ODCEC m@ster

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI ODCEC di MILANO

I tre pilastri dell'adeguato assetto organizzativo il Controllo di Gestione

il BUDGET negli adeguati assetti

Cesare Spezia

25 marzo 2024

Articolo 2086 CC Gestione dell'impresa

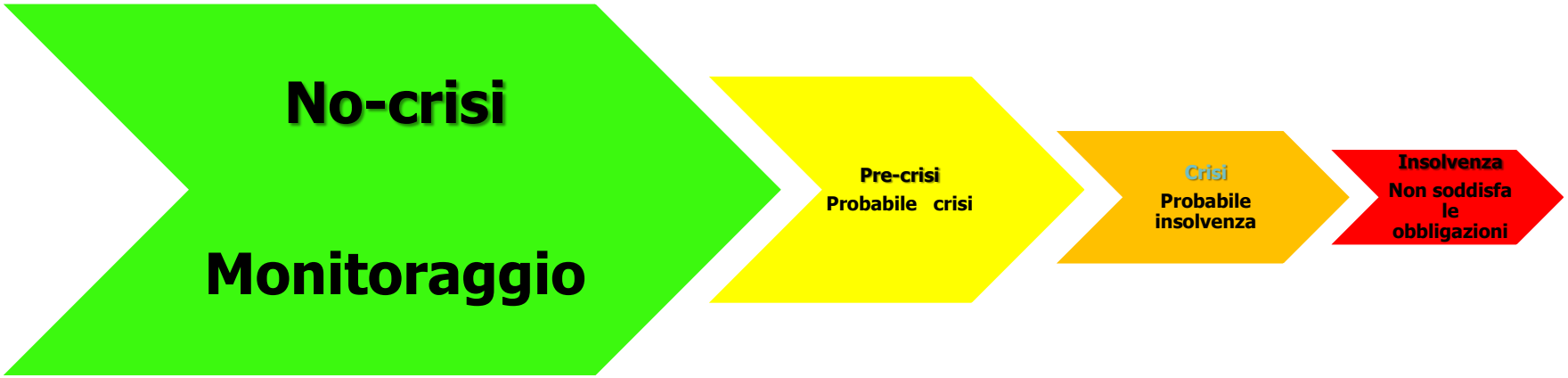
in vigore dal 16 marzo 2019

1) L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.

2) 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.**

ANCHE


No-crisi
Monitoraggio
Pre-crisi
Probabile crisi
Crisi
Probabile insolvenza
Insolvenza
Non soddisfa le obbligazioni

Decreto legislativo del 17/06/2022 n. 83
Articolo 3: Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa

- *Quali **finalità** deve avere l'adeguato assetto:*

3. 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 e rilevare i **segnali di cui al comma 4**;

c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata **(check list)** e ad effettuare il **test pratico** per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.

la continuità !

Prossimi 12 mesi

Almeno 12 mesi

Continuità limitless

la continuità !

Le perdite di bilancio dell'esercizio 2023: quali adempimenti?

a) rilevare eventuali **squilibri** di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;

