

# INDICE

	<i>pag.</i>
<b>Premessa</b>	<b>XV</b>
<b>I. LA CONTESTUALIZZAZIONE AMBIENTALE DELLA RIFORMA ORGANICA DELLA LEGGE FALLIMENTARE ATTUATA NEL CODICE DELLA CRISI</b>	
1.1. Inquadramento nel contesto politico-economico-sociale	1
1.2. Una contestualizzazione storica ed economico-aziendale della crisi d'impresa, ai fini della sua adeguata comprensione del nuovo contesto giuridico	5
1.3. Le diverse prospettive temporali che identificano la crisi d'impresa: ruolo e analisi critica del CCII	9
1.4. La crisi d'impresa: l'approccio multidisciplinare introdotto dal nuovo Codice della Crisi	17
1.5. Gli strumenti atti a formalizzare il trattamento dei piani risolutivi della crisi d'impresa	20
1.6. La segnalazione volta all'anticipata emersione della crisi d'impresa: primi risvolti empirici	26
1.7. Riflessioni critiche su aspetti connessi al nuovo CCII	29
<b>II. DALL'EMERSIONE DELLA CRISI D'IMPRESA AL PIANO DI TURNAROUND: IL RUOLO DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE</b>	
2.1. Caratteri generali	33
2.2. Macro-cause incidenti sul rischio di continuità nella fase della gestione della crisi dell'impresa medio piccola	43
2.3. La struttura legislativa ed il modello volto all'emersione preventiva della crisi	46
2.4. L'articolazione del primo modello di analisi per l'emersione normativa della crisi d'impresa	49

2.5.	L'adozione del modello della <i>balance scorecard</i> a supporto della valutazione dell'adeguato assetto organizzativo	56
2.6.	Prime conclusioni	59

### III. IL CONTROLLO DI GESTIONE

3.1.	Il controllo di gestione, significati e finalità nel contesto di funzionamento d'azienda: assonanze ed elementi differenziali per l'azienda in salute e l'azienda in crisi	63
3.2.	La pianificazione quale punto di partenza del controllo di gestione	64
3.2.1.	Previsioni: ruolo e finalità ai fini della pianificazione del controllo successivo	66
3.2.2.	La pianificazione e i suoi legami con le condizioni di crisi d'impresa	68
3.3.	I vari significati del controllo di gestione	71
3.3.1.	Condizioni di efficacia del controllo di gestione e la sua utilità per gestire le crisi d'impresa	73
3.3.2.	Il controllo di gestione ai fini della prevenzione, gli obiettivi di efficacia e di efficienza della gestione	75
3.4.	L'articolazione funzionale e le tipologie del controllo di gestione	78
3.5.	I momenti caratterizzanti il controllo: preventivo, concomitante, consuntivo	79
3.6.	Sulle condizioni evolutive del controllo di gestione	81
3.7.	Elementi evolutivi del controllo di gestione utili per il contesto della crisi d'impresa	86
3.8.	Gli strumenti tecnico-operativi del controllo di gestione nel più ampio contesto del sistema informativo aziendale	90
3.9.	Ulteriori riflessioni sul ruolo del controllo di gestione: suggestioni per il suo miglioramento	97

### IV. L'ANALISI DEI COSTI PER IL CONTROLLO DI GESTIONE

4.1.	L'analisi dei costi per la prevenzione della crisi di impresa	103
4.2.	La nozione di costo	104
4.3.	La classificazione dei costi	106
4.3.1.	Costi classificati secondo la loro origine monetaria, o per natura	108
4.3.2.	Costi classificati secondo la loro variabilità	108
4.3.2.1.	Tecniche di separazione dei costi variabili dai costi fissi	113

	<i>pag.</i>
4.3.3. Costi classificati secondo le modalità della loro programmazione	114
4.3.4. Costi classificati secondo le modalità di imputazione	115
4.3.4.1. I criteri di ripartizione dei costi indiretti	116
4.3.5. Costi classificati secondo la loro controllabilità	121
4.3.6. Costi classificati secondo l'effettività della loro manifestazione	121
4.4. Le figure di costo nella Contabilità Analitica o Industriale	121
4.4.1. I costi parziali	122
4.4.2. Il costo pieno	124
4.5. Osservazioni sull'analisi del "punto di pareggio": un altro strumento per la decisione	127
4.6. Problematiche attuali dell'Analisi del Punto di Pareggio per la programmazione ed il controllo budgetario: abbassamento o anticipo del punto di pareggio	131
4.7. Le tipologie della contabilità dei costi o analitica	133
4.8. La metodologia dei costi consuntivi: metodo <i>full costing</i>	136
4.9. Definizione del piano dei conti di contabilità industriale	139
<b>V. IL BUDGET</b>	
5.1. Il <i>budget</i> , presentazione contestualizzata	141
5.2. Il processo organizzativo per la redazione del <i>budget</i>	142
5.2.1. La componente organizzativa alla sostenibilità e perseguibilità	143
5.2.2. La componente contabile	145
5.3. Caratteristiche quali-quantitative del <i>budget</i> e sua logica di impostazione	146
5.4. Il <i>budget</i> quale mezzo di risposta alle criticità d'impresa	149
5.5. Aspetti socio-organizzativi del controllo budgetario e analisi delle Condizioni di Efficacia	152
5.6. Il <i>budget</i> : i documenti contabili amministrativi che lo compongono	155
5.7. Iter di formazione del <i>budget</i>	161
5.7.1. Il processo contabile	167
5.8. I <i>budget</i> settoriali	170
5.8.1. Il <i>budget</i> commerciale: estensione quantitativa, dimensionale e temporale	171
5.8.2. Il <i>budget</i> produttivo	177
5.8.3. I <i>budget</i> delle altre aree funzionali	182
5.9. I <i>budget</i> di sintesi	183

