FISCO e TASSE .com
la tua guida per un fisco semplice

BUSINESS CENTER .com
strumenti operativi per un fisco utile FISCO e TASSE

"KIT PER IL CONTROLLO DI GESTIONE DELLE PMI" è acquistabile nel Business Center di FISCOeTASSE.com, la tua guida per un fisco semplice, accanto al professionista dal 1999, per assicurare l'aggiornamento professionale attraverso vari canali: Portale per l'aggiornamento quotidiano, Forum, Area Abbonamenti, Business Center, Site Center e Fisco Professionisti.

In particolare, nel **Business Center** troverai utili software, tools ed interessanti ebook dedicati al Professionista. E se ti iscrivi alla newsletter riceverai gratuitamente le notizie più interessanti sul fisco direttamente via mail.

KIT PER IL CONTROLLO DI GESTIONE DELLE PMI

In conformità agli Adeguati assetti e alle Misure idonee di cui al D.Lgs. 14/2019

Pacchetto di 11 moduli (7 Excel + 4 Word editabili)

Versione 2 del 07/07/2025

Clicca qui per accedere alla scheda del prodotto: "KIT per il controllo di gestione delle PMI"

Autore: Nicola Napolitano

Indice

- ***Descrizione sommaria***
- ***Le fonti normative del controllo di gestione***
- ***Come progettare un sistema di controllo di gestione interno***
- ***I moduli operativi del pacchetto***

DESCRIZIONE SOMMARIA

Le funzioni del Kit

Il Kit **CONTROLLO DI GESTIONE** ha lo scopo di implementare un sistema informativo interno, come richiesto dall'art. **2086 2° comma** del C.c. e dal **Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza** (D.Lgs. 14/2019), anche per intercettare tempestivamente un eventuale stato di crisi della PMI.

Il Kit è composto da **7 fogli di calcolo Excel** + **4 file Word editabili e personalizzabili.**

I Moduli del Kit sono stati realizzati rispettando le indicazioni dell'art. 3 e 25-novies del Codice della Crisi, per adempiere all'obbligo degli adeguati assetti (*per le imprese collettive*) e delle misure idonee (*per le imprese individuali*), e possono essere utilizzati indipendentemente l'uno dall'altro.

Il Kit è la dotazione minima che tutte le imprese devono avere, di qualsiasi dimensione e forma giuridica, al fine di ottenere un sistema di controllo già pronto e semplice da utilizzare.

Fogli di calcolo del Kit pronti per l'utilizzo:

- Test di verifica degli adeguati assetti *(Word)*
- Scheda di progettazione *(Word)*
- Verifica degli squilibri patrimoniali-economici-finanziari *(Excel)*
- Rilevazione dei segnali di crisi *(Excel)*
- Verifica delle prospettive di continuità *(Word)*
- Indicatori chiave gestionali *(Excel)*
- Prospetti di dettaglio debiti/crediti/magazzino
- Break Even Analysis *(Excel)*
- S.W.O.T. analysis *(Word)*
- Budget di tesoreria e D.S.C.R. *(Excel)*
- Budget delle vendite e scostamenti *(Excel)*

Caratteristiche del Kit

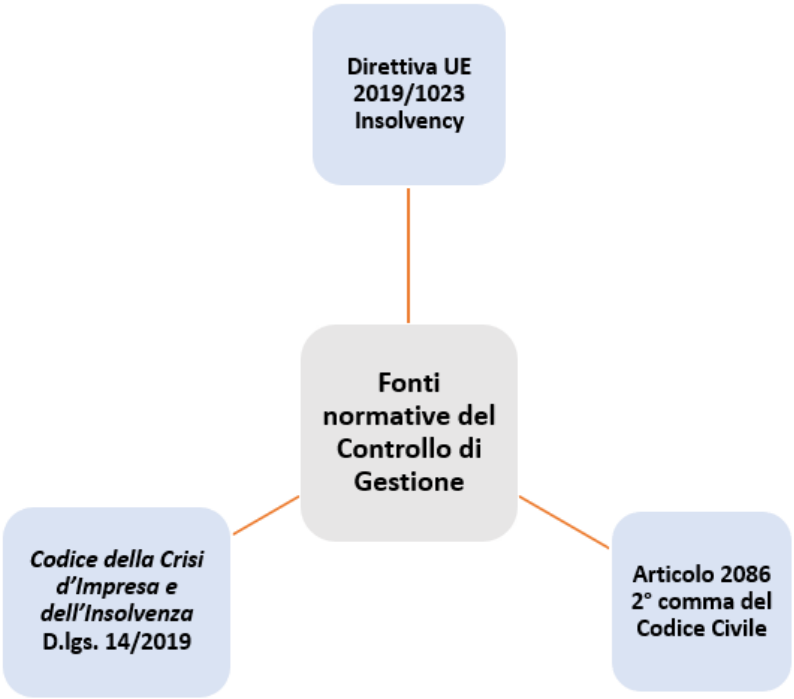
- *Sistema di controllo di gestione preimpostato e personalizzabile;*
- *Semplicità nell'inserimento dei dati;*
- *Semplicità nell'interpretazione dello stato di salute dell'azienda e del controllo del supero delle soglie di allerta mediante Report;*
- *Pratici format precompilati;*
- *Indagini interne rapide e immediate;*
- *Conformità dei controlli alle indicazioni del Codice della Crisi.*

