risultante dalla concentrazione nel rispetto delle condizioni normative di vitalità poste a contrasto del commercio delle mere "bare fiscali", come il riporto di perdite, interessi passivi non dedotti e eccedenza ACE disciplinati dall'art. 172 comma 7 del Tuir.

La stessa creazione del plusvalore sopra commentata comporta l'insorgere nella maggior parte dei casi di un doppio binario contabile-fiscale, in quanto ai fini del calcolo della base di tassazione per le imposte dirette vengono riconosciuti solo i valori contabili assunti in precedenza, che può indurre al pagamento di un'imposta sostitutiva di riallineamento, secondo la modalità "ordinaria" o "derogatoria", in genere compresa nel range 12%-16% del differenziale, quindi in ammontare inferiore rispetto al beneficio sull'imponibile misurabile dalle più elevate aliquote IRES ed IRAP.

Curiosamente, per alcuni elementi patrimoniali residuali quali ad esempio rimanenze finali o titoli, l'opzione per l'affrancamento dei valori "derogatorio" di cui all'art. 15 comma 11 del D.L. n.185/08 prevede un costo pari alle stesse aliquote ordinarie d'imposta, senza quindi alcun apparente vantaggio finanziario.

Forse è proprio in vista di possibili passaggi di proprietà nei pacchetti societari delle imprese interessate da queste fattispecie di divergenza che il Legislatore ha consentito di operare una forma di razionalizzazione del doppio

binario, sempre piuttosto scomodo e impegnativo dal punto di vista amministrativo, a tutto beneficio del soggetto acquirente pur senza alcun risparmio fiscale prospettico.

La descritta tematica del disallineamento civilistico-fiscale dei valori patrimoniali attivi e passivi pone tra l'altro il dilemma, nelle cessioni di imprese societarie, se procedere all'acquisto dell'azienda con pieno riconoscimento tributario degli importi corrisposti al venditore ma con sostenimento delle imposte indirette proporzionali di trasferimento oppure rilevare le quote o azioni della relativa società con modesti oneri fissi indiretti d'atto ma conservando il divario dei saldi penalizzante dal punto di vista tributario.

Si deve peraltro aggiungere che l'alternativa in parola dovrebbe essere esaminata in primo luogo sulla base degli obiettivi strategici ed economici dell'acquirente, come ad esempio la maggior flessibilità propria in genere del secondo strumento che consentirebbe, ad esempio, di realizzare sostanzialmente l'acquisizione limitandola al pacchetto di controllo della società da trasferire.

Sotto il profilo meramente impositivo, comunque, la pianificazione dell'operazione dovrebbe anche considerare che il risparmio per le imposte indirette nel caso di acquisto della partecipazione è certo e immediato, a fronte di un'onerosità dovuta al doppio binario per le dirette che dipende dalle dinamiche gestionali future del complesso acquisito e dai relativi riflessi sulle basi imponibili IRES e IRAP.

Si noti tuttavia che la normativa fiscale vigente incentiva con l'art.11 del D.L. n.34/2019, fino al 31/12/2022, le aggregazioni con soggetti esterni al proprio gruppo ottenute mediante fusioni, scissioni o conferimenti consentendo il riallineamento ai valori correnti contabili delle immobilizzazioni tecniche senza pagamento di imposte sostitutive nel limite complessivo di cinque milioni di euro. Infatti presupposto per accedere al consistente beneficio, di valore stimabile fino a euro 600.000 (euro 5.000.000x12%, aliquota più conveniente degli affrancamenti onerosi per questi asset), è l'assenza

già dal secondo periodo d'imposta precedente di un rapporto partecipativo superiore al 20% tra le società coinvolte nell'integrazione, che devono inoltre risultare effettivamente operative. Sembra così affiorare la comprensibile preoccupazione del Legislatore che le operazioni straordinarie in oggetto siano intraprese allo scopo preponderante di rivalutare gratuitamente i patrimoni societari accorpati, visto tra l'altro che nelle concentrazioni *inter-company* si è già segnalata l'inesistenza di un conflitto di interessi nella definizione dei valori correnti delle aziende individuate, che può estendersi spesso in un range soggettivo ragionevole a volte piuttosto ampio.<sup>7</sup>

A chiusura della disamina dei principali meccanismi di creazione del valore per i pacchetti societari abbinati alle disposizioni tributarie è opportuno ricordare che anche le gestioni straordinarie in parola soggiacciono al rischio del disconoscimento fiscale per abuso del diritto ai sensi dell'art. 10-bis della Legge n.212/2000, qualora organizzate senza ragioni economiche al solo scopo di conseguire vantaggi fiscali indebiti.

### 3. Le disaggregazioni

Le stesse operazioni esaminate sinora, ad eccezione delle fusioni, si prestano anche alla creazione di valore economico dei pacchetti societari nel quadro di una scorporazione della struttura aziendale.

I fattori promozionali più diffusi da ricordare per questo secondo filone, senza la pretesa di una problematica completezza, vanno dalla divisione di rami d'impresa che necessitano di risorse specifiche e stili di governance diversi, alla salvaguardia della ricchezza immobiliare o mobiliare segregandola dalla rischiosità del ciclo acquisto-produzione-vendita, all'alleggerimento della gestione operativa da una massa debitoria finanziaria da ristrutturare e dai relativi oneri,<sup>7</sup> alla separazione di funzioni aziendali da ottimizzare con una conduzione specialistica, alla disgiunzione tra le unità redditizie da conservare e quelle in crisi da destinare a tentativi di risanamento, cessione o liquidazione prima che compromettano l'equilibrio complessivo, al conte-

07. Ricordando che la società di provenienza risponderebbe comunque in seconda battuta rispetto alla società che accoglie la mole debitoria, per evitare abusi: nella scissione entro i limiti del valore del patrimonio effettivo attribuito, ex art. 2506-quater comma 3 del codice civile, nei conferimenti o cessioni ai sensi dell'art. 2560 comma 1 del codice civile.



nimento di eccessive dimensioni raggiunte a seguito dello sviluppo foriere di incremento dei rischi gestionali e difficoltà di direzione, al fronteggiare la rigidità per eccesso di capacità produttiva dovuto a calo delle vendite destinando parte della struttura a riconversione o cessazione, a problematiche nei rapporti con l'accresciuta forza lavoro o nelle relazioni sindacali, a parziali delocalizzazioni in aree favorevoli per l'acquisto di alcuni fattori produttivi.

Esistono poi una serie di motivazioni extra-aziendali quali, ad esempio, l'esigenza del passaggio generazionale nei confronti di più congiunti con diverse doti e attitudini gestionali, sopraggiunte visioni imprenditoriali diverse tra soci o, in alcuni casi, stalli decisionali e litigiosità, contenziosi di vario genere che ostacolano o impediscono lo svolgimento dell'attività di alcune divisioni, che si rende quindi opportuno dirottare in apposite *legal entity*.

Nelle disaggregazioni la creazione del valore per i pacchetti societari dipende quindi da una struttura più razionale che aumenta l'efficienza dei singoli rami favorendo la specializzazione delle singole aree strategiche d'affari, il più proficuo impiego di ciascuna divisione in vista dello sviluppo o della cessazione, la soluzione di anomalie nella *governance*.

Lo schema riorganizzativo in commento tende così a valorizzare in misura maggiore il nuovo complesso pur se disarticolato, a differenza dei processi di concentrazione nei quali proprio l'unione delle risorse alimentava quelle sinergie alla base del plusvalore economico. Nella presente casistica, pertanto, sembrano assumere in genere una rilevanza più incisiva l'idea imprenditoriale, il *know-how* manageriale, la capacità professionale di individuare il progetto ottimale e gli strumenti idonei per realizzarlo, rispetto alla complementare combinazione di risorse.

Risulta poi che, di regola, l'incremento di valore è indotto principalmente da una riduzione dei livelli di rischio oltre che da una dinamica reddituale, significativa in certe occasioni.

Come noto, infatti, entrambi i fattori concorrono alla misura del capitale economico di un'azienda, aspetto bene evidenziato dalle metodologie di calcolo reddituali, miste e finanziarie.

Si è accennato che la disaggregazione avviene con operazioni straordinarie quali il conferimento, la scissione e, per certi versi, la cessione.

Nelle prime due si osservano movimentazioni in senso opposto di complessi aziendali e partecipazioni, di nuova emissione o da annullare, mentre nella terza il corrispettivo è rappresentato da denaro.

Indubbiamente conferimenti e scissioni costituiscono gli strumenti principe per raggiungere le finalità in discorso. Tuttavia anche la vendita di rami aziendali, con reinvestimento, distribuzione o conservazione momentanea del prezzo conseguito, può risultare funzionale a un progetto di smembramento societario.

Al di là della variabile fiscale su cui si tornerà più avanti, i trasferimenti "con carta" ricordati realizzano fisiologicamente l'obiettivo della divisione patrimoniale, allocando parti dell'impresa della conferente o della scissa in cambio di quote o azioni. In particolare, poi, proprio la scissione, prevedendo questa forma di corrispettivo a favore dei soci e non della società scissa, sostanzia una riduzione del patrimonio netto pari alla differenza (se positiva) contabile tra elementi attivi e passivi incorporati.

Questa gestione straordinaria consente inoltre di variare alcune caratteristiche di base così da rendere l'istituto estremamente duttile e adattabile a mutevoli esigenze.

La scissa può estinguersi (scissione totale) o meno (scissione parziale), sono ammissibili beneficiarie preesistenti o di nuova costituzione, qualora risultino più d'una possono tutte distribuire le quote o azioni da emettere nelle stesse percentuali che ciascun socio detiene nella scissa (scissione proporzionale) o in misure variabili (scissione non proporzionale) purché a parità di valore attribuito compreso eventuale conguaglio in denaro sino al 10%, nelle suddette assegnazioni non uniformi è possibile soddisfare alcuni

soci con titoli della propria società scissa anziché di qualche beneficiaria (scissione asimmetrica, variante della scissione non proporzionale).

La combinazione di queste leve consente dunque la costruzione di molteplici versioni dell'operazione, salvo rispettare nella scissione totale la molteplicità delle beneficiarie per non sovrapporsi con altri istituti straordinari, e perseguire così svariati obiettivi. Basti pensare all'estrema efficacia di dirimere un contrasto tra soci attraverso una scissione non proporzionale assegnando a ciascuno la totalità di una o più beneficiarie, ovvero la scissa, a parità dei valori economici suddivisi come precisato.

In un settore dell'intrattenimento in cui si prevede uno scenario di possibili acquisizioni si è assistito nella pratica a un'originale scissione inversa in cui la partecipazione totalitaria in oggetto è stata scorporata dalla *holding*, proprietaria di altri pacchetti, designando quale beneficiaria la stessa società di servizi controllata, che ha assegnato tali quote al socio della capogruppo-scissa.

Si è così passati da una struttura societaria verticale, con il pacchetto contendibile confuso nel patrimonio della *holding*, a un assetto di tipo orizzontale idoneo ai prospettati accordi di integrazione, come illustrano le Fig.2 e 3.

L'operazione genera quindi plusvalore non tanto per l'immissione di nuovi fattori produttivi o per interventi sulla produttività, quanto per una inedita sistemazione societaria frutto dell'intuizione imprenditoriale che prospetta possibili acquisizioni o gli accordi necessari per la difesa della posizione sul mercato.

Nei conferimenti, invece, il procedimento disaggregativo è meno perentorio poiché viene conservato il legame di controllo in capo alla conferente, che riceve direttamente le quote o azioni emesse dalle conferitarie e le amministra con la propria struttura aziendale, a differenza che nella scissa dove la perdita di tutto o parte del patrimonio è rivolta a vantaggio dei propri soci. Ciò anche nelle peculiari scissioni asimmetriche, dove il pagamento "con carta" eseguito con i titoli della stessa scissa può giustificarsi a fronte dello spin off di una propria divisione dal valore negativo, che determinerebbe quindi un arricchimento per la società da bilanciare con l'aumento di capitale netto.

A seconda dell'entità del ramo apportato la conferente può anche mutare natura assumendo le caratteristiche di *holding*, pura o mista, con la necessità di acquisire nuove *expertise* gestionali.

In tutti i casi nel patrimonio della scorporante si registra un significativo cambiamento qualitativo, diversamente che nelle forme-base di scissione, sostituendo al complesso aziendale conferito la corrispondente partecipazione. Di norma il nuovo *asset* partecipativo, che in realtà rappresenta l'unità aziendale fuoriuscita e risente del suo andamento, assume valore superiore rispetto al *book value* del capitale netto scorporato in quanto dipende dalla stima economica unitaria eseguita per definire l'ammontare delle quote o azioni da emettere.