Continuità aziendale

Prospettiva della continuità aziendale

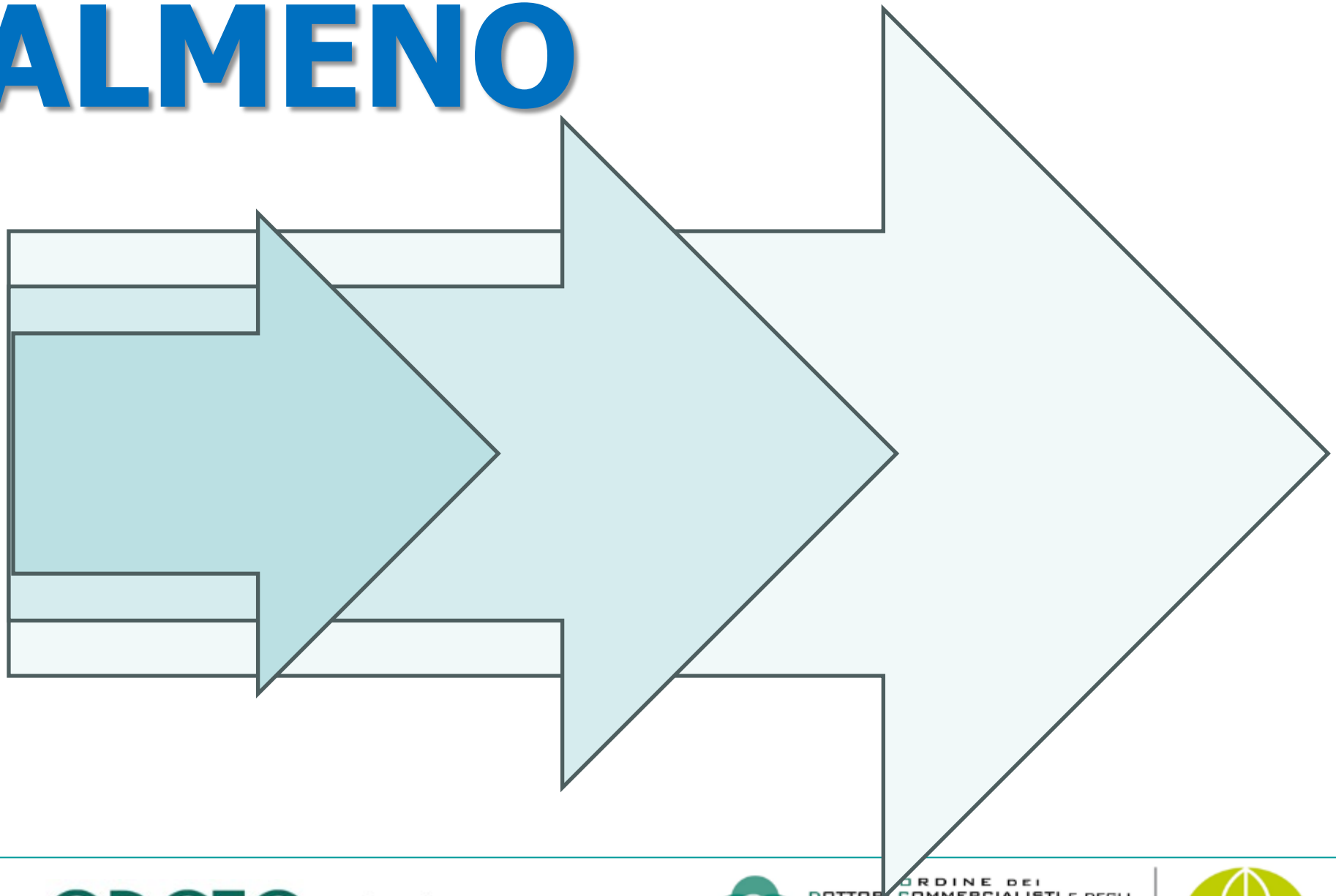
21. L'articolo 2423-bis, comma 1, n. 1, del codice civile, prevede che la valutazione delle voci di bilancio sia fatta nella prospettiva della continuazione dell'attività e quindi tenendo conto del fatto che l'azienda costituisce un **complesso economico funzionante** destinato alla **produzione di reddito**.

22. Nella fase di preparazione del bilancio, la direzione aziendale deve effettuare una valutazione prospettica della capacità dell'azienda di continuare a costituire un **complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito** per un prevedibile arco temporale futuro, relativo a un periodo di **almeno** dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio.

Nei casi in cui, a seguito di tale valutazione prospettica, siano identificate significative incertezze in merito a tale capacità, nella nota integrativa dovranno essere chiaramente fornite le informazioni relative ai fattori di rischio, alle assunzioni effettuate e alle incertezze identificate, nonché ai piani aziendali futuri per far fronte a tali rischi ed incertezze. Dovranno inoltre essere esplicitate le ragioni che qualificano come significative le incertezze esposte e le ricadute che esse possono avere sulla **continuità aziendale.**

Organismo Italiano di Contabilità 11

ALMENO



La centralità del budget

b) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4;
c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata (check list) e ad effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.