	<i>pag.</i>
5.9.1. Il <i>budget</i> economico	187
5.9.2. Il <i>budget</i> degli investimenti	190
5.9.3. Il <i>budget</i> finanziario	191
5.9.4. Il <i>budget</i> patrimoniale	195
<b>VI. ANALISI DI BILANCIO</b>	
6.1. Aspetti introduttivi	201
6.2. Tipologie e tecniche di analisi	205
6.3. Analisi di bilancio per indici	207
6.3.1. Riclassificazione dello Stato Patrimoniale	208
6.3.2. Riclassificazione del conto economico	213
6.3.3. Indicatori di bilancio	216
6.4. Analisi della struttura finanziaria	217
6.4.1. Elasticità degli investimenti	217
6.4.2. Elasticità dei finanziamenti e indipendenza finanziaria	219
6.5. Analisi della situazione finanziaria	220
6.5.1. Capitale circolante netto	221
6.5.2. Margine di struttura	222
6.5.3. Margine di tesoreria	223
6.5.4. Indice di disponibilità	223
6.5.5. Indice di copertura del capitale fisso	225
6.5.6. Indice di liquidità	226
6.6. Indici economici o di redditività	227
6.6.1. Redditività del capitale investito (Return On Investment – ROI)	228
6.6.2. Tasso di incidenza degli oneri e proventi extracaratteristici	229
6.6.3. Redditività del capitale proprio (Return On Equity – ROE)	230
6.6.4. Tasso di redditività delle vendite (Return On Sales – ROS)	233
6.6.5. Indice di rotazione del capitale investito	233
6.6.6. Costo del capitale di terzi (Return On Debts – ROD)	234
6.7. Indici di rotazione	235
6.7.1. Ciclo finanziario	235
6.7.2. Durata media dei debiti	237
6.7.3. Durata media dei crediti	237
6.7.4. Tasso di rotazione del magazzino	238
6.7.5. Durata del ciclo monetario	240
6.8. Altri indicatori	240
6.9. Analisi di bilancio per flussi	241
6.9.1. Rendiconto finanziario delle variazioni di liquidità	245

	<i>pag.</i>
6.9.2. Attività operativa	249
6.9.3. Attività di investimento	252
6.9.4. Attività di finanziamento	253
<b>VII. IL BUSINESS PLAN QUALE STRUMENTO CARDINE DELL'ASSETTO AMMINISTRATIVO DELL'IMPRESA E DEL PERCORSO DI RISANAMENTO</b>	
7.1. Inquadramento tecnico-giuridico e considerazioni preliminari sul <i>business plan</i>	255
7.2. Il <i>business plan</i> quale strumento di pianificazione strategica	258
7.2.1. Le funzioni dei <i>business plan</i>	259
7.2.2. La struttura del <i>business plan</i>	262
7.2.2.1. La parte generale consuntiva	262
7.2.2.2. La parte analitica consuntiva	265
7.2.2.3. La parte previsionale	266
7.3. La funzione informativa del Piano pluriennale nella gestione della crisi d'impresa e il ruolo del Piano del Codice della Crisi	270
7.4. Il Piano: linee guida redazionali e contenuti basilari	274
7.5. La strategia generale di risanamento incardinata nel piano	277
7.6. Gli effetti quantitativi sottesi al piano e la manovra finanziaria presentata agli <i>stakeholder</i>	278
7.7. Le soluzioni negoziate del Piano e la scommessa scacciacrisi della Composizione negoziata	280
<b>VIII. IL REPORTING</b>	
8.1. Aspetti introduttivi	285
8.2. Il <i>reporting</i> direzionale	288
8.3. Implementazione di un sistema di <i>Reporting</i> direzionale: i sistemi informativi (cenni)	291
8.4. I <i>report</i>	293
8.4.1. Le variabili di riferimento	293
8.4.2. I <i>report</i> e l'analisi degli scostamenti	294
8.5. I limiti del <i>reporting</i>	298
<b>Bibliografia</b>	301
<b>Gli Autori</b>	307