A chi può interessare il Kit

- *Al **manager/imprenditore/soci** che sono obbligati ad adeguarsi alle indicazioni dell'art. 2086 c.c. e al Codice della Crisi;*
- *Al **dottore commercialista/consulente aziendale** per incrementare notevolmente il valore aggiunto della propria attività di consulenza verso i propri clienti;*
- *All'**organo di controllo** per adempiere alle previsioni del Codice della Crisi;*
- *Al **responsabile amministrativo** interno dell'azienda per ottenere un completo fascicolo periodico di controllo della situazione aziendale da consegnare al vertice manageriale.*

LE FONTI NORMATIVE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

L'obbligo per l'impresa di dotarsi di un sistema di controllo di gestione interno deriva dalle seguenti fonti normative:



Riportiamo brevemente i principali riferimenti per ognuna delle fonti su citate.

Direttiva UE 2019/1023 (INSOLVENCY) recepita con il D.Lgs. 83/2022:
La direttiva al par. 22 fa chiaro riferimento al dovere del debitore di individuare le sue difficoltà con largo anticipo utilizzando **strumenti di allerta precoce**.

Art. 2086 c.c. "Gestione dell'impresa" 2°comma:
"*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 d'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*".

D.Lgs. 14/2019 «Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza»:

Art. 3 – Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa
Comma1 *"L'imprenditore individuale **deve** adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte".*
Comma2 *"L'imprenditore collettivo **deve** istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'art. 2086 c.c., ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative".*
Comma3 "*Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire di:*
*a) rilevare eventuali **squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario**, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;*
*b) verificare la **sostenibilità dei debiti** e le **prospettive di continuità aziendale** almeno per i **dodici mesi successivi** rilevare i **segnali di cui al comma 4**;*
*c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la **lista di controllo particolareggiata** e a effettuare il **test pratico** per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'art. 13 comma 2".*
Comma4 "*Costituiscono segnali per la previsione di cui al comma 3:*

a) *l'esistenza di **debiti per retribuzioni** scaduti da almeno 30 giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;*
b) *l'esistenza di **debiti verso fornitori** scaduti da almeno 90 giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;*
c) *l'esistenza di **esposizioni nei confronti delle banche** e degli altri intermediari*

finanziari che siano scadute da più di 60 giorni o che abbiano superato da almeno 60 giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni;

d) *l'esistenza di una o più delle* ***esposizioni debitorie previste dall'art. 25-novies*** *comma 1".*

Art. 25-novies Segnalazioni dei creditori pubblici qualificati

L'INPS, L'INAIL, l'Agenzia delle entrate e l'Agenzia delle Entrate-Riscossione segnalano all'imprenditore e, ove esistente, all'organo di controllo, ……(omissis)…

a) *per* ***l'I.N.P.S.****: il ritardo di oltre 90 giorni nel versamento di contributi previdenziali di ammontare superiore:*

1. *per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati, al 30% di quelli dovuti nell'anno precedente e all'importo di euro 15.000;*

2. *per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati, all'importo di euro 5.000;*

b) *per l'****I.N.A.I.L.****: l'esistenza di un debito per premi assicurativi scaduto da oltre 90 giorni e non versato superiore a euro 5.000*;

c*)* *per l'****AGENZIA DELLE ENTRATE*** *l'esistenza di un debito scaduto e non versato relativo all'I.V.A. risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche…(omissis)…, di importo superiore a euro 5.000 e, comunque, non inferiore al 10% del volume d'affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno d'imposta precedente; …(omissis)…*

d) *Per l'****AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE****: l'esistenza di crediti affidati per la riscossione, autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre 90 giorni, superiori, per le imprese individuali, a euro 100.000, per le società di persone a euro 200.000 e per le altre società a euro 500.000.*

Art. 5-bis Lista di controllo

Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021

45 domande rivolte all'imprenditore che fanno da linee guida per l'istituzione degli ***"adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili***" per le società, e per le ***"idonee misure"*** per le imprese individuali.