Per svolgere il test senza ancora disporre di un piano industriale, ci si può limitare ad esaminare l'indebitamento e i dati dell'andamento economico attuale depurando quest'ultimo dagli effetti di circostanze straordinarie e imprevedibili o di eventi non ricorrenti (come ad esempio, effetti della pandemia o della guerra, contributi straordinari conseguiti, perdite non ricorrenti, ecc.). L'andamento economico è desunto dal budget dell'esercizio in corso oppure, in mancanza, dai dati dell'esercizio precedente, se la relativa chiusura non è anteriore di oltre sei mesi, o dalle stime della pre-chiusura dell'esercizio in corso, in caso di chiusura oltre il predetto termine di sei mesi.

1.4. L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo? (a cura dell'imprenditore).	In difetto, l'impresa individua gli indicatori di produttività coerenti con il proprio modello di business ed il proprio settore di attività6 , e raccoglie le ulteriori informazioni per la valutazione dell'andamento tendenziale
1.5. L'impresa dispone di un piano di tesoreria a 6 mesi? (a cura dell'imprenditore).	In difetto l'impresa predispone un prospetto delle stime delle entrate e delle uscite finanziare almeno a 13 settimane, il cui scostamento con l'andamento corrente dovrà essere valutato a consuntivo.

La centralità del budget

b) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4;
c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata (check list) e ad effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.

4.1. La stima delle proiezioni dei flussi finanziari del piano è, salvo deroghe giustificate dalla tipologia dell'impresa o dall'attività svolta13, l'esito di un percorso che si dipana in ordinate fasi successive (a cura dell'imprenditore) così articolate:
4.1.1. stima dei ricavi (punto. 4.3 della presente Sezione)
4.1.2. stima dei costi variabili correlati ai ricavi (punto. 4.4 della presente Sezione)
4.1.3. stima dei costi fissi (punto 4.4 della presente Sezione)
4.1.4. stima degli investimenti (punto 4.6 della presente Sezione)
4.1.5. stima degli effetti delle iniziative industriali che si intendono intraprendere in discontinuità rispetto al passato (punto 4.7 della presente Sezione)
4.1.6. verifica di coerenza dei dati economici prognostici (punto 4.8 della presente Sezione)
4.1.7. stima dell'effetto delle operazioni straordinarie, se previste 14 (punto 4.9 della presente Sezione)
4.1.8. stima del pagamento delle imposte sul reddito (punto 4.10 della presente Sezione)
4.1.9. declinazione finanziaria delle grandezze economiche e determinazione dei flussi al servizio del debito (punto 4.11 della presente Sezione)
4.1.10. declinazione patrimoniale muovendo dalla situazione contabile di partenza (punto 4.12 della presente Sezione).

Qualche sentenza: Cagliari

Tribunale di Cagliari sentenza 188/2021

Inadeguatezza dell'assetto organizzativo:

- organigramma non aggiornato e difetta dei suoi elementi essenziali;
- assenza di un mansionario;
- Inadeguata progettazione della struttura organizzativa e polarizzazione in capo a una o poche risorse umane di informazioni vitali per l'ordinaria gestione dell'impresa
- (ufficio amministrativo); assenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali.

Inadeguatezza dell'assetto amministrativo:

- mancata redazione di un budget di tesoreria;
- mancata redazione di strumenti di natura previsionale;
- mancata redazione di una situazione finanziaria giornaliera;
- assenza di strumenti di reporting;
- mancata redazione di un piano industriale.

Inadeguatezza dell'assetto contabile:

- la contabilità generale non consente di rispettare i termini per la formazione del progetto di bilancio e per garantire l'informativa ai sindaci;
- assenza di una procedura formalizzata di gestione e monitoraggio dei crediti da incassare;
- analisi di bilancio unicamente finalizzata alla redazione della relazione sulla gestione;
- mancata redazione del rendiconto finanziario.