Questi flussi di risorse contrapposti possono quindi manifestare plusvalore anche nella società conferente, oltre che nelle conferitarie che accolgono in parallelo i saldi contabili dell'impresa apportata aumentando il patrimonio netto in base alla valutazione effettiva, mentre nella scissione l'aumento della

Figura 2: Situazione di partenza

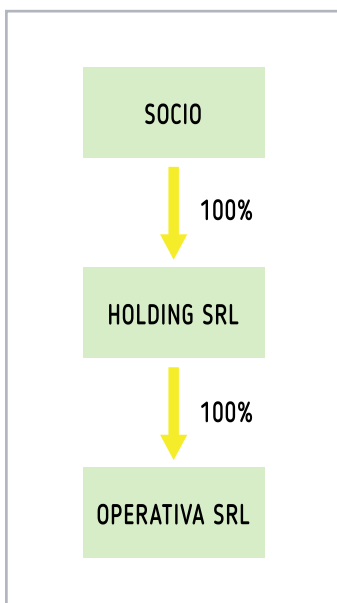
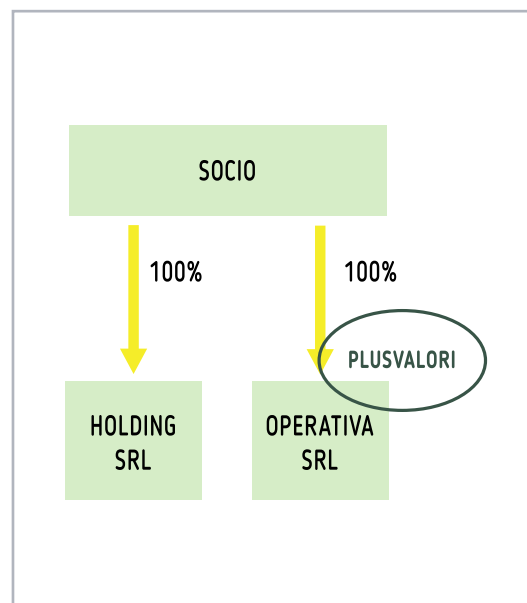


Figura 3: Situazione post-scissione



ricchezza patrimoniale ricorre in genere solo per le beneficiarie.

In particolare, mentre nella conferitaria o nella beneficiaria preesistenti la stima dello scorporo ricevuto e la conseguente creazione di nuovo valore può dipendere anche da fenomeni aggregativi, per la conferente il puro vantaggio della disaggregazione dovrebbe affiorare o nel patrimonio netto, se l'operazione rappresentasse una riorganizzazione promossa dal soggetto economico, o quale componente reddituale di natura straordinaria in presenza di una finalità realizzativa, seppur in cambio di una partecipazione.

A tal proposito si osservi, anche per le analoghe tipologie di scissione, che l'eventuale obiettivo della dismissione verrebbe centrato in un modo intermedio trattandosi appunto, salvo il conguaglio, di un corrispettivo in quote o azioni anziché in denaro, mentre può richiamarsi anche per le operazioni disaggregative l'efficiente utilizzo delle poste del patrimonio netto per la struttura delle fonti delle società che ricevono gli scorpori.

Inoltre anche nel presente contesto risulta determinante, per la comprensione dei meccanismi di formazione dei valori, distinguere le operazioni *intercompany* da quelle che coinvolgono, anche solo in parte, soggetti esterni, con relativo conflitto di interessi in sede di regolazione del corrispettivo quand'anche in titoli.

Così in un conferimento d'azienda in società già costituita la presenza di soci terzi della conferitaria conduce a un confronto con la conferente sulla stima dell'apporto, con tendenziale motivazione dei soggetti esterni a sottovalutare il valore economico dello scorporo e il conseguente ammontare di patrimonio netto assegnato.

Anzi, nel particolare caso delle scissioni non proporzionali un ulteriore elemento di potenziale divergenza dipende dalle diverse percentuali di assegnazione del capitale sociale delle beneficiarie a ciascun socio della scissa, o dei titoli della stessa scorporante nelle operazioni asimmetriche, che stimola la trattativa al ribasso sulla valutazione dei singoli apporti nelle società dove si partecipa e al rialzo sugli

altri, così da massimizzare i valori ricevuti.

Infine anche ove perseguano finalità di disaggregazione aziendale gli istituti straordinari trattati si prestano a generare valore economico mediante un opportuno utilizzo delle chances offerte dalle disposizioni fiscali, ricordate in tema di concentrazioni.

Nello specifico, poi, l'art.176 comma 3 del Tuir qualifica non abusivo il conferimento con continuità nei valori fiscali, o assoggettato all'imposta sostitutiva "ordinaria" del precedente comma 2-ter, seguito dalla cessione della partecipazione in regime PEX di sostanziale esenzione della eventuale plusvalenza da realizzo conseguita, principio da ritenere valido anche ai fini dell'applicazione delle imposte fisse di trasferimento nel campo dei tributi indiretti, come precisato nella risposta n.196 del 18/06/2019 dall'Agenzia delle Entrate.

#### 4. Altre operazioni straordinarie

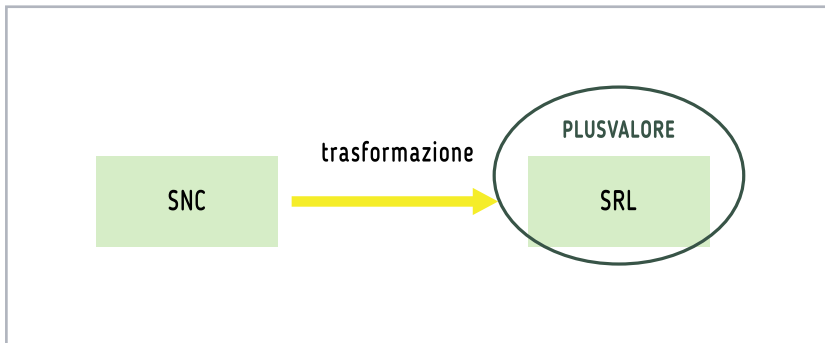
È possibile creare valore per i pacchetti societari con l'ausilio di altre gestioni straordinarie, seppur con possibilità più limitate rispetto agli istituti già esaminati.

La trasformazione consente di adeguare la tipologia societaria prescelta a nuove condizioni interne ed esterne di gestione dell'azienda e, con un favorevole trattamento fiscale, incrementare il capitale economico grazie a regole di conduzione amministrativa più consone ai mutamenti intervenuti.

Ad esempio in una Srl in cui si avverte l'esigenza di maggior flessibilità e tempestività nelle scelte decisionali per cogliere determinate opportunità di mercato, o si deve offrire in maniera immediata la garanzia patrimoniale personale dei soci a qualche fornitore di materie prime strategiche, si potrebbe propendere per la trasformazione in Snc, o in Sas conservando così il vantaggio della limitata responsabilità per alcuni soci, in presenza di un clima di armonia nella compagine sociale.

Viceversa il bisogno di distinguere le prerogative del socio di maggioranza da quelli di minoranza, di consentire un agevole ingresso in società di partner finanziari o industriali, di evitare prevedibili stalli decisionali o lo sciogli-

Figura 4



mento per intervenuta perdita della pluralità nella compagine sociale, di selezionare i creditori cui offrire la responsabilità personale illimitata dei soci attraverso idonee polizze fideiussorie, potrebbero indurre a trasformare l'impresa da Snc a Srl.

Nella trasformazione non si registra alcun trasferimento d'azienda, a differenza di quanto accade nel conferimento, variando come segnalato solo il tipo societario per lo svolgimento dell'attività economica.

Di conseguenza non sussistono corrispettivi e flussi di alcun genere, mentre gli eventuali plusvalori o minusvalori iscritti sui singoli elementi patrimoniali presenti alla data di riferimento dell'operazione non segnalano variazioni nel valore economico, bensì l'adeguamento dei saldi attivi e passivi ai criteri di valutazione di bilancio tecnico-legali a seguito di apposito processo di revisione contabile.

Nel grafico che segue si rappresenta la creazione del valore con la trasformazione (Fig.4).

Qui il plusvalore, che dipende dalla scelta di una forma societaria più adatta alle caratteristiche gestionali e si basa sulle varie economicità generate dall'operazione, si manifesta in modo unitario e indistinto sul complesso patrimoniale.

Anche l'affitto d'azienda può essere annoverato tra gli interventi di tipo straordinario sul ciclo produttivo aziendale, separando la proprietà dal soggetto che conduce l'impresa, suscettibili di incrementare il valore dei pacchetti societari.

In questo modo si consegna il complesso economico nelle mani di un im-

prenditore dotato delle risorse manageriali necessarie, mentre il concedente si assicura una rendita a fronte anche dei piani di rimborso di eventuali mutui e finanziamenti contratti per l'acquisto dei mezzi produttivi. In questo quadro la condizione basilare appare la capacità del soggetto affittuario di conseguire una redditività superiore rispetto al proprietario tale da remunerare anche il canone di godimento dovuto.

L'operazione trova sovente impiego nelle crisi di impresa, conclamate da procedure concorsuali o meno, dove una società in disequilibrio o addirittura in stato di dissesto non è più in grado di proseguire l'attività produttiva e, nel contempo, assicura la continuità aziendale in un nuovo soggetto a prescindere dalle vicende che possono interessare il concedente.

Spesso nel contratto in parola si prevede un diritto di prelazione o di opzione per l'acquisto dell'azienda o del ramo affittato, ad un prezzo prefissato.

Anche in questo istituto per la comprensione dei caratteri economici dell'operazione occorre distinguere gli affitti tra società dello stesso gruppo o con imprenditori terzi.

La liquidazione, nelle sue diverse forme giuridiche di manifestazione, sembra rappresentare il più delle volte una fase di dissolvimento del sistema aziendale e conseguente dispersione del valore di complesso, tanto da rappresentare l'unica gestione di cessazione assoluta dell'impresa tra quelle finora commentate.

Si noti tuttavia che la decisione è spesso indotta da crisi irreversibili, nelle quali la prosecuzione dell'attività produce delle perdite e il capitale economico può ben assumere una grandezza inferiore rispetto al capitale di liquidazione. Con questi presupposti lo scioglimento si può quindi rivelare persino foriero di generare valore, con positivi riflessi sulle quote o azioni delle società interessate purché, evidentemente, vengano avviati alla dismissione singoli rami d'azienda disfunzionali, senza condurre all'estinzione dell'impresa.

A prescindere dal confronto tra valutazione unitaria e disaggregata, pari al

residuo ricavabile dalle vendite dei beni realizzabili al netto dell'estinzione delle passività, l'efficace ed efficiente amministrazione della fase liquidatoria di una divisione oggetto della cessazione può altresì predisporre a generare singoli plusvalori.

Sotto questo aspetto le fattispecie più diffuse si riferiscono alle operazioni di estinzione del passivo, dove in alcuni casi si può riuscire a conseguire significativi risparmi sull'importo nominale del debito confidando sulla posizione di forza dovuta al timore dei creditori, specie se privi di garanzie, di subire perdite ancor più rilevanti o periodi di attesa prolungati.

Peralto anche dalla vendita dei beni possono risultare cospicue plusvalenze rispetto al valore di funzionamento assunto nell'ambito della gestione produttiva, grazie a favorevoli andamenti del mercato o all'abilità del liquidatore. Si pensi, a titolo di esempio, al notevole valore che possono assumere talvolta fabbricati destinati all'attività turistica nell'ottica di una riconversione immobiliare con utilizzi di tipo residenziale o commerciale, più favorevoli nell'area di riferimento.

Certo che, come segnalato all'inizio per ogni operazione straordinaria, quanto può essere lucrato nelle operazioni di liquidazione deve essere confrontato con i costi spesso non indifferenti della procedura, dovuti alle minusvalenze per difficoltà nel realizzo di alcune parti dell'attivo e ai compensi degli organi preposti.

## 5. Conclusioni

Le operazioni passate in rassegna non esauriscono il novero degli interventi di tipo straordinario utilizzabili per incrementare il valore di scambio dei pacchetti societari.

Altre soluzioni adottabili possono ravvisarsi nell'usufrutto di azienda, che assumendo natura di diritto reale rende più accentuata la separazione tra proprietà e conduzione dell'impresa a fronte di un corrispettivo tendenzialmente superiore per i maggiori poteri gestionali concessi.

Dovrebbe risultare ammissibile anche il conferimento in godimento dell'azienda, in cui a differenza che nell'affitto la remunerazione avviene in quote

o azioni attribuite alla conferente-concedente in base alla stima del valore attuale dei canoni figurativi, con tutte le considerazioni già svolte sull'ottimizzazione delle fonti patrimoniali della conferitaria-conduttore.

Tutte le procedure di ristrutturazione, concorsuali o meno, per il *turnaround* aziendale rientrano concettualmente nella categoria in esame, tanto da prestarsi in molte occasioni a generare un valore estremamente rilevante dovuto alla riconquistata redditività dell'unità aziendale o a una sistemazione di masse debitorie che consenta la prosecuzione dell'attività. Si ricorda a tal proposito che risultano ammissibili operazioni straordinarie, quali ad esempio le scissioni negative, concernenti rami con deficit patrimoniale ma capitale economico positivo.<sup>8</sup>

La creazione di plusvalore attraverso gestioni straordinarie richiede a volte la combinazione dei diversi istituti per raggiungere gli obiettivi finali prefissati, con un programma stilato dagli *advisor* finanziari che può prevedere in parte la sovrapposizione temporale delle singole operazioni, nel rispetto delle disposizioni di legge, per contenere il periodo necessario della fase di transizione.

È da ritenere poi già emerso che in molti interventi l'incremento di valore, riflesso nei rispettivi pacchetti societari, si può manifestare in più società coinvolte, come può immaginarsi in alcune scissioni parziali di rami aziendali a favore di beneficiarie già operanti, laddove il trasferimento dell'unità arrechi vantaggi a entrambe le parti interessate.

Infine, proprio le diverse dimensioni assunte dalle società che sopravvivono al programma straordinario rende preferibile valutare i risultati conseguiti con indici quali il ROE, piuttosto che comparando grandezze economiche in termini assoluti.

08. In dottrina qualche Autore non trova ostacoli neanche per le scissioni, asimmetriche, con valore economico negativo del ramo da incorporare. Cfr. E. Civerra, *Le operazioni straordinarie*, Ipsoa, Milano, 2008, pagg. 600 e seguenti.