COME PROGETTARE UN SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE INTERNO

Le motivazioni che inducono l'impresa a dotarsi di un completo sistema informativo di ***CONTROLLO DI GESTIONE***, derivano sia da esigenze di carattere economico aziendale di monitoraggio costante circa lo stato di salute dell'azienda, sia dall'obbligo di legge la cui ratio sta nel prevenire lo stato di crisi che è un indiscutibile elemento di danno sociale.

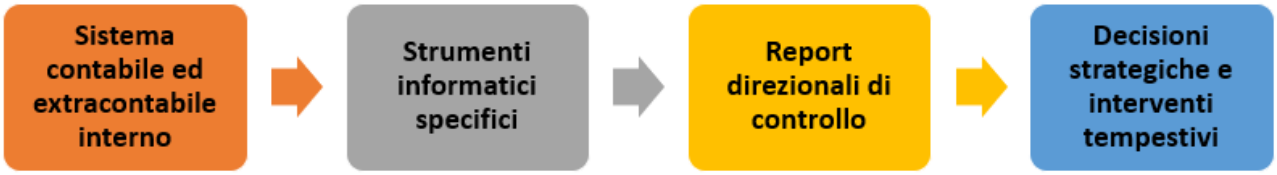
Ma implementare e gestire un sistema di ***CONTROLLO DI GESTIONE*** comporta una indispensabile premessa per l'imprenditore che dovrà beneficiarne: il passaggio da uno stile gestionale concentrato sul presente (*day-by-day*) ad uno stile gestionale proiettato sul futuro a carattere anticipatorio e programmatico:

Ad ogni modo, come si evince dalle fonti normative su citate, l'impresa deve dotarsi di un sistema articolato ed efficiente che monitori costantemente ad intervalli periodici (mese/trimestre) tutti gli indicatori elencati dettagliatamente dall'art. 3 e 25-novies del C.C.I.I., anche per evitare pesanti responsabilità personali degli amministratori.

Tale obbligo, come specifica la normativa, riguarda tutte le imprese, sia collettive che individuali e di qualsiasi dimensione, con una differenza terminologica:

Imprese collettive	***devono adottare***	**Adeguati assetti**
Imprese individuali	***devono adottare***	**Misure idonee**

Il significato dei termini "***Adeguati assetti***" e "***Misure idonee***" è dettagliatamente indicato dall'art. 3 del C.C.I.I.
Per impiantare ed utilizzare proficuamente un sistema di controllo interno occorre seguire il seguente percorso:



Solo in questo modo il management e gli organi di controllo possono basarsi su Report periodici per la verifica dello stato di salute aziendale e rispettare il dettato normativo.

Allo scopo di agevolare l'imprenditore a implementare e istituire un efficiente sistema di controllo interno, il pacchetto

KIT PER IL DI CONTROLLO DI GESTIONE DELLE PMI

facilita tale importante attività, guidando l'impresa nel percorso di progettazione e nell'utilizzo di specifici moduli di calcolo.

I MODULI OPERATIVI DEL PACCHETTO

Il pacchetto è composto da **11 moduli** così suddivisi: **7 fogli di calcolo Excel + 4 moduli Word editabili e modificabili** ed è stato realizzato rispettando tutte le indicazioni dell'art. 3 e 25-novies del **Codice della Crisi**, al fine di dotare l'impresa degli adeguati assetti e delle misure idonee.