Qualche sentenza: Catania

Tribunale di Catania sentenza 273/2023

Assetti non adeguati? Amministratori revocati
Dalle indagini condotte dal consulente di parte è emerso che:

a) nel 2020 il **rapporto tra costo del venduto e ricavi** è assolutamente disallineato con la media del quadriennio precedente, in assenza di qualsivoglia giustificazione economica o commerciale, e comunque di qualsivoglia informazione e spiegazione in merito **nella nota integrativa al bilancio 2020;**
b) nel corso dell'anno 2020 la situazione finanziaria della società è gravemente peggiorata a causa del deteriorarsi del rapporto tra crediti iscritti in bilancio e ricavi, con **tempi medi di incasso dei crediti assi più lunghi degli anni precedenti**;
c) nel corso dell'anno 2020 la Beta spa ha registrato una gravissima contrazione dei ricavi rispetto agli anni precedenti, ben più elevata peraltro rispetto a quella sofferta dalle altre aziende del settore;
d) il nuovo CdA non ha proceduto alla approvazione di un piano industriale e finanziario, in luogo di quello approvato dal precedente CdA;
e) sono state accertate diverse situazioni di conflitto di interessi, sopra già esposte;
f) l'attuale CdA ha deciso di annullare importanti contratti pluriennali di fornitura del caffè, nonostante il prezzo assai vantaggioso e la costante tendenza in aumento prezzi del caffè;
g) l'attuale CdA ha conseguito un ingiustificato aggravamento dell'esposizione debitoria, senza idonea pianificazione, contraendo ulteriori linee di credito a fini non produttivi.

Qualche sentenza: Catania

Tribunale di Catania sentenza 273/2023

Nella specie gli amministratori **nulla hanno predisposto in merito all'assetto organizzativo,** amministratori e contabile della società. Sul punto i componenti del CdA, nelle note depositate in data 2.2.2023, si sono difesi deducendo che "In ordine alla realizzazione degli assetti, la legge non impone forme particolari. Gli amministratori in carica hanno costruito **idonei assetti organizzativi con le varie delibere che hanno attribuito deleghe di funzioni**, distribuendo competenze all'interno del cda. Hanno **rinviato la stesura di un piano industriale di medio-lungo periodo perché la instabilità della situazione di pandemia impediva che si potesse effettuare una programmazione affidabile**, e l'Ispettore condivide e *ritiene saggia tale decisione* (Relaz. Ispettiva, p. 81).
Ma il cda ha **dedicato varie sedute all'esame della situazione economica e finanziaria della società,** con ampia informazione del collegio sindacale e dell'assemblea dei soci anche in seno alle relazioni al bilancio di esercizio (Memoria defensiva14 febbraio 2022, p. 13-14), come anche l'Ispettore espressamente rileva (Relaz. Ispettiva, p. 81-82)" (argomentazioni, queste, sostanzialmente sviluppate anche dai componenti del collegio sindacale).

Ratio della norma è chiaramente quella di **imporre all'impresa una completa struttura** organizzativa, amministrativa e contabile tale da non ignorare il fenomeno della crisi, ma, al contrario, rilevarlo quanto prima per potere adottare le necessarie misura ed evitare di dovere pervenire a scelte esclusivamente liquidatorie. Proprio per tale motivo il rispetto degli obblighi imposti dall'art.2086, c.II, non può limitarsi alla distribuzione delle deleghe agli amministratori, ma **impone un precisa individuazione ed indicazione di tutti gli altri aspetti organizzativi, amministrativi e contabili**, che, nel caso di specie, risultano del tutto assenti.
In buona sostanza, la mancata predisposizione degli assetti imposti dall'art.2086, c.II, cc, finalizzati, per un verso, a prevenire eventuali crisi di impresa e, per altro, a garantire un immediato intervento per il superamento della crisi, costituisce di per se **grave atto di mala gestio** idoneo a giustificare la revoca dell'amministratore