Chiara Zaccariotto

# Una certificazione che conviene al manager e all'azienda

La figura del *Risk Manager*, anche alla luce degli sviluppi normativi degli ultimi anni (*Non Financial Disclosure*, GDPR, riforma Codice della crisi d'impresa, ecc.), sta diventando strategica - quando non obbligatoria - per un numero crescente di organizzazioni.

Generalmente a diretto riporto dei vertici aziendali, i *Risk Manager* hanno una visione olistica della struttura e possono diventare un supporto indispensabile per i processi decisionali. Eppure, esiste ancora molta confusione a proposito di una figura che sì, si sta configurando come centrale, ma è ancora piuttosto "giovane" e per questo esposta a una mancanza di normazione che rischia di legittimare professionisti che tali non sono, a discapito sia delle imprese che se ne avvalgono sia di chi è realmente un esperto della materia.

Per inquadrare meglio la situazione, abbiamo intervistato **Alessandro De Felice**, *Chief Risk Officer* della multinazionale *Prysmian Group* e Presidente ANRA (Associazione Nazionale Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali), associazione professionale riconosciuta dal MISE (Ministero Interno dello Sviluppo Economico) secondo l'Art.2 della Legge n°4 del 14 gennaio 2013.

***Cominciamo con l'inquadrare questa professione: quali sono le competenze necessarie per un Risk Manager?***

È un ruolo che richiede un'ottima conoscenza dei processi e dell'organizzazione aziendali, una costante applicazione nell'analisi delle informazioni, capacità relazionali e di dialogo. Il *Risk Manager* deve possedere competenze trasversali che vanno dall'ambito assicurativo alla gestione d'impresa fino alla perfetta conoscenza del settore merceologico dell'azienda.

E poi le "soft skill", fondamentali quanto le competenze tecniche: capacità di comunicare con il *board* e con gli *stakeholder*, adattando le modalità comunicative e le metodologie di *reporting*, costante curiosità e apertura mentale, dinamicità nel lavorare con interlocutori diversi. Infine, una buona dose di intuito.

***Un ruolo complesso dunque, poliedrico sicuramente: come si arriva a diventare Risk Manager?***

È vero, la figura professionale del *Risk Manager* richiede una formazione ampia, ma non necessariamente specifica. I professionisti del rischio arrivano da diversi percorsi formativi universitari o post universitari (specifici per la disciplina del *Risk and Insurance Management*, oppure nei rami di Economia, Ingegneria, Giurisprudenza) e poi è fondamentale l'esperienza, sviluppata all'interno del contesto aziendale. Esistono infatti percorsi dedicati alle imprese che vogliono formare risorse interne, o per i professionisti che dopo un'esperienza in altri ruoli (finanziario, consulenziale, legale) scelgono di ricoprire una nuova funzione. ANRA propone da oltre vent'anni, in collaborazione con istituti specialistici e universitari (tra cui SDA Bocconi, LUISS, Università di Verona, Università di Parma), percorsi di formazione che abbracciano tutte queste casistiche.

***Sembra quindi che i Risk Manager arrivino da percorsi ed esperienze davvero molto varie: come fa quindi un'organizzazione, quando comprende di avere necessità di gestire i propri rischi, ad essere sicura di affidarsi ad un professionista qualificato? Esiste un albo?***

Quella del *Risk Manager* è una figura ancora relativamente giovane in Italia, non riconosciuta, dunque no, non esi-

ste un Albo. In questo ambito, ANRA è attualmente l'unica Associazione Professionale riconosciuta dal MISE che può rilasciare ai soci Attestati di qualità, garanzia delle loro conoscenze e competenze. È però un ruolo che, proprio per la sua importanza e riconoscimento crescenti, si sta istituzionalizzando: FERMA, la *Federation of European Risk Management Associations*, ha elaborato e registrato nel 2015 una Certificazione, denominata RIMAP® - acronimo di *Risk Management Professional* - che ne attesta la professionalità. Un certificato che da una parte dà un valore aggiunto al professionista che svolge quest'attività, e dall'altra tutela l'impresa che in questo modo ha la certezza di rivolgersi ad un vero esperto. È un elemento fondamentale in un mercato che si sta espandendo velocemente e con poche regole, e ANRA ne è a tal punto consapevole da aver strutturato un corso di formazione ad hoc, di preparazione all'esame per ottenere la certificazione.

**È vero però che soprattutto in Italia esistono moltissime -forse troppe- certificazioni, in qualsiasi ambito, e non sempre sono garanzia di qualità, perché un professionista dovrebbe scegliere di investire tempo e risorse per ottenere la Rimap®? E perché un'impresa dovrebbe fidarsi di chi ha questo titolo?**

Verissimo, l'Italia è la patria dei "pezzi di carta", ma alla base della scelta di sostenere questa certificazione ci sono diversi elementi che portano a comprenderne l'effettiva validità. Innanzitutto il comitato tecnico scientifico responsabile della sua strutturazione: un gruppo di professionisti con esperienza decennale "sul campo" nella gestione dei rischi - quindi veri e propri *Risk Manager* e non accademici, provenienti da diversi paesi - motivo per cui la certificazione è valida in ventidue stati europei ed è anche riconosciuta in America Latina, Asia e USA, uniti alle competenze di FERMA, Federazione che si occupa di queste tematiche dal 1974 e che dialoga costantemente con le istituzioni europee.

Costruire il *Body of Knowledge* della certificazione (il manuale delle competenze oggetto d'esame) ha richiesto due anni di lavoro, continui confronti

con associazioni di aree affini (come l'*Internal Audit* o il *Financial Management*) e con gli *stakeholder*, un processo che in realtà è continuo - come è continuo lo sviluppo della professione - perché sottoposto periodicamente a revisioni e aggiornamenti. Per garantire poi l'indipendenza del processo di certificazione, è stato scelto di affidarlo a un ente australiano (Anziif).

Tenendo conto di tutto ciò, e tornando alla domanda, un professionista che sceglie di investire tempo e risorse nella Rimap® ha la possibilità di accedere a un patrimonio didattico completo e unico, ad un sistema di tutor preparati e con esperienza, può ottenere una certificazione professionale indipendente che al momento è un unicum, è riconosciuta in moltissimi paesi e dà un reale valore aggiunto sul mercato del lavoro. In più, entra in un programma di formazione continua (che prevede workshop, convegni, webinar) che garantisce un costante aggiornamento e la possibilità di confrontarsi con colleghi ed esperti.

Passando alle imprese, va sottolineato che tutto ciò che riguarda la certificazione è assolutamente trasparente: sul sito dedicato <https://www.ferma.eu/rimap-certification/> vengono spiegati requisiti, modalità d'esame, contenuti... ci si può rendere conto che un *Risk Manager* che dimostra di avere acquisito le competenze dei quattro manuali del *Body of Knowledge* può davvero considerarsi un professionista completo. Per sapere se un *Risk Manager* è certificato, basta consultare la *Directory*, in cui di ogni professionista compare nominativo, ruolo attualmente svolto e in quale organizzazione, e data di conseguimento del titolo.

**Entrando più nello specifico, come si ottiene la certificazione Rimap®?**

Ci sono innanzitutto dei requisiti d'accesso precisi: i candidati in possesso di diploma o laurea triennale devono avere almeno 5 anni di esperienza full time nel campo della gestione del rischio, mentre ne vengono richiesti tre a chi possiede una laurea specialistica, laurea vecchio ordinamento o master. È inoltre necessario aderire agli standard etici professionali di FERMA. In Italia esistono solo tre modi per ot-

tenere la certificazione Rimap®: per equipollenza frequentando i cinque moduli del Corso ANRA ALP e sostenendo positivamente l'esame finale, che dà automaticamente la certificazione RIMAP al candidato che ottiene il Diploma ALP; frequentando il corso accreditato FERMA Rimap<sup>1</sup> ANRA RIFT, che prevede l'esame in aula online in lingua inglese sotto la supervisione e coordinamento di un Tutor accreditato FERMA, oppure - è la terza opzione - sostenendo direttamente la sessione di esame online, sempre sotto la supervisione di un Tutor accreditato. I candidati devono ottenere almeno il 70% di risposte corrette in un test che prevede cento domande a risposta multipla, da completare in due ore, che vertono su tutti gli argomenti del *Body of Knowledge* (*Essentials of risk management, Risk assessment, Risk treatment I e II*). Una volta ottenuta, la certificazione deve poi essere mantenuta registrando un minimo di 50 crediti formativi nel biennio, ottenibili tramite la partecipazione a corsi di aggiornamento, workshop e convegni, svolgendo attività didattica o di ricerca/accademica, oppure tramite la pubblicazione di articoli. In sintesi, continuando a certificare il proprio impegno per lo sviluppo della propria professionalità e per la diffusione della cultura della gestione dei rischi.



Anna Fabbro

# Nuove forme organizzative e competenze

## ***L'impresa italiana nella competizione globale***

Nella storia, le battaglie combattute dalle grandi civiltà erano state modellate sul coordinamento, sul controllo gerarchico e sulla divisione, che è l'idea di fondo di Henry Ford, il quale sosteneva: "prima si costruiscono le organizzazioni, poi si vincono le battaglie".

Ma oggi non è più così che le imprese e le amministrazioni pubbliche possono vincere le battaglie che il sistema economico e sociale impone. Negli anni '90 le aziende eccellenti abbandonarono i tradizionali modelli organizzativi, basati su rigidi confini e barriere, e le organizzazioni divennero sempre più "piatte" con un numero ridotto di livelli gerarchici. Per sostenere la competizione le imprese moderne divennero sempre più integrate e flessibili,<sup>1</sup> ma questi cambiamenti non furono sufficienti per prevenire la grande crisi di questi ultimi anni.

Infatti, soprattutto nell'ultimo ventennio è stata necessaria una reingegnerizzazione a tutti i livelli dal marketing, all'organizzazione, alla finanza, ed è di certo fondamentale essere agile e avere una buona capacità di pensare a nuove soluzioni innovative e creative, eventualmente, di rottura con il passato. Nella teoria classica non veniva considerato l'ambiente esterno e solamente negli anni '60 iniziarono i primi studi sul rapporto tra organizzazione e ambiente: in questi anni le imprese adottano forme sempre più flessibili fino ad arrivare a una completa modifica nel nostro millennio, quando gli scenari economici e sociali determinano una profonda revisione organizzativa e gestionale, con effetti sulla modalità di svolgimento del lavoro, sui sistemi di controllo della gestione e sulla motivazione del personale.

Si innesca un processo di profonda revisione delle strutture organizzative e la logica gerarchica progressivamente tende a lasciare il posto a un'organizzazione di tipo agile.

L'agilità è particolarmente richiesta alle organizzazioni quando sono elevate le minacce e le opportunità dell'ambiente esterno (mercato, contesto istituzionale, tecnologia, demografia, politica) e quando è elevato il tasso di obsolescenza dell'organizzazione interna. Anche le medie e piccole imprese italiane, che sembravano dover cedere il passo alle imprese più grandi, si svelarono agili, competitive ed efficaci. Il sistema produttivo italiano si sta trasformando e la ricerca condotta dalla Fondazione Irso si interroga su un possibile "*what next*": il modo italiano di fare impresa. L'ipotesi del programma è che stia emergendo una *Italian Way of doing Industry*, un modello socio-economico ancora allo stato embrionale che ha caratteristiche diverse sia dalle esperienze distrettuali sia da quelle delle grandi *corporation* americane.

Il modello che si inizia a intravedere è caratterizzato da sistemi di imprese grandi, medie e piccole che presentano otto caratteristiche distintive:<sup>2</sup>

1. fanno parte di insiemi come cluster, macro-imprese che danno un senso unitario all'individualismo;
2. sviluppano prodotti e servizi di qualità e ad alto livello;
3. si internazionalizzano e cercano mercati non coperti;
4. crescono in base al costante ascolto della clientela;
5. hanno forti relazioni con il territorio;
6. hanno organizzazioni costituite da strutture organiche, agili e flessibili disposte su reti con funzionamenti basati su cooperazione, conoscenza, comunicazione;

7. hanno un'anima, un'energia e una identità fondata sulla valorizzazione dei valori, delle competenze e delle eredità dinamiche;
8. hanno un'imprenditoria *taking care* prevalentemente industriale.

Il sistema produttivo dell'*Italian Way of Doing Industry* si caratterizza per un altissimo livello di agilità strategica, di mercato, organizzativa e imprenditoriale e per una posizione di rilievo soprattutto nelle celebrate 4A (Abbigliamento, Alimentazione, Arredamento, Automazione) e in una quinta A come l'Accoglienza-turismo. Molte imprese stanno raccogliendo le nuove sfide sui nuovi mercati mondiali e non solo nelle 5A e negli altri settori: un primo fattore caratterizzante è la capacità di collocarsi agilmente in mercati di nicchia in fasi alte della catena del valore. Il secondo fattore riguarda le strategie per competere con i giganti multinazionali, non per forza scendendo sul terreno della produzione di massa ma sviluppando la **capacità di concepire e realizzare strategie multiple con la prevalenza di quelle di focalizzazione, personalizzazione e valore sociale**.<sup>3</sup>

Le imprese italiane già negli anni '80 si sono aperte a processi di cooperazione lungo la catena del valore, diventando reti organizzative vitali. L'incrocio fra le reti di impresa e i processi economici e sociali di territori estesi hanno insegnato alle imprese un modo globale di produzione. I territori sono diventati crocevie territoriali di lunghe reti vitali. L'impresa di successo non ha perso la sua individualità, ma si è rafforzata allontanandosi drasticamente dalle burocrazie industriali del fordismo e adottando modelli organici altamente integrati e flessibili come comunità di pratiche supportate da tecnologie Web 2.0; da nuovi modelli di impiego e professioni e da una forte cultura del lavoro. Le imprese italiane quasi sempre sono caratterizzate dall'anima e dall'identità dell'impresa che ha valorizzato le eredità delle persone: le capacità radicate nella storia dell'impresa hanno sviluppato energia e hanno attivato uno scambio con i territori e il contesto globale.