L'elenco delle funzioni dei singoli moduli è il seguente:

N. modulo	Moduli	Riferimenti normativi
M1	Test di autodiagnosi per la verifica dell'adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa (Word)	Art. 2086 c.c. e art. 3 D.Lgs. 14/2019
M2	Scheda di progettazione (Word)	
M3	Verifica degli squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta (Excel)	Art. 3 co. 3 lett. a D.Lgs. 14/2019
M4	Rilevazione dei segnali per la previsione tempestiva e l'emersione della crisi d'impresa (Excel)	Art. 3, co.4 e art. 25-novies D.Lgs. 14/2019
M5	Verifica delle prospettive di continuità aziendale per i dodici mesi successivi (Word)	Art. 3 co. 3 lett. b D.Lgs. 14/2019 – ISA 570
M6	Indicatori chiave gestionali (KPI) (Excel)	Check list di controllo particolareggiata
M7	Prospetti di dettaglio (Excel)	Check list di controllo particolareggiata (2.2-2.3-2.4)
M8	Break Even Point per il controllo dei costi (Excel)	Check list di controllo particolareggiata
M9	Pianificazione strategica degli obiettivi (Word)	Check list di controllo particolareggiata
M10	Verifica della sostenibilità dei debiti per i dodici mesi successivi con calcolo del D.S.C.R. (Excel)	Art. 3 co. 3 lett. b D.Lgs. 14/2019
M11	Budget delle vendite mensile e analisi degli scostamenti (Excel)	Check list di controllo particolareggiata

Come utilizzare il Kit dei singoli moduli?

La prima operazione da compiere è effettuare il **Test degli Adeguati Assetti** (***Modulo 1***) al fine di verificare le eventuali carenze del sistema amministrativo e contabile dell'azienda. Ciò permette di definire gli strumenti di controllo da utilizzare e formalizzare le decisioni nella ***Scheda di Progettazione (Modulo 2)*** che è preimpostata in base alla sequenza temporale **"Controllo storico/concomitante/prospettico a 12 mesi/prospettico a medio lungo termine".**

Sarà l'utilizzatore a decidere quali controlli effettuare e quali ***Moduli*** del Kit utilizzare, fermo restando i controlli obbligatori previsti dall'art. 3 e 25novies del Codice della Crisi.

Le Microimprese

Per quanto riguarda le microimprese di piccolissime dimensioni e le imprese individuali, possono ugualmente utilizzare tutti i moduli del Kit eliminando eventualmente i Moduli che si ritiene non siano applicabili.

Seguono alcune schermate dei moduli, una loro descrizione sintetica e l'indicazione dei riferimenti normativi.

MODULO 1: Test di autodiagnosi per la verifica dell'adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa (Word)

Art. 2086 c.c. e art. 3 D.Lgs. 14/2019

Il Modulo contiene un elenco di domande per autodiagnosticare l'adeguatezza delle misure (per le ditte individuali) e degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili (per le imprese collettive).

Modulo 1: **TEST DI AUTODIAGNOSI PER LA VERIFICA DELL'ADEGUATEZZA DELLE MISURE E DEGLI ASSETTI IN FUNZIONE DELLA RILEVAZIONE TEMPESTIVA DELLA CRISI D'IMPRESA**

Riferimenti: Art. 2086 c.c., D.Lgs. 14/2019

RAGIONE SOCIALE_____

VALUTAZIONE DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI	Sì/No	Note
L'impresa dispone delle risorse chiave (umane e tecniche) per la conduzione dell'attività?		
L'impresa ha provveduto a rappresentare in uno strutturato organigramma l'organizzazione delle risorse umane?		
L'impresa ha formalizzato le funzioni e le mansioni affidate ad ogni addetto?		
L'impresa provvede a formalizzare i piani per le nuove assunzioni con apposite procedure standard di selezione e formazione iniziale?		
L'impresa provvede a verificare periodicamente il livello		

MODULO 2: Scheda di progettazione (Word)

Al fine di facilitare la progettazione dell'implementazione del sistema di controllo, viene proposta questa scheda, che può essere liberamente modificata o integrata dall'utilizzatore, con l'elenco dei controlli obbligatori e il riferimento ai moduli del Kit. Di seguito uno stralcio della scheda:

Modulo 2: SCHEDA DI PROGETTAZIONE DEL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE		
Ragione sociale…… Data di progettazione……		
CHECK DI VERIFICA DEGLI ADEGUATI ASSETTI E MISURE IDONEE	**Moduli del KIT**	**Note**
☐ Valutazione degli asseti organizzativi ☐ Valutazione degli assetti amministrativi ☐ Valutazione degli assetti contabili ☐ Valutazione delle misure idonee	**M1**	
CONTROLLO STORICO		**Note**
Analisi dei bilanci: ☐ Ultimi 2 bilanci ☐ Ultimi 3 bilanci ☐ Ultimi 5 bilanci **Tecnica di analisi:** ☐ Indici e margini ☐ Flussi di liquidità con Rendiconto	**M3**	