Documento CNDC ottobre 2019

Business Judgment Rule

Decisioni sul prezzo

P

Decisioni su prodotti commesse

BEP

Decisioni finanziarie di breve

CCN O

Decisioni di investimento

VAN

Decisioni di finanziamento

PFN

Output economico

Budget economico	trimestre 1	trimestre 1	trimestre 1	trimestre 2	trimestre 2	trimestre 2	trimestre 3	trimestre 3	trimestre 3	trimestre 4	trimestre 4	trimestre 4	trimestre 5	trimestre 5	trimestre 5
economico	apr-24	mag-24	giu-24	lug-24	ago-24	set-24	ott-24	nov-24	dic-24	gen-25	feb-25	mar-25	apr-25	mag-25	giu-25
1 produzione ricavi	**- 2.840**	**- 2.840**	**773**	**1.790**	**1.790**	**- 7.032**	**- 2.145**	**- 2.145**	**4.657**	**2.731**	**2.388**	**2.388**	**2.388**	**2.388**	**6.000**
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE A	45.299	45.299	45.299	24.668	24.668	49.335	31.395	31.395	23.546	23.546	26.910	26.910	26.910	26.910	26.910
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE B	21.977	21.977	21.977	10.988	10.988	21.977	21.977	21.977	16.482	16.482	14.490	14.490	14.490	14.490	14.490
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE C	7.200	7.200	7.200	10.000	10.000	20.000	12.000	12.000	9.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
B6_1 COSTI PER MATERIE PRIME A	-15.854	-15.854	-8.634	-8.634	-17.267	-10.988	-10.988	-8.241	-8.241	-9.419	-9.419	-9.419	-9.419	-9.419	0
B6_1 COSTI PER MATERIE PRIME B	-7.692	-7.692	-7.692	-3.846	-3.846	-7.692	-7.692	-7.692	-5.769	-5.769	-5.072	-5.072	-5.072	-5.072	-5.072
B6_1 COSTI PER MATERIE PRIME C	-1.200	-1.200	-1.200	-1.667	-1.667	-3.333	-2.000	-2.000	-1.500	-500	-667	-667	-667	-667	-667
B7_1 COSTI PER SERVIZI A	-9.060	-9.060	-9.060	-4.934	-4.934	-9.867	-6.279	-6.279	-4.709	-4.709	-5.382	-5.382	-5.382	-5.382	-5.382
B7_1 COSTI PER SERVIZI B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B7_1 COSTI PER SERVIZI C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B7_2 COSTI PER SERVIZI _	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B7_3 MARKETING branding&analisys _	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000
B7_8 AMMINISTRATIVI E LEGALI _	-7.000	-7.000	-7.000	-7.000	-7.000	-7.000	-7.000	-7.000	-7.000	-7.000	-7.000	-7.000	-7.000	-7.000	-7.000
B7_10 ENERGIA _	-2.234	-2.234	-2.234	-1.370	-1.370	-2.739	-1.961	-1.961	-1.471	-1.291	-1.362	-1.362	-1.362	-1.362	-1.362
B8_1 BENI DI TERZI _	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000
B8_2 LEASING _	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B9_0 PER IL PERSONALE _	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B9_1 SALARI E STIPENDI _	-6.193	-6.193	-12.386	-6.193	-6.193	-6.193	-6.193	-6.193	-12.386	-6.193	-6.193	-6.193	-6.193	-6.193	-12.386
B9_2 ONERI SOCIALI _	-3.613	-3.613	-7.225	-3.613	-3.613	-3.613	-3.613	-3.613	-7.225	-3.613	-3.613	-3.613	-3.613	-3.613	-7.225
B9_3 TFR _	-516	-516	-1.032	-516	-516	-516	-516	-516	-1.032	-516	-516	-516	-516	-516	-1.032
B9_4 Altri costi (ferie maturate e non godute) _	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B10_2 AMMORTAMENTI _	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000
B11_00 MAGAZZINO MERCE RF A	15.854	15.854	8.634	8.634	17.267	10.988	10.988	8.241	8.241	9.419	9.419	9.419	9.419	9.419	0
B11_01 MAGAZZINO MERCE RF B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B11_02 MAGAZZINO MERCE RF C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B11_0 MAGAZZINO MERCE RI A	-15.854	-15.854	-15.854	-8.634	-8.634	-17.267	-10.988	-10.988	-8.241	-8.241	-9.419	-9.419	-9.419	-9.419	-9.419
B11_1 MAGAZZINO MERCE RI B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B11_2 MAGAZZINO MERCE RI C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B12_1 ACCANTONAMENTI PER RISCHI _	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B14_1 ONERI DIVERSI DI GESTIONE _	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000
C_17 INTERESSI A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C_17 INTERESSI B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C_17 INTERESSI C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C_17 INTERESSI _	-888	-888	-888	-888	-877	-865	-854	-843	-831	-820	-809	-797	-785	-774	-762
G22_1 IMPOSTE A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G22_1 IMPOSTE B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G22_1 IMPOSTE C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G22_1 IMPOSTE _	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Z Erario IVA A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Z Erario IVA B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Z Erario IVA C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Z Erario IVA _	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Output finanziario

