

## Progetto CRISI D'IMPRESA

Alla domanda cosa significa avere per l'impresa un assetto organizzativo adeguato possiamo rispondere che non è previsto uno standard di riferimento né una prassi consolidata e formalizzata da seguire, ma al contrario il sistema deve essere contestualizzato all'interno della propria realtà industriale.

La nuova normativa richiede agli amministratori di procedere implementando un assetto organizzativo idoneo alla tempestiva rilevazione dei sintomi della crisi, valutare le conseguenze che possono derivare dal non essersi dotati di adeguati assetti organizzativi, nonché attivare strumenti di allerta.

Partendo dal presupposto che la crisi ha prima di tutto una manifestazione finanziaria, poi economica e poi di mercato/prodotto diventa mandatorio implementare strumenti e modelli di reportistica direzionale che evidenzino il manifestarsi di possibili criticità legate ai flussi di cassa e al volano finanziario in relazione agli impegni presi dall'impresa nei confronti dei debiti a breve e a medio termine.

Per questa ragione diventa necessario definire "adeguati assetti organizzativi" finalizzati al monitoraggio dell'equilibrio finanziario e non solo.

L'impresa quindi deve analizzare i propri processi di cost analysis per la messa a punto di modelli e di strumenti dedicati al controllo dei costi e dei flussi finanziari ad essi collegati.

Le attività sviluppate in tal senso portano l'impresa ad implementare una Balanced ScoreCard integrata, delineando un modello di reporting direzionale, quale cruscotto di controllo, che comprenda indicatori chiave (KPI) dei processi aziendali impattanti sui flussi finanziari, ed al tempo stesso si integri con quanto definito dal modello di analisi dei rischi riguardanti i processi amministrativi e finanziari dell'impresa e al modello di contabilità industriale adottato dall'impresa per la costificazione di prodotto.

Il tema fondamentale riguarda quindi **gli aspetti dimensionali dell'impresa "adeguando" i modelli alle reali e concrete esigenze strutturali** evitando inutili e costose implementazioni.

Il modello di monitoraggio deve prevedere l'introduzione di modalità di verifica e reportistica cadenzata referenti ad esempio:

- budget vendite e budget operativi (costi diretti, costi di struttura ed investimenti)
- flussi di cassa e gestione del volano finanziario (scostamenti entrate ed uscite)
- analisi periodiche di consuntivi e previsionali
- analisi costi e modello di contabilità industriale con allocazione e attribuzione costi sul prodotto/processo
- analisi dei parametri economici con riclassificazione del conto economico
- analisi degli indici e dei margini finanziari (esempio indice di indebitamento e margine di tesoreria)
- risk assessment per valutazione rischi sul volano finanziario e analisi probabilità ed impatto,
- DSO e pianificazione finanziaria/gestione del credito
- DPO e pianificazione finanziaria/gestione del debito