MODULO 3: Verifica degli squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta (Excel)

Art. 3 co. 3 lett. a) D.Lgs. 14/2019

Il Modulo, che effettua una analisi per indici, dopo aver inserito dati della situazione contabile infrannuale e degli ultimi due bilanci approvati riclassificati, permette di evidenziare eventuali squilibri di natura patrimoniale o economico-finanziari, con generazione di un **Report** stampabile contenente un ***Dashboard*** che rileva in rosso gli indicatori che non rispettano i parametri di benchmark. La riclassificazione dello Stato Patrimoniale viene coadiuvata da un foglio di supporto con i riferimenti per ogni voce. Inoltre molte celle contengono un commento esplicativo,

	Anno n	Anno n-1	Anno n-2	
INDICI DI BILANCIO PER LA VERIFICA DI EVENTUALI SQUILIBRI DI CARATTERE PATRIMONIALE O ECONOMICO-FINANZIARIO	***Situazione contabile al***	***Bilancio al***	***Bilancio al***	***Benchmark***
	00/01/1900	***00/01/1900***	***00/01/1900***	
INDICI DI REDDITIVITA'				
ROE		0,0%	0,0%	*> 0*
ROI		0,0%	0,0%	*> 0*
Leverage	0,00	0,00	0,00	*< 2*
EBITDA/Ricavi di vendite	0,0%	0,0%	0,0%	*> 0*
EBIT/Ricavi di vendita	0,0%	0,0%	0,0%	*> 0*
Reddito netto/Ricavi di vendita	0,0%	0,0%	0,0%	*> 0*
INDICI PATRIMONIALI				
Rigidità degli impieghi	0,0%	0,0%	0,0%	
Elasticità degli impieghi	0,0%	0,0%	0,0%	
Incidenza dei debiti a breve	0,0%	0,0%	0,0%	
Autonomia finanziaria	0,0%	0,0%	0,0%	*> 0*
Incidenza delle fonti permanenti	0,0%	0,0%	0,0%	
Dipendenza finanziaria	0,0%	0,0%	0,0%	
INDICI FINANZIARI				
Indici di solidità patrimoniale				
Autocopertura delle immobilizzazioni	0,0	0,0	0,0	*> 1*
Copertura delle immobilizzazioni	0,0	0,0	0,0	*> 1*
Indici di liquidità				
Indice di disponibilità	0,0	0,0	0,0	*> 1*
Indice di liquidità immediata	0,0	0,0	0,0	*> 1*

MODULO 4: Rilevazione dei segnali per la previsione tempestiva e l'emersione della crisi d'impresa (Excel)

Art. 3, co.4 e art. 25-novies D.Lgs. 14/2019

L'inserimento dei dati contabili richiesti permette di valutare il superamento delle soglie quantitative dei **Segnali di crisi interni** e verso i **Creditori Pubblici Qualificati** (INPS, INAIL, AGENZIA ENTRATE, AGENZIA ENTRATE-RISCOSSIONI), così come dettagliatamente indicato agli articoli 3 e 25-novies.

Importi di esempio indicativi e non reali

Tabella 1

DEBITI PER RETRIBUZIONI Art. 3, comma 4 lett. a)		
Situazione al	*30/06/2024*	
Retribuzioni complessive mensili	€	1,00
Retribuzioni scadute da almeno 30 giorni	€	2,00
SOGLIA DI ALLARME (metà delle retribuzioni mensili)		0,50 €
Esito	**Segnale di crisi**	

Tabella 2

DEBITI VERSO FORNITORI Art. 3, comma 4 lett. b)		
Situazione al	€	5,00
Debiti v/fornitori scaduti da almeno 90 giorni	€	1,00
Debiti v/fornitori non scaduti (soglia di allarme)	€	2,00
Esito	**Regolare**	

Tabella 6

AGENZIA DELLE ENTRATE PER DEBITO I.V.A. Art. 25-novies, comma 1 lett. c)		
Situazione al	*30/6/..*	
Debito I.V.A. scaduto e non versato, risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche	€	15.000,00
Volume d'affari riusltante dalla dichiarazione relativa all'anno precedente	€	400.000,00
1° SOGLIA DI ALLARME: 10% del volume d'affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno precedente	€	40.000,00
SOGLIA DI ALLARME: fissa	€	5.000,00
Esito	**Regolare**	
**La segnalazione viene in ogni caso inviata se il debito è superiore all'importo di euro 20.000*		

MODULO 5: Verifica delle prospettive di continuità aziendale per i dodici mesi successivi (Word)
Art. 3 co. 3 lett. b) D.Lgs. 14/2019 – ISA 570

Il test, allegato al **Principio di Revisione ISA 570**, elenca gli eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi sul presupposto della continuità aziendale.