Budget finanziario cassa	apr-24	mag-24	giu-24	lug-24	ago-24	set-24	ott-24	nov-24	dic-24	gen-25	feb-25	mar-25	apr-25	mag-25	giu-25
1 produzione ricavi	**74.003**	**74.003**	**81.923**	**47.141**	**47.141**	**89.443**	**69.709**	**80.709**	**57.231**	**57.231**	**55.440**	**48.840**	**49.940**	**49.940**	**49.940**
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE A	49.828	49.828	49.828	27.134	27.134	54.269	34.535	34.535	25.901	25.901	29.601	29.601	29.601	29.601	29.601
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE B	24.174	24.174	24.174	12.087	12.087	24.174	24.174	24.174	18.131	18.131	15.939	15.939	15.939	15.939	15.939
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE C	0	0	7.920	7.920	7.920	11.000	11.000	22.000	13.200	13.200	9.900	3.300	4.400	4.400	4.400
B6_1 COSTI PER MATERIE PRIME A	-17.440	-17.440	-9.497	-9.497	-18.994	-12.087	-12.087	-9.065	-9.065	-10.360	-10.360	-10.360	-10.360	-10.360	0
B6_1 COSTI PER MATERIE PRIME B	-8.461	-8.461	-8.461	-4.230	-4.230	-8.461	-8.461	-8.461	-6.346	-6.346	-5.579	-5.579	-5.579	-5.579	-5.579
B6_1 COSTI PER MATERIE PRIME C	-1.320	-1.320	-1.320	-1.833	-1.833	-3.667	-2.200	-2.200	-1.650	-550	-733	-733	-733	-733	-733
B7_1 COSTI PER SERVIZI A	0	-11.053	-11.053	-11.053	-6.019	-6.019	-12.038	-7.660	-7.660	-5.745	-5.745	-6.566	-6.566	-6.566	-6.566
B7_1 COSTI PER SERVIZI B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B7_3 MARKETING branding&analisys _	0	-6.100	-6.100	-6.100	-6.100	-6.100	-6.100	-6.100	-6.100	-6.100	-6.100	-6.100	-6.100	-6.100	-6.100
B7_8 AMMINISTRATIVI E LEGALI _	0	-8.540	-8.540	-8.540	-8.540	-8.540	-8.540	-8.540	-8.540	-8.540	-8.540	-8.540	-8.540	-8.540	-8.540
B7_10 ENERGIA _	0	-2.726	-2.726	-2.726	-1.671	-1.671	-3.342	-2.393	-2.393	-1.794	-1.575	-1.662	-1.662	-1.662	-1.662
B8_1 BENI DI TERZI _	0	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000
B8_2 LEASING _	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B9_0 PER IL PERSONALE _	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B9_1 SALARI E STIPENDI _	-6.193	-6.193	-12.386	-6.193	-6.193	-6.193	-6.193	-6.193	-12.386	-6.193	-6.193	-6.193	-6.193	-6.193	-12.386
B9_2 ONERI SOCIALI _	-3.613	-3.613	-7.225	-3.613	-3.613	-3.613	-3.613	-3.613	-7.225	-3.613	-3.613	-3.613	-3.613	-3.613	-7.225
B9_3 TFR _	-516	-516	-1.032	-516	-516	-516	-516	-516	-1.032	-516	-516	-516	-516	-516	-1.032
B9_4 Altri costi (ferie maturate e non godute) _	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B10_2 AMMORTAMENTI _	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B11_00 MAGAZZINO MERCE RF A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B11_01 MAGAZZINO MERCE RF B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B11_02 MAGAZZINO MERCE RF C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B11_0 MAGAZZINO MERCE RI A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B11_1 MAGAZZINO MERCE RI B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B11_2 MAGAZZINO MERCE RI C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B12_1 ACCANTONAMENTI PER RISCHI _	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B14_1 ONERI DIVERSI DI GESTIONE _	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C_17 INTERESSI A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C_17 INTERESSI B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C_17 INTERESSI C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C_17 INTERESSI _	-888	-888	-888	-888	-877	-865	-854	-843	-831	-820	-809	-797	-785	-774	-762