I rischi che questa *Italian Way* non ce la faccia a salvare le imprese e il paese

sono molti. Alcuni sono interni: le imprese devono comprendere fino in fondo la loro natura mutante e la devono gestire con urgenza, energia, flessibilità, agilità rafforzando la classe imprenditoriale, manageriale, professionale e tecnica. Altri sono esterni: i servizi e le infrastrutture devono crescere e devono adeguarsi ai bisogni dei sistemi d'impresa.<sup>4</sup>

### **L'impresa con le competenze vincenti**

L'estrema mutevolezza del mercato preoccupa molti manager che faticano a far fronte alla crescente complessità e hanno scarsa fiducia nelle capacità delle loro aziende di mettere in campo le risorse di cui dispongono per sfruttare i mutamenti del mercato a proprio favore. Un numero crescente di imprese sta contrastando queste difficoltà con forti capacità di "reazione" e di agilità, trasformando la volatilità economica e sociale e le turbolenze del contesto in vantaggi competitivi.

Le aziende in questo periodo devono cogliere:

- la capacità di orientamento sfruttando i trend a lungo termine e gestendo le proprie attività come portafoglio di business in grado di rinnovarsi;
- la capacità di attivazione strategica, per far leva su *partnership* e *joint venture* e per creare modelli operativi agili;
- la capacità di *strategic execution*, sfruttando le metodologie analitiche più avanzate e mobilitando con rapidità risorse e capitali per seguire l'evoluzione del business.

L'ambiente di business che abbiamo davanti richiede una accelerazione dei processi decisionali e un'implementazione delle strategie; servono tre competenze su cui fondare una leadership agile:

- 1) la capacità del top manager di prendere decisioni che diano la corretta direzione all'evoluzione dell'azienda in modo snello e veloce;
- 2) un utilizzo più efficace dei modelli di leadership;
- 3) l'adozione di modelli organizzativi che favoriscano una reale collaborazione tra le unità di business.<sup>5</sup>

Saper anticipare e cogliere i mutamen-

03. Butera, F. (Gennaio 2013). L'impresa italiana nella competizione globale. Business Harvard Review, pag. 4-9.  
 04. Butera, F. (Gennaio 2013). L'impresa italiana nella competizione globale. Business Harvard Review, pag. 4-9.  
 05. Antonietti, A. (Gennaio 2013). Agili, adattabili e vincenti. Harvard business review, pag.10-13.

ti è fondamentale, ma addirittura vitale è poi sviluppare un'agilità nella risposta, assemblando le competenze migliori a seconda delle diverse esigenze, attingendo dal parco dei talenti o sviluppandone di nuovi.

In questo caso, servono sofisticati strumenti di ascolto e comunicazione interna per favorire al massimo strategie di collaborazione quanto più condivise e coinvolgenti. Tra i molti cambiamenti quelli probabilmente più rilevanti riguardano l'evoluzione del cliente divenuto sempre più informato e la necessità di essere agili dal punto di vista del mercato: questo significa percepire e rispondere ai velocissimi mutamenti della domanda prima dei concorrenti.

Le tecnologie digitali e le dinamiche "social" danno al cliente l'enorme potere di scegliere in modo consapevole, prendendo decisioni rapidissime e infedeli. In un contesto del genere, lo stesso concetto d'offerta deve cambiare e ampliarsi e tutto ciò si deve coniugare con un'agilità strategica. Finora la maggior parte delle aziende ha reagito alle turbolenze del mercato agendo prioritariamente sulla riduzione e ottimizzazione dei costi, ma questo approccio appare oggi insostenibile perché ciò che premia è la rapidità di reazione al cambiamento e lo sviluppo di una capacità elevata di innovare in modo flessibile e in tempi brevi, indirizzando contemporaneamente la crescita e l'efficienza operativa.

Essere agili significa quindi essere in grado di anticipare, avere orientamento, capacità di reazione e di adattamento e ciò implica:

- 1) la progressiva sostituzione dei tradizionali processi di pianificazione con processi di "scenario planning e rolling forecast";
- 2) l'investimento continuo in nuove professionalità specifiche e l'adozione di politiche orientate all'acquisizione di strumenti evoluti nonché alla semplificazione dei processi;
- 3) l'evoluzione delle tecniche di *enterprise performance management* facendo leva sulle funzionalità abilitate dall'innovazione tecnologica quali *real-time*, *what-if analysis*, *collaboration* e *mobility*;
- 4) il pieno controllo dell'efficienza at-

traverso un approccio strutturato al *cost management*.<sup>6</sup>

### Allineare l'organizzazione alla strategia

Oggi più che mai viviamo in un contesto di cronica volatilità e incertezza. Per vincere la sfida competitiva è essenziale essere in grado di anticipare i trend di mercato, accelerare il processo decisionale e allineare, con agilità, l'intera organizzazione alla strategia aziendale.

In tal senso vi sono alcuni fattori chiave che possono determinare la maggiore efficacia dell'azione del *management*. Questi fattori concorrono alla capacità di allineare l'intera organizzazione alle linee guida strategiche in funzione del contesto di mercato, mobilitando con efficacia e rapidità le risorse e le competenze necessarie, e possono essere descritte come:

**Accelerazione del decision making:** coesione del *leadership team* e capacità di incorporare il giusto mix di competenze. Vi sono alcuni elementi che favoriscono lo sviluppo di un processo decisionale:

- capacità di far leva sulla diversità di esperienza per abilitare meccanismi di innovazione e favorire l'adozione di approcci non standard;
- forte coesione del vertice aziendale, sia in fase di definizione di linea guida strategiche sia di successiva "evoluzione";
- abilità nel dosare in modo agile la visione strategica al fine di indirizzare con successo le decisioni di cambiamento evolutivo e quelle legate alla gestione ordinaria.

Emergono di seguito i seguenti aspetti distintivi:

**Trasmissione del decision making:** capacità di modulare con padronanza i differenti stili di *leadership* in funzione del contesto competitivo e della fase del ciclo di vita. Prendere la decisione giusta non basta, la capacità di veicolarla verso l'organizzazione, di motivare un team di collaboratori o di valorizzare le potenzialità di una risorsa chiave, sono alcuni elementi che possono fare la differenza sulle *performance* aziendali.<sup>7</sup> Saper dosare e passare agilmente da uno stile all'altro è

06. Antonietti, A. (Gennaio 2013). Agili, adattabili e vincenti. Harvard business review, pag.10-13.  
 07. Norzi, D. (Gennaio 2013). Allineare l'organizzazione alla strategia. Business Harvard Review, pag.24-29.



significativo: essere autoritari funzionali in contesti di forte cambiamento quando è cruciale indicare una "vision" e una precisa direzione, mentre uno stile "democratico", che faccia leva su collaborazione e consenso risulta fondamentale quando le competenze necessarie sono distribuite tra molti attori. I manager devono inoltre saper delegare per "far crescere" le risorse e utilizzare un approccio "affiliativo" quando si deve riportare motivazione e armonia all'interno dei team in momenti di forte impegno e stress.

**Collaborazione a 360°:** adozione di modelli organizzativi e di relazione che favoriscano la collaborazione tra le diverse aree e che stimolino innovazione e "imprenditorialità" nel *middle management*. La collaborazione richiede, oltre alla capacità di alternare i diversi stili di *leadership*, anche alcuni elementi organizzativi e operativi che consentano di accelerare l'agilità dell'azienda nel suo complesso allineando la risposta e i comportamenti al *decision making* del vertice. Nuovi modelli operativi di collaborazione con il supporto di piattaforme di *knowledge management* e di *crowdsourcing* per interfacciarsi e coinvolgere direttamente i responsabili delle diverse *business unit*, consentono un accesso rapido alla condivisione delle informazioni. Per migliorare la propria *Leadership Agility* un'azienda deve selezionare e investire in figure manageriali che siano rappresentative di un'ampia varietà di competenze e al contempo sappiano coniugare strategia e pragmatismo, intuizione e approccio analitico.

In sintesi anche un elemento soft/intangibile come la *leadership* deve essere aggredito come tutti gli altri fattori che possono influenzare in modo determinante il successo di un'azienda. Nulla deve essere lasciato al caso laddove organicità e coerenza di approccio possono fare la differenza.<sup>8</sup>

### Cogliere l'opportunità per sostenere la crescita

L'agilità è la capacità di essere veloce, e nello specifico in un contesto aziendale, è l'integrazione tra il saper riconoscere opportunità e minacce, sia interne che esterne, legate al cambiamento. Migliorare l'agilità organizzati-

va significa sviluppare la capacità di:

#### 1. Anticipare

È l'abilità delle aziende nel creare un legame tra la propria struttura e capitale umano da un lato e strategie aziendali dall'altro.

#### 2. Sentire

È la capacità di un'azienda di saper ascoltare e recepire messaggi e suggerimenti provenienti sia dall'interno dell'azienda stessa che dall'esterno. Le principali leve che abilitano questa facoltà sono: **Social Communication**, mediante la quale vengono diffuse e condivise le conoscenze e le esperienze anche grazie alle nuove tecnologie quali social networking e wiki; **Employer Branding**, tutte le attività di marketing e di comunicazione che hanno l'obiettivo di conquistare e fidelizzare i candidati di maggior talento; **Extended workforce**, rappresenta la capacità di creare le interconnessioni tra l'azienda e i suoi interlocutori esterni con l'obiettivo di sviluppare modelli produttivi in grado di estendere capacità esterne all'azienda (es.: co-progettazione di prodotti).

#### 3. Rispondere

Anticipare e Sentire sono le fondamenta dell'agilità; il rispondere indica invece la capacità di metterla in pratica. Una volta identificate le caratteristiche della propria organizzazione è necessario reagire mettendosi al servizio dei propri dipendenti per lavorare meglio e con maggiore motivazione. Alcuni direttori del Personale nell'ultimo decennio hanno dichiarato di non essere fiduciosi di poter mobilitare rapidamente le proprie risorse. Alcuni esempi di leve possono essere: **1) Workforce of one:** gestire il capitale umano in un'ottica di marketing interno, considerando le risorse come clienti sui quali attuare una strategia di marketing (ad esempio la possibilità di scegliere tra benefit di valore equivalente); **2) Excellent Unit:** consiste nella creazione di unità organizzative dove concentrare i migliori talenti; **3) Rapid&Social Learning:** incrementare l'accessibilità e la velocità della formazione tramite l'utilizzo delle nuove tecnologie; **4) Iniziative di flessibilizzazione** della struttura quali ad esempio l'introduzione di strumenti di collaborazione (come la telepresenza, in grado di ridurre i costi

di viaggio) e l'ottimizzazione dei costi, in modo da minimizzare i tempi di fermo degli asset e poter gestire i servizi di supporto alle attività rivedendo i processi, eliminando ogni ridondanza e in generale alleggerendola di ogni attività non necessaria.

#### 4. Adattarsi.

L'adattabilità di un'azienda è la capacità di sapersi riconfigurare, modificando le strategie a lungo termine. Molte società come Google e Microsoft hanno deciso di creare organizzazioni basate sulle competenze al fine di avere un modello di gestione dei talenti più agile e flessibile. Mobility e riqualificazione: gestione strutturata della migrazione della forza lavoro verso i nuovi ruoli e le nuove competenze richieste per essere competitivi sul mercato.

Per affrontare con agilità i cambiamenti le organizzazioni dovrebbero dotarsi di strutture aziendali che identificano le persone che potranno ricoprire i nuovi ruoli in modo tempestivo ed efficiente.<sup>9</sup>

I tempi in cui viviamo sono difficili ma hanno anche il grande pregio di facilitare una forte presa di coscienza e consapevolezza dei punti di forza, così come quelli di debolezza. Crescere con agilità e mantenerla nel tempo è la vera formula a cui bisogna puntare. Le imprese dovranno adeguare le proprie strutture organizzative e i sistemi a supporto, così da divenire sempre più in grado di anticipare i cambiamenti, identificare i trend rilevanti, rispondere prontamente alle sfide di mercato e adattarsi ai nuovi equilibri.

### Trasformare la volatilità in un vantaggio competitivo

L'attuale contesto di mercato è caratterizzato da una volatilità ormai permanente ed è contrassegnato da eventi inaspettati. In tale contesto il sistema industriale si è trovato ad affrontare le conseguenze della più grande recessione degli ultimi anni con una contrazione dell'attività industriale che ha raggiunto il suo picco di -22% nello scorso 2009 (Stime Centro Studi Confindustria, 2012). Il calo della domanda interna e la diffusione di nuovi e mutevoli comportamenti di consumo possono far subire all'elevata specializzazione geo-settoriale dei

08. Norzi, D. (Gennaio 2013). Allineare l'organizzazione alla strategia. Business Harvard Review, pag24-29.

09. Collina, L. (Gennaio 2013). Organizational Agility - cogliere l'opportunità per sostenere la crescita. Business review Harvard, pag32-39.

distretti industriali italiani impatti ancora più devastanti.