Ragione Sociale_____

Data di elaborazione_____

1	INIDCATORI FINANZIARI	Sì	No	N/a	Note
1.1	Situazione di deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo;				
1.2	Prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso; oppure eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine;				
1.3	Indizi di cessazione del sostegno finanziario da parte dei creditori;				
1.4	Bilanci storici o prospettici che mostrano flussi di cassa negativi;				
1.5	Principali indici economico-finanziari negativi;				
1.6	Consistenti perdite operative o significative perdite di valore delle attività utilizzate per generare flussi di cassa;				
1.7	Difficoltà nel pagamento di dividendi arretrati o discontinuità nella distribuzione di dividendi;				

MODULO 6: Indicatori chiave gestionali (KPI) (Excel)

Check list di controllo particolareggiata

La lista di controllo particolareggiata al paragrafo 1.4 fa riferimento alla stima dell'andamento gestionale mediante indicatori di produttività coerenti con il proprio modello di business ed il proprio settore di attività. Il modulo permette di raccogliere questi dati per seguirne l'evoluzione e inoltre suggerisce alcuni esempi di indicatori gestionali.

	Periodo 1	Periodo 2
Descrizione KPI 1		
Andamento		

	Periodo 1	Periodo 2
Descrizione KPI 2		
Andamento		

MODULO 7: Prospetti di dettaglio (Excel)

È proprio la Check list di cui all'art. 5-bis del C.C.I.I. a suggerire esplicitamente alle domande n. 2.2, 2.3 e 2.4 i seguenti prospetti contabili di controllo:

Modulo 7	**PROSPETTI DI DETTAGLIO**
Riferimenti	**Check List** di cui all'art. 5-bis del Codice della Crisi

I seguenti prospetti sono una proposta di schemi che possono essere liberamente modificati e integrati.

SITUAZIONE DEBITORIA DETTAGLIATA (Check list 2.2)
PROSPETTO ANZIANITA' DEI CREDITI COMMERCIALI E CAUSE DEL RITARDO DI INCASSO (Check list 2.3)
PROSPETTO RIMANENZE DI MAGAZZINO E TEMPI DI MOVIMENTAZIONE (Check list 2.4)

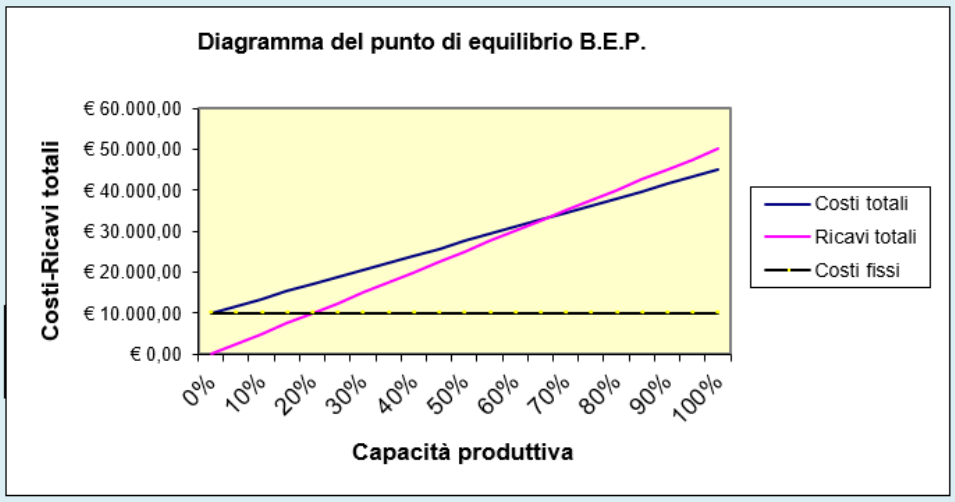
I 3 fogli di calcolo contenuti nel Modulo 7 sono liberamente modificabili per adattarli alle esigenze dell'impresa.