CREDITI CLIENTI - inserire incassi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEBITI FORNITORI - inserire pagamenti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti tributari alla data di redazione	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rateazione debiti tributari pregressi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rateazione debiti contributivi pregressi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti scaduti (indicare il valore dei debiti scaduti di qualsiasi r	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crediti scaduti (indicare il valore dei crediti scaduti di qualsiasi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INVESTIMENTO 1 (se disinvestimento indicare il valore come p	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VARIAZIONE CAPITALE SOCI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PAGAMENTO DIVIDENDI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FINANZIAMENTO SOCI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Piano di ammortamento capitale 1	0	0	0	0	-1.939	-1.950	-1.961	-1.973	-1.984	-1.995	-2.007	-2.018	-2.030	-2.041	-2.053
Piano di ammortamento capitale 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Piano di ammortamento capitale 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Piano di ammortamento capitale 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imposte	**- 19.580**	**- 2.840**	**773**	**1.790**	**1.790**	**- 7.032**	**- 2.145**	**- 2.145**	**4.657**	**2.731**	**2.388**	**2.388**	**2.388**	**2.388**	**6.000**
G22_1 IMPOSTE A	- 7.135	- 7.135	- 7.135	- 3.885	- 3.885	- 7.770	- 4.945	- 4.945	- 3.709	- 3.709	- 4.238	- 4.238	- 4.238	- 4.238	- 4.238
G22_1 IMPOSTE B	- 5.000	- 5.000	- 5.000	- 2.500	- 2.500	- 5.000	- 5.000	- 5.000	- 3.750	- 3.750	- 3.296	- 3.296	- 3.296	- 3.296	- 3.296
G22_1 IMPOSTE C	- 2.100	- 2.100	- 2.100	- 2.917	- 2.917	- 5.833	- 3.500	- 3.500	- 2.625	- 875	- 1.167	- 1.167	- 1.167	- 1.167	- 1.167
G22_1 IMPOSTE _	11.394	11.394	15.007	11.092	11.092	11.571	11.299	11.299	14.740	11.064	11.089	11.089	11.089	11.089	14.702
Z Erario IVA A	1.585	-951	-951	-1.673	-518	345	-1.664	-659	-934	-494	-377	-565	-565	-565	-565
Z Erario IVA B	0	-1.428	-1.428	-1.428	-714	-714	-1.428	-1.428	-1.428	-1.071	-1.071	-942	-942	-942	-942
Z Erario IVA C	0	-600	-600	-600	-833	-833	-1.667	-1.000	-1.000	-750	-250	-333	-333	-333	-333
Z Erario IVA _	0	3.572	3.572	3.572	3.381	3.381	3.683	3.511	3.511	3.404	3.364	3.380	3.380	3.380	3.380
saldo mensile IVA	**1.585**	**592**	**592**	**-130**	**1.316**	**2.179**	**-1.076**	**424**	**149**	**1.088**	**1.666**	**1.539**	**1.539**	**1.539**	**1.539**
credito IVA iniziale	**0**	**0**	**592**	**1.184**	**1.053**	**2.369**	**4.548**	**3.472**	**3.895**	**4.044**	**5.132**	**6.798**	**8.337**	**9.877**	**11.416**
credito IVA finale	**0**	**592**	**1.184**	**1.053**	**2.369**	**4.548**	**3.472**	**3.895**	**4.044**	**5.132**	**6.798**	**8.337**	**9.877**	**11.416**	**12.955**
liquidazione IVA	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Totale complessivo	35.573	5.154	10.695	- 10.047	- 15.383	27.761	1.804	21.152	- 9.981	2.659	1.671	- 5.837	- 4.737	- 29.469	- 4.698
Totale progressivo	35.573	40.727	51.422	41.375	25.991	53.752	55.556	76.709	66.728	69.387	71.057	65.221	60.484	31.015	26.317