Tale contesto ha reso ancora più evidenti le differenze tra le imprese, aprendo la forbice tra quelle in grado di affrontare i cambiamenti esterni e quelle che, invece, faticano a rimanere competitive. Solo alcune aziende hanno le capacità di anticipare e reagire alla volatilità dei mercati cogliendo in anticipo i segnali deboli. Ma quali sono le caratteristiche che un'azienda deve avere per gestire la crisi e trasformare un momento di forte discontinuità in un'opportunità di sviluppo e di crescita?

Sono state identificate 4 aree fondamentali:

**1) Insight to action, cioè l'utilizzo dei "big data" per l'identificazione e la rapida riduzione dei rischi.** Non è più sufficiente apprendere cosa sia accaduto e perché, ma occorre proiettarsi verso il futuro cogliendo i segnali più deboli dal mercato, per capire cosa potrebbe succedere e quale sia la via migliore da seguire: la gestione dei *big data* permette di capitalizzare l'esperienza derivante dalla ripetitività di alcuni processi, lavorando su segnali deboli.

**2) Adaptable Structure, cioè l'adozione di modelli operativi flessibili rispetto alle strategie aziendali.** Il modello operativo deve trovare le giuste risposte davanti a importanti scelte:

- **Ridondanza della produzione:** bilanciamento tra sovra capacità e capacità di assorbimento dei potenziali aumenti di produzione;

- **Disponibilità di outsourcing:** bilanciamento tra la perdita di marginalità e di *know how* e capacità di assorbimento da parte del terzista;

- **Disponibilità di fonti diverse di fornitura:** bilanciamento tra prezzi di fornitura più elevati e disponibilità di canali alternativi;

- **Concentrazione geografica delle risorse produttive di fornitura:** *trade-off* tra economie di scala e ottimizzazione dei costi in funzione dell'evoluzione nelle geografie dei diversi mercati;

- **Specializzazione delle risorse impiegate:** bilanciamento tra competenza ed efficienza delle risorse impiegate in uno specifico servizio e capacità delle risorse di adattarsi all'erogazione di

una pluralità di servizi diversi.

**3) Flexible innovation, cioè l'innovazione sull'efficienza operativa.**

L'innovazione flessibile, cioè la capacità di innovare e di lanciare innovazioni sul mercato in tempi estremamente veloci, è l'ulteriore leva differenziante delle aziende per affrontare con successo il contesto caratterizzato da elevata volatilità. Le linee guida per l'innovazione diventano:

- **Il focus del profitto** che può declinarsi in: multicanalità per la fruizione di prodotti e servizi, semplificazione di prodotto/servizio, realizzazione di design che integrino esigenze delle diverse aree;

- **Il focus sul cliente** realizzando innovazione;

- **La gestione dei trade-off tra prodotto/servizio ottimale e costi:** differenziazione di prodotto e processo e attenzione ai servizi come elemento distintivo per il prodotto.

**4) Agile Execution, cioè l'eccellenza esecutiva** che è la capacità di un'azienda di attivare velocemente i processi decisionali, di gestire i potenziali rischi in maniera proattiva e di allineare concretamente i comportamenti di tutte le componenti operative. Questa caratteristica si poggia su quattro elementi:

- **Una struttura organizzativa adattiva** in grado di massimizzare l'integrazione orizzontale tra funzioni e la collaborazione con i partner e fornitori esterni.

- **L'Execution Excellence** è una ricerca della qualità e del miglioramento continuo.

- **Un'architettura tecnologica flessibile** basata su soluzioni applicative aperte che siano in grado di mettere a fattor comune il patrimonio informativo per supportare tutti i processi aziendali e abbiano una capacità elaborativa per interpretare rapidamente i segnali che arrivano dal mercato.

- **Il focus sulle persone:** portatrici delle competenze necessarie e dei nuovi comportamenti attesi per rispondere ai cambiamenti del contesto competitivo.

L'*Operational Agility* non è caratteristica di una singola funzione, ma rappresenta un principio a cui ispirarsi nei momenti decisionali: è un approccio

manageriale che, esercitato nel tempo, consente alle aziende di diventare ancora più competitive.<sup>10</sup>

### **Evoluzione del settore finanziario**

Le recenti dinamiche dei mercati e dei consumi sottopongono le imprese a continue pressioni: in queste condizioni le aziende devono individuare risposte coerenti e definire soluzioni efficaci che sostengano una posizione competitiva.

Oggi l'area finance è in grado di attingere ad un ampio portafoglio di soluzioni per l'analisi e la selezione delle opzioni strategiche e per il sostegno alla *performance* in condizioni di volatilità. La capacità di un'azienda di essere elastica rispetto alle condizioni di contesto, sia di *business* che regolamentari, è tanto maggiore quanto più il proprio modello operativo risulta flessibile rispetto alla fase del ciclo economico: ciò significa sapersi contrarre in fase recessiva e saper controllare la crescita in fase espansiva. Il successo è dato dal risultato di un buon mix tra utilizzo di *capabilities* tradizionali e investimento in nuovi modelli di analisi e interpretazione dei fenomeni.

Più in concreto, gestione dei costi, integrazione e gestione efficace dei rischi e adozione di tecniche avanzate di pianificazione e controllo direzionale. Simili modelli e processi continueranno ad essere importanti nella gestione ordinaria, ma non saranno più sufficienti a garantire all'azienda la possibilità di risultare finanziariamente agile in un prossimo futuro.

In tale scenario diverrà necessario affrontare contemporaneamente importanti sfide e imperativi:

- Supportare l'agenda della crescita;
- Sviluppare un modello operativo più flessibile e reattivo;
- Assicurare la gestione ottimale della liquidità e del capitale;
- Assicurare velocemente la *compliance* normativa;
- Interpretare al meglio le informazioni.

Essere agili implica essere dotati di capacità d'anticipo, di orientamento, di reazione e di adattamento. L'area *finance* non si sottrae a questo imperativo, dovendo lavorare su alcune direttrici fondamentali:

- 1) lo sviluppo dei processi *finance* tradizionali verso processi evoluti (es.: *rolling forecast*, *scenario planning*);
- 2) l'investimento nel talento e l'adozione di politiche orientate all'alleggerimento dei processi transazionali;
- 3) l'evoluzione di modelli e tecniche di *enterprise performance management* facendo leva sull'innovazione tecnologica quali *real-time*, *what-if analysis*, *collaboration* e alleggerimento;
- 4) il pieno controllo anche attraverso un approccio strutturato al *cost management*.<sup>11</sup>

### **Conclusione**

Il cambiamento è una sfida e l'attuale situazione di crescente complessità non appare transitoria, ma strutturale e irreversibile.

Così come gli organismi viventi evolvono, non secondo un progetto preciso e razionale, pur non potendo rinunciare a progettare strategie e pianificazione, devono rendersi ricettive e flessibili, capaci di rispondere con l'azione alle turbolenze ambientali imparando a declinarle come opportunità di innovazione, piuttosto che come ostacoli alla realizzazione dei loro progetti. Tutto ciò richiede una nuova cultura, una nuova educazione, una nuova mentalità, un diverso modo di vivere nell'impresa soprattutto da parte dei *manager* che ne costituiscono la *leadership*, la guida e la gestione.

L'aumento della complessità e l'imprevedibilità dei sistemi economici e organizzativi rende sempre più complessa l'attività manageriale.

Nessun manager è in grado di disporre di tutte le competenze necessarie a governare le organizzazioni. Si pone quindi per i manager la necessità di aggiornare costantemente il loro bagaglio conoscitivo e le abilità alla luce delle nuove necessità, così come diventa indispensabile sapere integrare le loro competenze individuali con quelle dei team che governano. La necessità di gestire risorse professionali con diversa ed elevata professionalizzazione induce ad allargare la sfera delle responsabilità relazionali.

All'interno delle imprese, l'innovazione richiede una cultura aperta al cambiamento e reattiva a ogni tipo di idea nuova. La resistenza al cambiamento

può essere attenuata grazie a un ambiente nel quale poter discutere con frequenza idee nuove, di qualsiasi genere, e in cui le persone siano incoraggiate a guardare sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione per identificare nuovi trend e idee.

I provvedimenti pubblici possono incoraggiare la spesa in Ricerca&Sviluppo, così come rivitalizzare aziende e settori già consolidati. La capacità di gestire il capitale di rischio può fornire finanziamenti ed esperienza per nuove imprese. L'innovazione può generare numerosi vantaggi per Paesi e aziende, e questo spiega perché molti Governi e *leader* aziendali vedano nell'innovazione un potente antidoto contro la recessione.

Incoraggiare l'innovazione ha senso solo se vi è una volontà diffusa di continuare questo viaggio. Per assicurarsi una prosperità sostenibile è necessario un impegno deciso nel costruire la cultura dell'innovazione e nel sostenere i leader affinché possano continuare a innovare. Le varie metodologie analizzate possono aiutare le aziende in questa fase di criticità, ma ancor di più può essere utile la consapevolezza individuale e collettiva che impiegarsi per migliorare la situazione è uno dei migliori e più efficaci comportamenti strategici che possiamo adottare.

Immagino un futuro in cui i lavoratori siano coinvolti nella lettura delle esigenze del mercato e dell'azienda e quindi, maggiormente motivati a investire in un piano di autosviluppo.

Permane, purtroppo, l'occasionalità con cui tali processi fanno parte del curriculum formativo-professionale dei lavoratori. Questi, in molti casi, sono ben lungi dall'essere previsti ripetutamente nell'arco della vita professionale e mantengono la loro caratteristica di essere iniziative che vengono attivate nella misura in cui vi sia una criticità manifesta da affrontare, quali la disoccupazione o una riorganizzazione aziendale.

Voglio chiudere questo articolo con una frase tratta dallo spot dell'Apple *Think different*, 1997: **"Coloro che sono abbastanza folli da pensare di poter cambiare il mondo sono proprio quelli che lo cambiano davvero."**

10. Masoero, R. (Gennaio 2013). Operational Agility. Harvard Business Review, Pag. 50-55.

11. Finocchiari, W. (Gennaio 2013). Financial Agility. Harvard Business Review, Pag. 58-60.



# Credere nel futuro, garantire solidità.

*Banca Popolare di Puglia e Basilicata  
è sempre al fianco delle persone,  
per crescere insieme giorno dopo giorno.*



MAGGIORINTO







# Rubrica: pratica professionale



Gabrio Nocentini<sup>1</sup>

# ACTIVITY BASED COSTING (ABC)

Per impostare la contabilità industriale in chiave moderna occorre utilizzare il metodo *Activity Based Costing* che mette al centro le attività che nell'impresa generano costi e considera l'azienda come un insieme di parti: Centri di Costo, Centri di Lavoro, Prodotti. In questo articolo vengono messe in evidenza, con un esempio numerico, le differenze fra uno dei metodi ancora usati per il calcolo del costo del prodotto *Full Costing* e il metodo di calcolo *ABC*.

## FULL COSTING, "Costo Pieno"

Molte P.M.I., in maniera più o meno consapevole, utilizzano il metodo del *Full Costing* "Costo Pieno" per determinare il costo dei prodotti e, conseguentemente, i listini di vendita. Questo metodo punta l'attenzione sul problema dei costi, in particolare dei COSTI INDIRETTI. Il Costo Primo (Materiali + Costo del personale) è inadeguato per fissare i prezzi di vendita e quindi è necessario maggiorarlo di una quota di spese generali e di utile per stimare il costo complessivo e di conseguenza il prezzo da fatturare ai clienti.

Alcune aziende costruiscono il prezzo del prodotto usando la tecnica di maggiorare il costo primo di 4 o 4,5 volte, il prezzo che verrà scontato al cliente intorno al 50%.

Usando la tecnica del *Full Costing*, il costo unitario di un prodotto è composto dei seguenti elementi:

- Materiali diretti,
- Manodopera diretta
- Quota di Costi Indiretti di produzione
- Quota di spese commerciali, amministrative e generali
- Si ottiene il Costo Complessivo, che viene poi maggiorato della percentuale di utile desiderata.

Questo metodo non fornisce alla Direzione le informazioni che occorrono per una dinamica e proficua politica dei prezzi, non consente di ottenere i dati necessari per l'attuazione delle scelte operative correnti e fissare obiettivi per una corretta politica dell'impresa. La strategia di maggiorare in maniera percentuale e arbitraria tali costi non consente di mettere in relazione i prodotti venduti con i risultati del conto economico, assistendo spesso a sorprese in sede di chiusura dei bilanci. Oltre alle difficoltà di revisione dei Costi Orari stimati con questa metodologia, il rischio dell'impresa è quello di formulare dei preventivi che ne sottostimano il reale valore e di conseguenza elidono l'utile d'esercizio finale.

Il calcolo dei costi con il *Full Costing* è valido solo nel caso di attività poco più che artigianali e non dà luogo a risultati univoci. Nell'esempio che segue vengono messi in evidenza i difetti di questo metodo.

Nella Tab.1 il Conto economico viene riclassificato per evidenziare il costo dei materiali e il costo della manodopera diretta (Costo Primo) quali valori di riferimento per determinare il costo del prodotto. I costi indiretti verranno assegnati in percentuale.