MODULO 8: Brak Even Analysis (Excel)

La Break Even Analysis, che adotta la classificazione dei costi in fissi e variabili, permette di determinare il "***Punto di Equilibrio***", ovvero il volume di produzione che consente di conseguire il pareggio tra Ricavi totali e Costi totali. Il modulo consente di simulare anche un secondo scenario (ad esempio incremento dei costi fissi, variazione dei prezzi di vendita e/o dei costi variabili, ecc.) e genera un Report numerico e un grafico con tabella dei calcoli.

REPORT INDICATORI	
Prezzo di vendita unitario (p)	
Costi variabili unitari (cv)	
Margine di contribuzione unitario (mc)	
Quantità di equilibrio (BEP)	
BEP percentualizzato sul fatturato	
Grado di sfruttamento della capacità produttiva	
Quantità prodotta e venduta effettiva (Q)	
Ricavi di vendita totali (RV)	€
Costi variabili totali (CV)	€
Margine di contribuzione (MC)	€
Costi fissi (CF)	€
Costi totali (CT=CF+CV)	€
Reddito operativo (RV-CT)	€

Diagramma B.E.P. al	***30/06/20..***



MODULO 9: S.W.O.T. Analysis (Word)

Check list di controllo particolareggiata

Lo stile gestionale prospettico necessita della pianificazione strategica futura, mediante l'utilizzo **dell'analisi S.W.O.T.** dei punti di forza/debolezza interni e delle minacce/opportunità esterne, oltre alla fissazione degli obiettivi di business. Questo modulo preimpostato è un utile percorso guidato per individuare le più efficienti strategie di business e fissarne gli obiettivi.

PIANIFICAZIONE STRATEGICA di _____(*ragione sociale*)_____

Data di elaborazione_____

ANALISI DEI PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA (S.W.O.T.)

Punti di forza interni	Descrizione	Strategie per consolidare i punti di forza

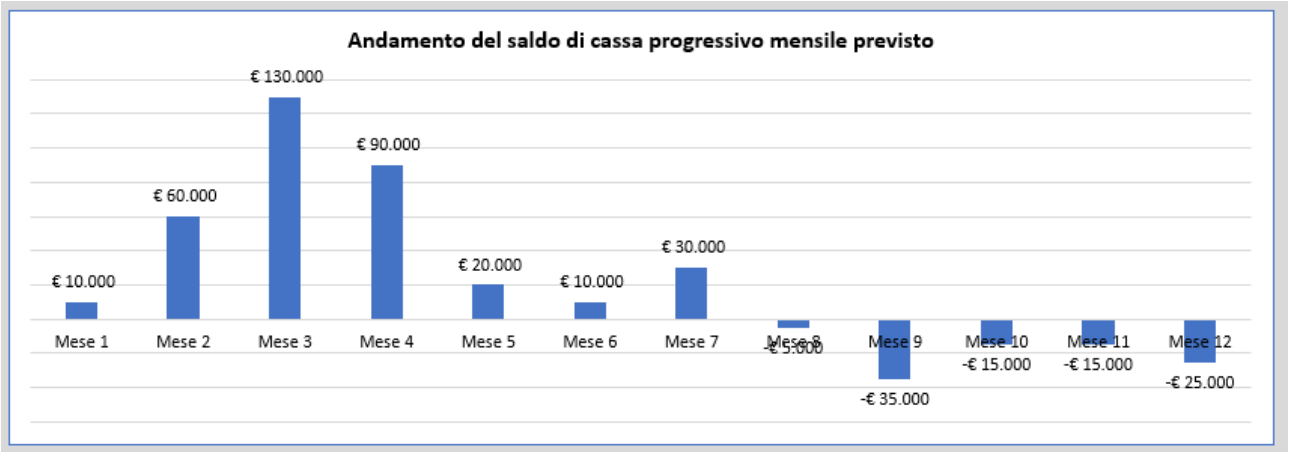
MODULO 10: Budget di Tesoreria per la verifica della sostenibilità dei debiti per i dodici mesi successivi (Excel)

Art. 3 co. 3 lett. b) D.Lgs. 14/2019

Il modulo genera il **BUDGET DI CASSA** con classificazione delle Entrate e delle Uscite in Correnti e non Correnti, e calcola il **D.S.C.R. (Debt Service Coverage Ratio) secondo il 1° approccio di calcolo elaborato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e Esperti Contabili**.

