

Adeguati assetti indispensabili per la Ripresa

Giuseppe Buonocore | 26/06/2020

Tweet [Consiglia 4](#)

Salva in MY

A A



Focus PMI è la nuova iniziativa di LS Lexius Sinacta realizzata in collaborazione con Diritto24, promossa con l'obiettivo di realizzare un osservatorio permanente sul sistema delle piccole e medie imprese italiane, quale strumento di aggiornamento e approfondimento in grado di analizzare gli argomenti di più stringente attualità e rilevanza per il mondo imprenditoriale, in particolare in un contesto di crisi al quale va contrapposta una nuova cultura d'impresa fondata sui principi di corretta amministrazione e attenta ad una

visione positiva e sostenibile del futuro. Si tratteranno, inoltre, i temi che dovranno anch'essi costituire il patrimonio culturale di ogni imprenditore, quali gli strumenti di accesso al credito ed alla finanza alternativa, nonché la ricerca e l'innovazione.

BUONA LETTURA!

Commento a cura di **Giuseppe Buonocore** – Partner di LS Lexius Sinacta – Dottore Commercialista e Revisore Legale dei Conti, operante nell'area del controllo di gestione, del restructuring, delle procedure concorsuali e delle start up innovative

L'art. 2086 C.C., modificato dal D.Lgs. 14/19 "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza", al c. 2 prevede che "L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale".

La norma pertanto impone, alle imprese che non si sono adeguate, di implementare la gestione aziendale al fine di permettere di rilevare tempestivamente, attraverso dati prospettici, l'emersione della crisi e la perdita di continuità; quindi uno dei principali obiettivi della norma è evitare la decozione delle aziende anche attraverso strumenti che permettano l'elaborazione di dati prospettici.

In questa fase di ripresa, l'adeguamento al disposto del 2086 C.C., oltre che un obbligo normativo, diviene una necessità per una gestione aziendale consapevole in grado di prevedere il probabile andamento aziendale. Ordinariamente il i piani prospettici vengono redatti partendo dai dati storici aziendali che vengono proiettati nel futuro, oggi questo approccio diviene di difficile applicazione date le molte incertezze sulle previsioni economiche; è pertanto necessario inizialmente, sempre prendendo come base i dati storici aziendali, elaborare più scenari previsionali (worst case/ best case), in itinere dovrà essere implementato ed analizzato lo scenario ipotizzato che si sta concretizzando con una fase di verifica degli scostamenti.

La gestione aziendale in ottica forward looking prevista dalla norma, è inoltre utile nei rapporti con gli istituti di credito che svolgono un ruolo fondamentale nell'attuale fase di ripresa con la concessione dei finanziamenti garantiti dallo Stato di cui al **D.L. Liquidità** (già oggetto di precedente articolo nella presente rubrica); inoltre, a seguito dell'introduzione delle nuove direttive EBA pubblicate lo scorso 29 Maggio (Guidelines on loan origination and monitoring), l'utilizzo di piani previsionali diverrà elemento fondamentale, nel rapporto banca-impresa, sia per accedere a nuova finanza sia per rinegoziare le condizioni economiche dei rapporti già in essere presso gli istituti di credito.

Ulteriore disposto dell'articolo 2086 C.C. è che gli assetti organizzativi amministrativi e contabili utili a prevedere l'andamento aziendale siano adeguati alla natura ed alle dimensioni dell'impresa.

Uno dei principali strumenti previsionali che permette l'elaborazione e l'analisi dei dati prospettici economici, patrimoniali, finanziari e che è conforme al disposto normativo è il Budget.

La redazione del budget aziendale può essere più o meno complessa a seconda della natura e delle dimensioni dell'impresa. Con riferimento alla natura, ad esempio, le logiche di elaborazione del budget di un'azienda che produce su commessa sono differenti da quelle di un'impresa che produce in serie; con riferimento alla dimensione le imprese più strutturate redigono budget economici, finanziari e patrimoniali per ogni area funzionale (budget commerciale, budget di produzione etc.) nominando un responsabile per singola area, mentre quelle di minori dimensioni redigono un budget complessivo aziendale.

Il budget è un documento contabile-amministrativo avente come riferimento temporale un arco di breve periodo; può essere definito come un programma di gestione che, attraverso la determinazione dei risultati economico-finanziari che l'azienda intende raggiungere nel periodo di riferimento, si traduce nella formulazione di un bilancio preventivo (economico, patrimoniale e finanziario). Esso inoltre permette l'analisi di risultati intermedi con enorme valenza gestionale che orientano l'imprenditore nelle scelte strategiche e mostra l'incidenza dei costi fissi e dei costi variabili nell'attività aziendale.