Figura 1

FULL COST	ABC
CATEGORIE DI COSTO CONSIDERATE <b>COSTI DIRETTI E INDIRETTI</b>	CATEGORIE DI COSTO CONSIDERATE <b>COSTI VARIABILI E FISSI</b>
IMPUTA AI PRODOTTI I <b>COSTI PIENI</b>	IMPUTA AI PRODOTTI I <b>COSTI VARIABILI</b>
IMPUTA IN COSTI INDIRETTI IN BASE A <b>CRITERI DI RIPARTIZIONE</b>	CONSIDERA I COSTI FISSI COME <b>COSTO DI PERIODO</b>
RISULTATO ECONOMICO <b>= UTILE DI PRODOTTO</b>	RISULTATO ECONOMICO <b>=MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>

Tabella 1: Conto economico riclassificato

IMPUTAZIONE AI PRODOTTI	
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>1.400.000</b>
Rimanenze iniziali materiali	300.000
Rimanenze finali materiali	-260.000
Acquisti materiali	1.050.000
Rimanenze iniziali semilavorati	75.000
Rimanenze finali semilavorati	-95.000
Rimanenze iniziali assemblati	55.000
Rimanenze finali assemblati	-25.000
<b>MATERIALE UTILIZZATO</b>	<b>1.100.000</b>
Manodopera diretta	800.000
Lavorazioni di Terzi di produzione in azienda	100.000
<b>MANODOPERA DIRETTA</b>	<b>900.000</b>
<b>COSTI DIRETTI AI PRODOTTI CON I SISTEMI TRADIZIONALI</b>	<b>2.000.000</b>
Manodopera indiretta	90.000
Materiali di consumo	60.000
Visite Mediche indumenti da lavoro	15.000
Utensili vari	15.000
Gas per la produzione	30.000
Energia Elettrica	70.000
Illuminazione riscaldamento	30.000
Imposte e tasse indeducibili	30.000
Contratti di manutenzione	10.000
Quota ammortamento fabbricati	50.000
Quota ammortamento impianti, macchine	165.000
Leasing Macchinari Impianti	100.000
Impiegati amministrativi	160.000
Cancelleria stampati	30.000
Compensi Amministratori	50.000
Quota ammortamento spese generali	35.000
Compensi Amministrativi e fiscali	10.000
Telefoniche	20.000
Trasporti di vendita	25.000
Viaggi e rappresentanza	50.000
Interessi passivi Conto Corrente	50.000
Interessi passivi Mutui	70.000
Pubblicità fiere	50.000
Provisioni agenti	100.000
<b>COSTI INDIRETTI</b>	<b>1.315.000</b>
<b>UTILE/PERDITA</b>	<b>85.000</b>

Tabella 2: Coefficienti per calcolo delle percentuali di maggiorazione

DESCRIZIONE	IMPORTI	
CONSUMO MATERIALI	1.100.000	
MANODOPERA DIRETTA	900.000	
GENERALI+PROD. AMM. COMM. FINAN.	1.315.000	
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>3.315.000</b>	
GENERALI SU MAT. E MAN. DIR.	65,75%	
GENERALI SU MATERIALI	119,55%	
SU MANODOPERA DIRETTA	146,11%	
<b>PRODOTTI A</b>	<b>PRODOTTI B</b>	
COSTO MATERIE PRIME	10	COSTO MATERIE PRIME 20
MANODOPERA DIRETTA	20	MANODOPERA DIRETTA 10

Tabella 3: Calcolo del costo prodotto A e prodotto B

GENERALI SU MATERIALI	PROD B	PROD A
CONSUMO MATERIALI	20	10
MANODOPERA DIRETTA	10	20
GENERALI SU MAT. E MAN. DIR.	119,55%	23,91
<b>TOTALE COSTO</b>	<b>53,91</b>	<b>41,95</b>
<b>UTILE PROGRAMMATO</b>	<b>10,00%</b>	<b>5,99</b>
<b>PREZZO DI VENDITA</b>	<b>59,90</b>	<b>46,62</b>
<b>SU MANODOPERA DIRETTA</b>	<b>PROD B</b>	<b>PROD A</b>
CONSUMO MATERIALI	20	10
MANODOPERA DIRETTA	10	20
GENERALI SU MAT. E MAN. DIR.	146,11%	14,61
<b>TOTALE COSTO</b>	<b>44,61</b>	<b>59,22</b>
<b>UTILE PROGRAMMATO</b>	<b>10,00%</b>	<b>4,96</b>
<b>PREZZO DI VENDITA</b>	<b>49,57</b>	<b>65,80</b>
<b>GENERALI SU MAT. E MAN. DIR.</b>	<b>PROD B</b>	<b>PROD A</b>
CONSUMO MATERIALI	20,00	10
MANODOPERA DIRETTA	10,00	20
GENERALI SU MAT. E MAN. DIR.	65,75%	19,73
<b>TOTALE COSTO</b>	<b>49,73</b>	<b>49,73</b>
<b>UTILE PROGRAMMATO</b>	<b>10,00%</b>	<b>5,53</b>
<b>PREZZO DI VENDITA</b>	<b>55,25</b>	<b>55,25</b>

Il criterio casuale di ripartizione dei costi consiste nell'attribuire, a ciascuna produzione, una quota del costo dei fattori comuni proporzionale alla quantità dei servizi erogati.

Per semplicità utilizzeremo un solo coefficiente di maggiorazione al costo dei Materiali e/o della Manodopera diretta per ottenere il costo del prodotto e metteremo in evidenza tre diversi metodi per il recupero dei costi di struttura (Tab.2). Se il recupero dei costi di struttura viene calcolato sul costo dei materiali e della manodopera per ottenere il costo del prodotto è necessaria una maggiorazione del 65,65%. Se il recupero dei costi di struttura viene fatto sui materiali per ottenere il costo del prodotto è necessaria una maggiorazione del 119,55%. Se il recupero dei costi di struttura vi-

ene fatto su costo del lavoro per ottenere il costo del prodotto è necessaria una maggiorazione del 146,11%.

Calcoliamo con questo metodo il costo dei prodotti, il prodotto A ha un costo delle materie prime di 10 e costo della Manodopera diretta di 20, il prodotto B ha un costo delle materie prime di 20 e della Manodopera diretta di 10, una maggiorazione del 10% consente di determinare l'utile.

La Tab.3 evidenzia il costo dei 2 prodotti ottenuti con i tre diversi metodi di calcolo e determina la differenza del prezzo di vendita a seconda del metodo utilizzato, non da luogo a risultati univoci. Il recupero dei costi di struttura che tiene conto dei materiali e della manodopera diretta, 65,75% da luogo allo stesso costo per il prodotto A e per il prodotto B tuttavia:

• La maggiorazione calcolata potrebbe essere insufficiente in quanto non considera le differenze di costo nel Processo Produttivo dei diversi Centri di Lavoro necessari per realizzare alcuni prodotti, per esempio investimenti significativi su una macchina, su un impianto, su utilizzo di grandi quantità di energia come forni, ecc.

• La maggiorazione calcolata potrebbe essere eccessiva per quei prodotti che hanno un costo elevato dei materiali e una quantità di ore uomo limitata rispetto al costo dei materiali (es. grandi impianti di climatizzazione, ecc.)

Nella Tab.4 a pagina seguente, viene ipotizzato un incremento dei costi di struttura per investimenti (es. Macchinari/impianti) di 200.000€ che porterà a un incremento dei coefficienti e di

Tabella 4: Investimenti con incremento dei costi fissi

GENERALI SU MATERIALI		PROD B	PROD A
CONSUMO MATERIALI		20	10
MANODOPERA DIRETTA		10	20
GENERALI SU MAT. E MAN. DIR.	137.73%	27.55	13.77
TOTALE COSTO		67.55	43.77
UTILE PROGRAMMATO	10.00%	6.39	4.86
PREZZO DI VENDITA		63.94	48.64

SU MANODOPERA DIRETTA		PROD B	PROD A
CONSUMO MATERIALI		20.00	10
MANODOPERA DIRETTA		10.00	20
GENERALI SU MAT. E MAN. DIR.	168.33%	16.83	33.67
TOTALE COSTO		46.83	63.67
UTILE PROGRAMMATO	10.00%	5.20	7.07
PREZZO DI VENDITA		52.04	70.74

GENERALI SU MAT. E MAN. DIR.		PROD B	PROD A
CONSUMO MATERIALI		20	10
MANODOPERA DIRETTA		10	20
GENERALI SU MAT. E MAN. DIR.	75.75%	22.73	22.73
TOTALE COSTO		52.73	52.73
UTILE PROGRAMMATO	10.00%	5.86	5.86
PREZZO DI VENDITA		58.59	58.59

Tabella 5: Incremento dei costi variabili

GENERALI SU MATERIALI		PROD B	PROD A
CONSUMO MATERIALI		20	10
MANODOPERA DIRETTA		10	20
GENERALI SU MAT. E MAN. DIR.	117.92%	23.58	11.79
TOTALE COSTO		53.58	41.79
UTILE PROGRAMMATO	10.00%	5.95	4.64
PREZZO DI VENDITA		59.54	46.44

SU MANODOPERA DIRETTA		PROD B	PROD A
CONSUMO MATERIALI		20	10
MANODOPERA DIRETTA		10	20
GENERALI SU MAT. E MAN. DIR.	141.50%	14.15	28.30
TOTALE COSTO		44.15	58.30
UTILE PROGRAMMATO	10.00%	4.91	6.48
PREZZO DI VENDITA		49.06	64.78

GENERALI SU MAT. E MAN. DIR.		PROD B	PROD A
CONSUMO MATERIALI		20	10
MANODOPERA DIRETTA		10	20
GENERALI SU MAT. E MAN. DIR.	64.32%	19.30	19.30
TOTALE COSTO		49.30	49.30
UTILE PROGRAMMATO	10.00%	5.48	5.48
PREZZO DI VENDITA		54.77	54.77

conseguenza del costo dei prodotti. Si tratta di un investimento che non ha alcun effetto positivo sull'attività ma solo un aggravio di costi sui prodotti e una conseguente penalizzazione delle vendite.

È necessario verificare e quantificare quali benefici può arrecare l'investimento al processo produttivo e quindi una diminuzione dei costi quali: miglioramento del Lead Time, cicli di lavoro più veloci, riduzione dei tempi, riduzione dei magazzini, efficientamento dei processi, riduzione del personale, miglioramento della qualità ecc.

La Tab.5 ipotizza un incremento dei soli costi dei Materiali di 100.000€ dovuti al mercato, questo, erroneamente, porterà ad una diminuzione del costo del prodotto in quanto i costi della struttura rimangono inalterati e l'incidenza percentuale della maggiorazione da applicare diminuisce.

I Costi di produzione servono per costituire e conservare la capacità produttiva e i Prodotti non devono essere gravati del costo della capacità inutilizzata.

- I criteri di ripartizione dei Costi sui singoli Prodotti non sono mai oggettivi, ma notevolmente legati a scelte soggettive.
- Il conto Profitti e Perdite non rispecchia i risultati effettivamente conse-

guiti o comunque ne rende difficile l'interpretazione.

- L'imputazione dei Costi non è di alcuna utilità per il loro controllo.

Il metodo del *Full Costing* non consente di fissare un equo prezzo di vendita.

- Se il costo delle Materie Prime è elevato i prezzi possono non valutare opportunamente il costo della manodopera diretta;
- Se il costo della Manodopera Diretta è elevato i prezzi possono non valutare opportunamente il costo delle materie prime;
- Scarica il costo degli investimenti anche sui prodotti che non ne beneficiano.

Il metodo del *Full Costing* non consente di rilevare i costi in maniera analitica:

- non disaggrega i costi in base all'area aziendale in cui sorgono e al responsabile gerarchico che ne risponde;
- non imputa i costi a ciascun prodotto nel modo più dettagliato possibile,
- non controlla i fatti gestionali attraverso l'individuazione degli scostamenti fra preventivi e consuntivi.

Il metodo del *Full Costing* non consente di rilevare i costi in maniera operativa:

- non discrimina fra costi variabili e costi fissi e non permette di operare responsabili scelte di politica aziendale.

### ACTIVITY BASED COSTING (ABC)

Il Calcolo dei costi, utilizzando il metodo ABC, ha lo scopo di fornire alla Direzione maggiori informazioni circa la relazione Costi-Volume di Attività- Profitto, e di presentare queste informazioni in una forma più facilmente comprensibile ai dirigenti di ogni livello.

Si realizza integrando e incorporando nella contabilità un gruppo di tecniche che includono l'analisi del BUDGET, del CONSUNTIVO e del MARGINE DI CONTRIBUZIONE.

Il concetto di Margine di Contribuzione è di importanza vitale nell'*Activity Based Costing*, perché costituisce il criterio fondamentale, anche se non esclusivo, per valutare la redditività di un Prodotto. L'obiettivo dell'Azienda diventa allora quello di **massimizzare il Margine di Contribuzione Globale** che è il risultato della somma del Margine di Contribuzione di Tutti i Prodotti, o dell'eccedenza del fatturato aziendale sul totale dei Costi Variabili.

L'Azienda ha convenienza a incrementare la produzione e a espandere la vendita di un Prodotto fin quando c'è un contributo unitario positivo dato dalla differenza tra Prezzo di Vendita e Costo Variabile (cioè fin quando il Prezzo di Vendita riesce a mantenersi maggiore del Costo Variabile). Questo contributo unitario viene detto Margine di Contribuzione (o Margine Lordo Variabile, o Contributo Marginale, o Contribuzione al Profitto, o Saldo Marginale) e rappresenta l'ammontare del denaro disponibile per i Costi Fissi e per il Profitto **dopo** aver reintegrato i Costi Variabili.