Importi di esempio indicativi e non reali

CALCOLO DEL D.S.C.R. a 12 mesi In base alle indicazioni del CNDCEC (1° approccio)		
Disponibilità iniziali	€ 10.000,00	
+ Flusso di cassa netto (tot. 12 mesi)	-€ 35.000,00	
- Quote capitale rimborso finanziamenti (tot. 12 mesi)	€ 240.000,00	
= Totale Numeratore	-€ 265.000,00	
Denominatore: Quote capitale rimborso finanziamenti (tot. 12 mesi)	€ 240.000,00	
D.S.C.R. a 12 mesi (adeguato se > 1)	-1,10	*Flusso di cassa insufficiente*



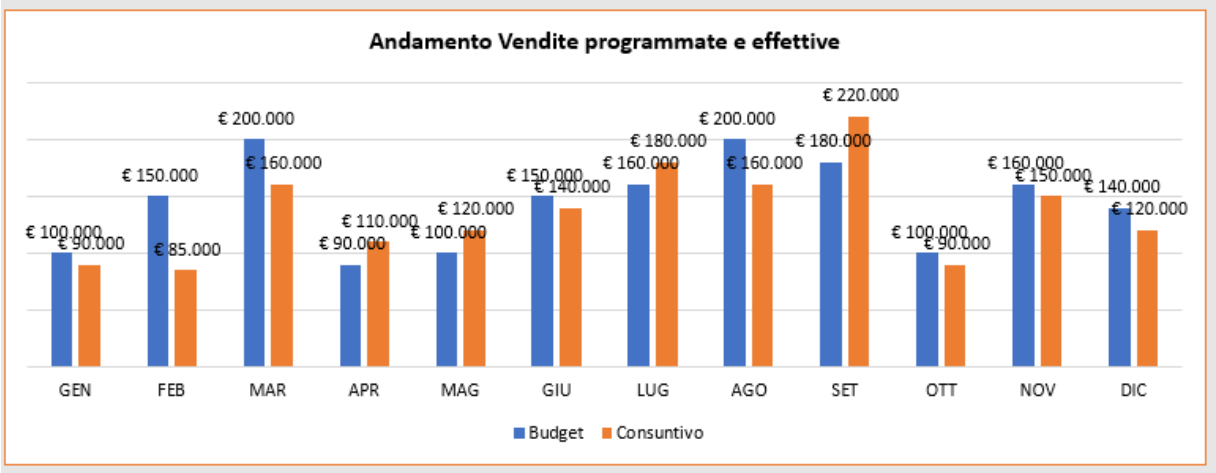
MODULO 11: Budget delle vendite mensile e analisi degli scostamenti (Excel)

Check list di controllo particolareggiata

Il Modulo genera un **BUDGET DELLE VENDITE** mensile con possibilità di dettagliare i prodotti/servizi, e con l'**Analisi degli scostamenti** tra le vendite programmate e quelle realizzate.

Importi di esempio indicativi e non reali

Mese 1	Prodotti/Servizi/Segmenti/Aree geografiche	Quantità	Prezzi unitari	Vendite totali programmate	CONSUNTIVO	SCOSTAMENTI	
	Abc 1	1000,00	€ 100,00	€ 100.000,00	€ 90.000,00	-€ 10.000,00	
	Abc 2	1001,00	€ 101,00	€ 101.101,00	€ 70.000,00	-€ 31.101,00	
	Abc 3	1002,00	€ 102,00	€ 102.204,00	€ 70.000,00	-€ 32.204,00	
	Abc 4	1003,00	€ 103,00	€ 103.309,00	€ 70.000,00	-€ 33.309,00	
	Abc 5	1004,00	€ 104,00	€ 104.416,00	€ 70.000,00	-€ 34.416,00	
	Abc 6	1005,00	€ 105,00	€ 105.525,00	€ 70.000,00	-€ 35.525,00	
	Totali Mese			***€ 616.555,00***	***€ 440.000,00***	***-€ 176.555,00***	***-28,6%***



****

Autore
Dott. Nicola Napolitano - Dottore commercialista
n.napolitano4@gmail.com
Per assistenza o chiarimenti potete scrivere direttamente all'autore

Disclaimer:

L'utilizzatore di tutti i fogli di calcolo del KIT è tenuto a controllare l'esattezza e la completezza dei risultati.

L'autore e l'editore non si assumono alcuna responsabilità per danni diretti o indiretti subìti dal cliente o da terzi in dipendenza dall'uso dei presenti fogli di calcolo.