Attraverso l'analisi dei costi e dei margini aziendali presenti nel budget è possibile calcolare il mark-up aziendale o dei singoli prodotti. Il mark up è il ricarico che l'azienda applica al costo di acquisto per determinare il prezzo di vendita, pertanto è necessario che lo stesso abbia un valore tale per cui vengano remunerati tutti i fattori produttivi aziendali.

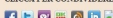
Prima dell'attuale contingenza i prezzi di mercato erano più facilmente rilevabili pertanto nel valutare le politiche di prezzo le aziende, una volta calcolato il mark up, avevano dei parametri abbastanza oggettivi per comprendere la loro posizione sul mercato. In questi mesi di ripresa dall'emergenza epidemiologica è indispensabile presidiare variabili gestionali come il mark up in quanto i prezzi di mercato sono un'incognita e potrebbero subire delle variazioni in negativo dovute all'attuale contesto economico piuttosto che alle politiche di prezzo aggressive da parte di competitors più strutturati; in tale situazione è necessario che le aziende siano in grado di valutare la capacità o meno di ridurre i prezzi di vendita per rimanere competitive sul mercato, andando quindi a limare il proprio mark up, ma generando al tempo stesso marginalità positive di conto economico grazie ad un efficientamento derivante dall'analisi dei costi.

L'analisi del budget permette inoltre di calcolare il break even point, dato rilevante in questo periodo in cui molte aziende hanno modificato il loro business model adattandolo alle opportunità/necessità derivanti dalla contingenza; l'utilizzo del budget e delle informazioni dallo stesso desumibili consente di valutare gli effetti derivanti dalle modifiche apportate all'attività aziendale ed eventualmente di intervenire tempestivamente laddove ne sia necessità (esempio aumento dei prezzi di vendita, aumento delle quantità da produrre etc.).

Alla luce di quanto riportato il budget può essere considerato uno strumento utile all'implementazione degli adeguati assetti contabili di cui all'art. 2086 C.C. ed è pertanto necessario il suo utilizzo, all'interno di un più ampio compliance program, per gestire un'azienda in conformità con il dettato normativo.

In conclusione, in questa fase, è necessario che le imprese predispongano dei budget per ipotizzare quelli che saranno gli scenari futuri a breve termine, per analizzare le marginalità aziendali nonché la struttura e tipologia dei costi anche al fine di elaborare politiche di prezzo che permettano all'impresa di rimanere competitiva, generando allo stesso tempo marginalità positive.

CLICCA PER CONDIVIDERE



© RIPRODUZIONE RISERVATA

Permalink

<https://www.diritto24.it/ole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2020-06-26/adequati-assetti-indispensabili-la-ripre>

Accedi a:
DIRITTO24

Gli altri prodotti:

Plusplus24 Diritto SMART 24 LEX

Guida al Diritto **Quotidiano del Diritto**

24 ORE PROFESSIONALE SMART 24 LEX

Sentenze, codici, questioni risolte

Finalmente un processo davvero smart.

SMART 24 LEX **SCOPRI DI PIÙ**

Smart work, smart life.

SOCIAL CONDIVISI CLICK 10

Diritto24

Ventiquattro Avvocato

Milleproroghe, slitta al 30 giugno Il Pos per professionisti e imprese

Soggetta a collazione la cessione gratuita di quote di una cooperativa edilizia

Codici e Formule

- ▼ Costituzione
- ▼ Disposizioni sulla Legge in generale
- ▼ Codice Civile
- ▼ Codice Penale
- ▼ Codice di Procedura civile
- ▼ Codice di Procedura penale
- ▼ Codice della Strada

▼ Formulario civile

Dal Formulario di Lex24 una selezione delle formule civili personalizzabili per il professionista legale.

▼ Formulario penale

Dal Formulario di Lex24 una selezione delle formule penali personalizzabili per il professionista legale.



Approfondimenti di LEX24

Amministratore di sostegno: compiti e funzioni

Art. 2477 c.c.: nuove disposizioni per il collegio sindacale delle s.r.l.

Fideiussione e schema ABI

Codice Rosso

Codice deontologico forense

Contenzioso immobiliare: profili ed aspetti

Danno da ritardo ex art. 2 bis L. 241/1990

Il contratto di assicurazione tra dichiarazioni inesatte e reticenze

Assegno di divorzio: natura composita e funzione perequativa

Strumenti e servizi

	Calcolo danno biologico		Richiesta sentenze integrali
	Gazzetta Ufficiale		Software (studio24)
	Servizi Camerali		Punti accesso a Polisweb
	Mobile		Link utili

Vetrina

Libri Periodici

€ 54,90

Iva Inc.

Trasformazione, fusione, conferimento, scissione e liquidazione delle società 2020

Alta 35a edizione, A un testo impraticabile per le operazioni ...

Codice di Condomin

Un Testo condomin

Una partic