Le aziende manifatturiere hanno necessità di disporre dei Costi Orari dei Centri di Produzione, attraverso la cui attività si ripaga la struttura e si genera il reddito d'impresa. Molti sistemi provenienti dalla rielaborazione della Contabilità Generale valutano tali Costi sulla base ex-post, tramite un processo di revisione al rialzo con il procedere dell'esercizio. Il costo, inizialmente previsto, viene aumentato progressivamente dai valori della contabilità generale non presenti fino a quel momento.

I costi dei Centri di Produzione devono essere ricavati da un bilancio previsionale

di budget (vedi SFC n.12) e non dalle singole registrazioni periodiche che non possono considerare quei valori che non si presentano con regolarità (assicurazioni, costi del personale per TFR e tredicesime, interessi bancari ecc.).

Per arrivare ai costi dei Centri di Costo, occorre un Conto Economico previsionale che viene acquisito ed elaborato. Il conto economico previsionale può essere revisionato periodicamente attraverso il *feedback* di conti economici adattati che acquisiscono alcuni valori come rateo della voce di *budget* e alcuni valori dalla contabilità generale. Ciò consente di disporre del risultato economico d'impresa progressivo (ad esempio mensile) rendendo semplici le operazioni necessarie per giungere ai Costi Orari dei Centri di Lavoro Produttivi consentendo di giungere ai risultati attesi in tempi estremamente ridotti (vedi SFC n.12).

Per verificare l'efficienza e la remunerazione della struttura produttiva, occorre separare il costo dei materiali e delle lavorazioni esterne dagli altri costi di produzione in quanto andranno assegnati in maniera puntuale ad ogni prodotto attraverso la Distinta Base. Il

Margine di Contribuzione della sola Struttura Produttiva, che può essere individuato, è la leva strategica che consente di valutare correttamente la redditività indipendentemente dal costo dei materiali utilizzati e delle lavorazioni esterne.

### Esempio di calcolo dei costi con un unico centro di lavoro

Per semplicità di esposizione e per rendere più evidenti i concetti partiamo dal Conto Economico determiniamo Costo Orario, identifichiamo il costo dei prodotti e definiamo i preventivi di vendita.

Occorre procedere alla riclassificazione del Conto Economico per Costi Fissi e Costi Variabili Tab.6 al fine di individuare il Margine di Contribuzione medio aziendale e il *Break Even Point*. I Cicli di Lavorazione costituiscono la base per calcolare dinamicamente la occupazione del centro di produzione in funzione delle quantità da realizzare di ogni articolo nello scenario della Schedulazione delle attività.

Nella Tab.6 il Conto Economico viene riclassificato in Costi Fissi che sono addebitati totalmente al periodo cui si riferiscono e che non sono legati al volume di produzione e in Costi Variabili

Tabella 6: Riclassificazione a Costi Fissi e Costi Variabili

COSTI FISSI E COSTI VARIABILI	
VALORE DELLA PRODUZIONE	3.400.000
MATERIALE UTILIZZATO	1.100.000,00
MANODOPERA DIRETTA	900.000,00
Materiali di consumo	60.000
Utensili vari	15.000
Gas per la produzione	30.000
Energia Elettrica	70.000
Trasporti di vendita	25.000
Provvigioni agenti	100.000
<b>COSTI VARIABILI</b>	<b>2.300.000</b>
Manodopera indiretta	90.000
Visite Mediche indumenti da lavoro	15.000
Illuminazione riscaldamento	30.000
Contratti di manutenzione	10.000
Quota ammortamento fabbricati	50.000
Quota ammortamento impianti, macchine	165.000
Leasing Macchinari Impianti	100.000
Impiegati amministrativi	160.000
Cancelleria stampati	30.000
Compensi Amministratori	50.000
Quota ammortamento spese generali	35.000
Compensi Amministrativi e fiscali	10.000
Telefoniche	20.000
Cancelleria stampati	30.000
Viaggi e rappresentanza	50.000
Pubblicità fiere	50.000
Interessi passivi Conto Corrente	50.000
Interessi passivi Mutui	70.000
<b>COSTI FISSI</b>	<b>1.015.000</b>
<b>UTILE/PERDITA</b>	<b>85.000</b>



Tabella 7: Budget Flessibile

RIEPILOGO COSTI					
Variazione % dei ricavi	20%	10%	STD	-10%	-20%
<b>RICAVI</b>	<b>4.080.000</b>	<b>3.740.000</b>	<b>3.400.000</b>	<b>3.060.000</b>	<b>2.720.000</b>
COSTO PRIMO	2.400.000	2.200.000	2.000.000	1.800.000	1.600.000
ALTRI COSTI VARIABILI	360.000	330.000	300.000	270.000	240.000
<b>TOTALE COSTI VARIABILI</b>	<b>2.760.000</b>	<b>2.530.000</b>	<b>2.300.000</b>	<b>2.070.000</b>	<b>1.840.000</b>
PERCENTUALE SUI RICAVI	67,65%	67,65%	67,65%	67,65%	67,65%
<b>TOTALE COSTI FISSI</b>	<b>1.015.000</b>	<b>1.015.000</b>	<b>1.015.000</b>	<b>1.015.000</b>	<b>1.015.000</b>
PERCENTUALE SUI RICAVI	24,88%	27,14%	29,85%	33,17%	37,32%
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>3.775.000</b>	<b>3.545.000</b>	<b>3.315.000</b>	<b>3.085.000</b>	<b>2.855.000</b>
<b>UTILE</b>	<b>305.000</b>	<b>195.000</b>	<b>85.000</b>	<b>-25.000</b>	<b>-135.000</b>
UTILE SUI RICAVI	7,48%	5,21%	2,50%	-0,82%	-4,96%
<b>MCD</b>	<b>1.320.000</b>	<b>1.210.000</b>	<b>1.100.000</b>	<b>990.000</b>	<b>880.000</b>
MCD%	32,36%	32,36%	32,36%	32,36%	32,36%
<b>BREAK EVEN POINT</b>	<b>3.137.273</b>	<b>3.137.273</b>	<b>3.137.273</b>	<b>3.137.273</b>	<b>3.137.273</b>

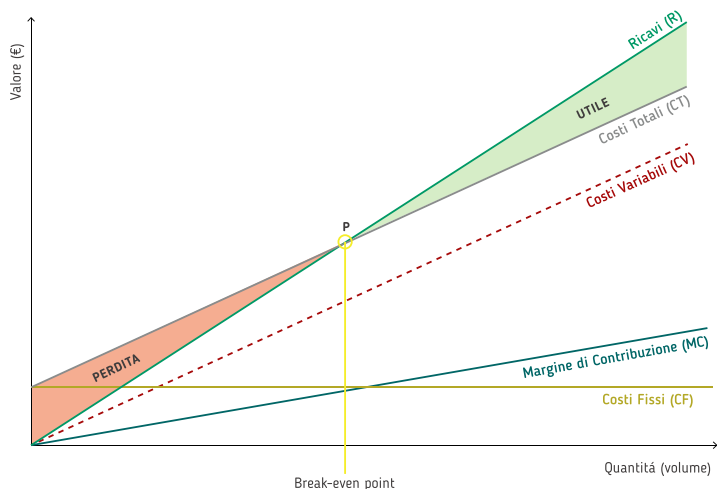
Tabella 8: Conseguenze con incremento dei CF o dei CV

INCREMENTO COSTI VARIABILI	20%	10%	STD	-10%	-20%
20%	4.080.000	3.740.000	3.400.000	3.060.000	2.720.000
TOTALE COSTI VARIABILI	3.312.000	3.036.000	2.760.000	2.484.000	2.208.000
TOTALE COSTI FISSI	1.015.000	1.015.000	1.015.000	1.015.000	1.015.000
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	768.000	704.000	640.000	576.000	512.000
MCD%	18,82%	18,82%	18,82%	18,82%	18,82%
BREAK EVEN POINT	5.392.188	5.392.188	5.392.188	5.392.188	5.392.188
UTILE	-247.000	-311.000	-375.000	-439.000	-503.000

INCREMENTO COSTI FISSI	20%	10%	STD	-10%	-20%
20%	4.080.000	3.740.000	3.400.000	3.060.000	2.720.000
TOTALE COSTI VARIABILI	2.760.000	2.530.000	2.300.000	2.070.000	1.840.000
TOTALE COSTI FISSI	1.218.000	1.218.000	1.218.000	1.218.000	1.218.000
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	1.320.000	1.210.000	1.100.000	990.000	880.000
MC%	32,36%	32,36%	32,36%	32,36%	32,36%
BREAK EVEN POINT	3.764.727	3.764.727	3.764.727	3.764.727	3.764.727
UTILE	102.000	-8.000	-118.000	-228.000	-338.000

Figura 2: Break Even Point



che variano con il volume di produzione e sono legati direttamente a questo volume e attribuiti direttamente ai Prodotti allo scopo di calcolare il Margine di Contribuzione medio aziendale che rappresenta l'ammontare del denaro disponibile per i Costi Fissi e per il Profitto **dopo** aver reintegrato i Costi Variabili.

In generale per un prodotto:

Ricavi - Costi Variabili = Costi Fissi + utile = Margine di Contribuzione.

La Tab.7 ipotizza un *budget* flessibile del 10% e del 20% con il calcolo del Margine di Contribuzione e del *Break Even Point*. Con la variazione del fatturato i Costi Variabili incrementano in valore assoluto e rimangono costanti in percentuale i Costi Fissi sono costanti in valore assoluto ma variano in percentuale. L'Utile incrementa sia in valore assoluto che in percentuale. Il Margine di Contribuzione aumenta in valore assoluto ma è costante in percentuale. Il *Break Even Point* rimane costante (vedi SFC n.12).

La Tab.8 propone due esempi con variazione dei Costi Variabili del 20% senza che vi sia un incremento del fatturato, questo porterà a una diminuzione del Margine di Contribuzione in valore assoluto e in percentuale, un aumento del valore del *Break Even Point* e una diminuzione dell'utile.

Un incremento dei Costi Fissi del 20% senza incremento di fatturato non ha effetto sul Margine di Contribuzione che rimane costante in valore assoluto e in percentuale, ma provocherà un aumento del valore del *Break Even Point* e una diminuzione dell'utile.

Procediamo con l'esempio (Tab.9) in cui l'azienda ha:

- 25 operai
- 8 ore/giorno di lavoro
- 13 giorni di festività
- 20 giorni di ferie
- 4 giorni di assemblea di fabbrica
- 3 giorni di malattia
- 6 giorni recupero riposo settimanale, non si lavora sabato e domenica, per semplicità individuiamo un unico centro di costo.

Per le tabelle che evidenziano più centri di costo (vedi SFC n.12).



Tabella 9: Totale ore lavorative

Giorni /anno	365
Sabati	52
Domeniche	52
Festività	13
Ferie	20
Assemblea di fabbrica	4
Malattia	3
Recupero riposo settimanale	6
Totale giorni lavorativi	215
ore /giorno	8
ore /anno dipendente	1.720
operai produttivi	25
<b>ore di lavoro degli operai</b>	<b>43.000</b>

Tabella 11: Tabella riepilogativa dei costi totale e dei Costi orari

Descrizione	Valori	Costo/ora
Ricavi	3.400.000	
Materiali Utilizzati	1.100.000	
<b>Costi Fissi</b>	<b>1.015.000</b>	<b>23,60</b>
<b>Costo Totale variabile senza materiali</b>	<b>1.200.000</b>	<b>27,91</b>
<b>Costo della sola produzione</b>	<b>1.535.000</b>	<b>35,70</b>
<b>Totale costo variabile con i materiali</b>	<b>2.300.000</b>	
<b>Costo totale senza materiali e lav est</b>	<b>2.215.000</b>	<b>51,51</b>
<b>Costo variabile non di produzione</b>	<b>100.000</b>	<b>2,33</b>
<b>Margine di contribuzione</b>	<b>1.100.000</b>	
<b>Margine di contribuzione %</b>	<b>32,35%</b>	
<b>MC della sola attività</b>	<b>1.015.000</b>	
<b>Margine di contribuzione della produzione%</b>	<b>45,82%</b>	
<b>Break Even Point</b>	<b>3.137.273</b>	
<b>utile</b>	<b>85.000</b>	

Tabella 10: Riclassificazione a CF è CV

DESCRIZIONE		VALORE	%
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>CV/CF</b>	<b>3.400.000</b>	
Rimanenze iniziali materiali	CV	300.000	8,82%
Rimanenze finali materiali	CV	-260.000	-7,65%
Acquisti materiali	CV	1.050.000	30,88%
Rimanenze iniziali semilavorati	CV	75.000	2,21%
Rimanenze finali semilavorati	CV	-95.000	-2,79%
Rimanenze iniziali assemblati	CV	55.000	1,62%
Rimanenze finali assemblati	CV	-25.000	-0,74%
<b>COSTO DEI MATERIALI</b>		<b>1.100.000</b>	<b>32,35%</b>
Manodopera diretta	CV	800.000	23,53%
Lavorazioni di Terzi di produzione in azienda	CV	100.000	2,94%
Manodopera indiretta	CF	90.000	2,65%
Impiegati amministrativi	CF	160.000	4,71%
			0,00%
			0,00%
<b>COSTO DEL PERSONALE</b>		<b>1.150.000</b>	<b>33,82%</b>
Materiali di consumo	CV	60.000	1,76%
Visite Mediche indumenti da lavoro	CF	15.000	0,44%
Utensili vari	CV	15.000	0,44%
Gas per la produzione	CV	30.000	0,88%
Energia Elettrica	CV	70.000	2,06%
Illuminazione riscaldamento	CF	30.000	0,88%
Contratti di manutenzione	CF	10.000	0,29%
Quota ammortamento fabbricati	CF	50.000	1,47%
Quota ammortamento impianti, macchine	CF	165.000	4,85%
Leasing Macchinari Impianti	CF	100.000	2,94%
<b>ALTRI COSTI DI PRODUZIONE</b>		<b>545.000</b>	<b>16,03%</b>
Imposte e tasse indeducibili	CF	30.000	0,88%
Cancelleria stampati	CF	30.000	0,88%
Compensi Amministratori	CF	50.000	1,47%
Quota ammortamento spese generali	CF	35.000	1,03%
Compensi Amministrativi e fiscali	CF	10.000	0,29%
Telefoniche	CF	20.000	0,59%
<b>COSTI AMMINISTRATIVI E GENERALI</b>		<b>175.000</b>	<b>5,15%</b>
Trasporti di vendita	CF	25.000	0,74%
Viaggi e rappresentanza	CF	50.000	1,47%
Pubblicità fiere	CF	50.000	1,47%
Provvigioni agenti	CV	100.000	2,94%
			0,00%
			0,00%
<b>COSTI COMMERCIALI</b>		<b>225.000</b>	<b>6,62%</b>
Interessi passivi Conto/Corrente	CF	50.000	1,47%
Interessi passivi Mutui	CF	70.000	2,06%
			0,00%
<b>COSTI FINANZIARI</b>		<b>120.000</b>	<b>3,53%</b>
<b>COSTI TOTALI</b>		<b>3.315.000</b>	<b>97,50%</b>
<b>UTILE/PERDITA</b>		<b>85.000</b>	<b>2,50%</b>

• il personale suddiviso fra personale produttivo direttamente collegato al ciclo di lavoro CV e personale che non può essere collegato direttamente al ciclo di lavoro CF;

• i costi di produzione CF e CV che possono essere collegati direttamente ai centri di lavoro e successivamente ai prodotti con i cicli di lavoro e con opportune tabelle di collegamento;

• i costi amministrativi, commerciali e finanziari che possono essere collegati al prodotto indirettamente.

Il Centro di Costo recepisce tutti i costi del Conto Economico, identifica il Costo Orario, determina la valorizzazione economica dei prodotti, individua il Margine di Contribuzione e il Contributo al recupero dei Costi Fissi di Struttura e lo confronta con il Margine di Contribuzione medio aziendale.

Oltre ai valori già calcolati per il costo STD (Margine di Contribuzione, MD% Break Even Point, utile), nella tabella riepilogativa Tab.11 calcoliamo:

- Costo Orario dei soli Costi Fissi 23,60€
- Costo Orario totale dei soli Costi Variabili senza i materiali 27,91€
- Costo Orario della sola produzione 35,70€
- Costo Orario Totale senza materiali e senza lavorazioni esterne 51,51€
- Costo Orario Variabile non di produzione 2,33€
- Margine di Contribuzione della sola attività produttiva 45,82%

La Tab.10 riclassifica il conto economico per origine e a Costi Fissi e Costi Variabili ed evidenzia:

- il materiale da attribuire ai prodotti per il calcolo del preventivo;

L'obiettivo perseguito, è quello di fornire informazioni necessarie per adeguare le proiezioni dei dati alle mutate

Tabella 12: Calcolo del costo del prodotto variando il prezzo di vendita

PRODOTTO C		PRODOTTO C		PRODOTTO C	
Prezzo di vendita unitario	180	Prezzo di vendita unitario	150	Prezzo di vendita unitario	120
Costo dei materiali unitari	85	Costo dei materiali unitari	85	Costo dei materiali unitari	85
Tempo di preparazione macchina minuti	120	Tempo di preparazione macchina minuti	120	Tempo di preparazione macchina minuti	120
Tempo impiegato unitario in minuti	45	Tempo impiegato unitario in minuti	45	Tempo impiegato unitario in minuti	45
Quantità da produrre	100	Quantità da produrre	100	Quantità da produrre	100
CALCOLI		CALCOLI		CALCOLI	
Fatturato	18.000,00	Fatturato	15.000,00	Fatturato	12.000,00
Costo variabile unitario	106,49	Costo variabile unitario	106,49	Costo variabile unitario	106,49
Margine di Contribuzione unitario	73,51	Margine di Contribuzione unitario	43,51	Margine di Contribuzione unitario	13,51
MC%	40,84%	MC%	29,01%	MC%	11,26%
Costo industriale unitario	112,49	Costo industriale unitario	112,49	Costo industriale unitario	112,49
Costo Totale unitario	124,66	Costo Totale unitario	124,66	Costo Totale unitario	124,66
Contributo al recupero dei costi fissi di struttura	7.351,16	Contributo al recupero dei costi fissi di struttura	4.351,16	Contributo al recupero dei costi fissi di struttura	1.351,16
Margine di Contribuzione unitario rispetto al costo	18,18	Margine di Contribuzione unitario rispetto al costo	18,18	Margine di Contribuzione unitario rispetto al costo	18,18
MC% rispetto al costo	45,82%	MC% rispetto al costo	45,82%	MC% rispetto al costo	45,82%
Lavorazione esterna compreso costo dei materiali	115,00	Lavorazione esterna compreso costo dei materiali	115,00	Lavorazione esterna compreso costo dei materiali	115,00
1) Costo variabile unitario	116,74	1) Costo variabile unitario	116,74	1) Costo variabile unitario	116,74
2) Margine di Contribuzione unitario	63,26	2) Margine di Contribuzione unitario	33,26	2) Margine di Contribuzione unitario	3,26
3) Recupero costi fissi di struttura	6.325,58	3) Recupero costi fissi di struttura	3.325,58	3) Recupero costi fissi di struttura	325,58
4) Differenza recupero di costi fissi di struttura	1.025,58	4) Differenza recupero di costi fissi di struttura	1.025,58	4) Differenza recupero di costi fissi di struttura	1.025,58
5) MC % =	35,14%	5) MC % =	22,17%	5) MC % =	2,71%
6) variazione percentuale	5,75%	6) variazione percentuale	6,84%	6) variazione percentuale	8,55%

Tabella 13: Calcolo del costo del prodotto variando le quantità da produrre

PRODOTTO D				
Costo del prodotto nelle diverse ipotesi quantitative				
Prezzo di vendita	150			
Costo dei materiali	85			
Tempo di setup min	120			
Tempo a pezzo min	45			
Numero pezzi prodotti	10	100	1000	
Tempo a pezzo in minuti	57	46,2	45,12	
Tempo totale in ore	9,50	77,00	752,00	
Costo Variabile unitario €	111,51	106,49	105,99	
Costo Totale unitario €	133,94	124,66	123,74	
Prezzo di vendita unitario €	150,00	150,00	150,00	
Margine di Contribuzione unitario €	38,49	43,51	44,01	
Margine di Contribuzione € %	25,66%	29,01%	29,34%	
Recupero costi fissi di struttura €	384,88	4.351,16	44.013,95	
ore per produrre 1000 pezzi a lotti di 10	950,00			
ore per produrre 1000 pezzi a lotti di 100		770,00		
ore per produrre per 1000 pezzi a lotti di 1000			752,00	
differenza ore rispetto a 1000 pezzi lavorati	198,00	18,00	0	
differenza costi	10.199,30	927,21	0,00	

### Valutazione del costo del prodotto e del prezzo di vendita

Occorre stabilire il consumo di risorse e quindi il costo di ciascuna attività dalla quale attinge il prodotto. I tempi dei *cost drivers* rappresentano l'unità di misura per accertare l'entità delle operazioni effettuate in una determinata unità organizzativa (es. un reparto o una funzione aziendale).

La Distinta Base, il Ciclo di Lavoro, il Costo orario, consentono di individuare per ogni prodotto: il Costo Totale, il Costo Variabile, il Costo Industriale, il Margine di Contribuzione, il recupero ai Costi Fissi di Struttura nelle diverse ipotesi di Quantità e Prezzo di Vendita (Tab.12 e Tab.13).

condizioni della realtà produttiva, soprattutto nelle implicazioni che le variazioni di efficienza dei vari centri produttivi hanno sui costi complessivi di ogni singolo prodotto.

La riclassificazione del Conto Economico per Origine (Tab.10) individua le attività aziendali: materiali, lavoro, produzione, amministrazione, vendita, finanza e viene condotta nell'ambito del processo produttivo attraverso l'impiego della catena del valore, strumento con il quale è possibile verificare il contributo che le diverse operazioni, effettuate dalle differenti funzioni aziendali, apportano al processo di arricchimento del prodotto.

I prospetti di Tab.12 a pagina seguente, evidenziano ipotesi del prezzo unitario di vendita dalle quali verifichiamo:

- il costo variabile unitario il costo industriale unitario, il costo totale rimangono costanti;
- il Margine di Contribuzione in Valore assoluto diminuisce;
- il Margine di Contribuzione % diminuisce ma rimane positivo anche quando il prezzo di vendita è inferiore al costo di 4,66€;
- il Contributo al recupero dei costi fissi di struttura diminuisce ma rimane positivo;
- il Margine di Contribuzione unitario rispetto al Costo totale sia in valore as-

Componente	Type	Totale	CL 000	CL 005	CL 010	CL 020	CL 030	CL 040	CL 050	CL 060	CL 070	CL 080	CL 090	CL 100	CL 110	CL 120	CL 130	CL 140	CL 150	CL 160	CL 170	CL 180	CL 190	CL 200
Manutenzione diretta		1.205.376,71	125.375,71	36.302,80	34.989,81	88.122,94	75.343,05	64.877,41	81.379,18	11.899,63	54.706,26	8.278,86	49.167,42	81.189,77	17.873,73	57.308,47	154.135,84	35.301,76	34.273,46	71.822,60	141.439,85			
Manutenzione indiretta	F	33.312,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14.037,61	3.720,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Manutenzione (indiretta)	F	121.133,38	20.395,50	4.089,81	3.210,78	5.713,73	12.561,58	8.688,94	9.045,78	8.813,24	4.871,88	189,87	5.018,84	12.755,50	5.900,70	8.853,44	20.622,38	4.292,80	3.087,37	12.337,69	25.689,88			
Manutenzione Manutenzione	F	617.092,96	16.044,24	7.088,76	3.305,76	10.002,47	22.340,34	15.578,08	15.835,58	8.604,61	14.136,48	1.112,31	8.064,86	27.304,88	13.329,55	15.498,81	40.831,41	7.514,73	5.893,41	22.777,22	48.947,18			
Manutenzione Manutenzione	F	21.052,31	2.293,72	479,70	608,13	886,08	1.458,00	1.100,03	1.031,31	571,28	918,29	87,12	584,69	1.484,87	881,62	1.029,20	2.396,91	496,50	529,80	1.982,72	2.981,47			
Manutenzione Manutenzione	F	40.584,53	3.567,34	198,12	1.364,11	1.297,35	2.782,04	1.200,00	2.006,81	1.090,02	1.760,25	184,12	1.115,61	2.813,11	1.308,58	1.967,37	4.375,54	951,86	1.125,54	2.705,41	1.692,43			
Manutenzione Manutenzione	F	89.121,31	0,00	0,00	8.525,88	8.525,88	6.613,30	4.462,11	20.039,87	8.525,88	0,00	0,00	0,00	6.781,69	39.781,64	0,00	0,00	2.296,12	13.411,42	5.175,25	11.196,63			
Manutenzione Manutenzione	F	612.487,61	19.475,12	12.017,15	29.154,47	18.484,28	36.780,57	21.618,11	41.794,85	731,61	49.781,72	1.022.849,26	1.044,14	1.944.141	1.376,36	0,00	0,00	2.296,12	1.492,49	2.081,54	1.277,22	4.179,68		
Manutenzione Manutenzione	F	1.219.213,48	0,00	2.045,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Manutenzione Manutenzione	F	1.219.213,48	0,00	2.045,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Manutenzione Manutenzione	F	1.219.213,48	0,00	2.045,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Manutenzione Manutenzione	F	1.219.213,48	0,00	2.045,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Manutenzione Manutenzione	F	1.219.213,48	0,00	2.045,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Manutenzione Manutenzione	F	1.219.213,48	0,00	2.045,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Manutenzione Manutenzione	F	1.219.213,48	0,00	2.045,07	0,00	0,00	0,00	0,00</																

- se la Lavorazione viene fatta esterna  
compreso il costo dei materiali il Margine di contribuzione diminuisce e verranno recuperati 1025,58€ in meno a causa del mancato recupero dei costi fissi della struttura produttiva.

L'incidenza percentuale del mancato recupero dei costi fissi di struttura aumenta con la diminuzione del prezzo di vendita.

Per utilizzare il metodo ABC sopra descritto con più Centri do Costo (SFC n. 12) occorre un *software* che riesca a impostare in tutti i Centri di Costo i Costi Fissi e i Costi Variabili, i Costi Diretti e i Costi Indiretti e svolgere questi compiti con estrema facilità e senza ricorrere alle lunghe registrazioni che imputano i costi ai conti di contabilità.

Il database condiviso (su DBMS Microsoft SQL Server) consente lo scambio bidirezionale delle informazioni

Il percorso per la costruzione della Tab.14 e del conseguente costo orario dei Centri di Lavoro è visibile su SFC n.12.

Edizione a cura di:



**ASFIM**

CREA VALORE ALL'IMPRESA

[www.asfim.org](http://www.asfim.org)

---

# SFC

---

## Strategia Finanza e Controllo

---

PERIODICO DIRETTO DA ANTONIO SOFIA E ENZO TUCCI