Input 1 economico

	ripartizione corretta	gen-24	feb-24	mar-24	apr-24	mag-24	giu-24	lug-24	ago-24	set-24	ott-24	nov-24	dic-24	gen-25	feb-25	mar-25
	100,0%	10%	5%	5%	5%	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%
		1 mese	2 mese	3 mese	4 mese	5 mese	6 mese	7 mese	8 mese	9 mese	10 mese	11 mese	12 mese	13 mese	14 mese	15 mese
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE A	-	300.000	150.000	150.000	150.000	150.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	150.000	150.000
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE B	-	81.000	40.500	40.500	40.500	40.500	81.000	81.000	81.000	81.000	81.000	81.000	81.000	81.000	40.500	40.500
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE C	-	64.800	32.400	32.400	32.400	32.400	64.800	64.800	64.800	64.800	64.800	64.800	64.800	64.800	32.400	32.400

	Valore	Variazioni su base anno	Valore variato	Iva	Finanziario: dilazione pagamento	Delay operativo
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE A	12.000.000	-9.000.000	3.000.000	22%	60	
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE B	200.000	40.000	240.000	22%	60	
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE C	180.000	0	600.000	10%	90	
A5_1 ALTRI RICAVI E PROVENTI _	600.000	0	600.000	10%	60	
B6_1 COSTI PER MATERIE PRIME A	-35%	0%	-35%	22%	-30	-30
B6_1 COSTI PER MATERIE PRIME B	-35%	0%	-35%	10%	0	-30
B6_1 COSTI PER MATERIE PRIME C	-35%	0%	-35%	10%	0	60
B7_1 COSTI PER SERVIZI A	-5%	0%	-5%	22%	30	-30
B7_1 COSTI PER SERVIZI B	-30%	0%	-30%	10%	30	-30
B7_1 COSTI PER SERVIZI C	-30%	0%	-30%	10%	30	60
B7_2 COSTI PER SERVIZI _ COSTI FISS	240.000	0	240.000	22%	60	
B7_3 MARKETING branding&analisys	-104.000	0	-104.000	22%	30	
B7_8 AMMINISTRATIVI E LEGALI _	360.000	0	360.000	22%	0	
B7_10 ENERGIA _	-0	0	-0	22%	30	
B8_1 BENI DI TERZI _	-432.000	0	-432.000	22%	30	
B8_2 LEASING _	0	0	0	0%	0	
B9_0 PER IL PERSONALE _	-1.050.000	0	-1.050.000			
B10_2 AMMORTAMENTI _	-480.000	0	-480.000			
B12_1 ACCANTONAMENTI PER RISCH	-120.000	0	-120.000			
B14_1 ONERI DIVERSI DI GESTIONE _	-720.000	0	-720.000	0	60	

HBR Decision trees for decision making

EXHIBIT I. Decision Tree for Cocktail Party

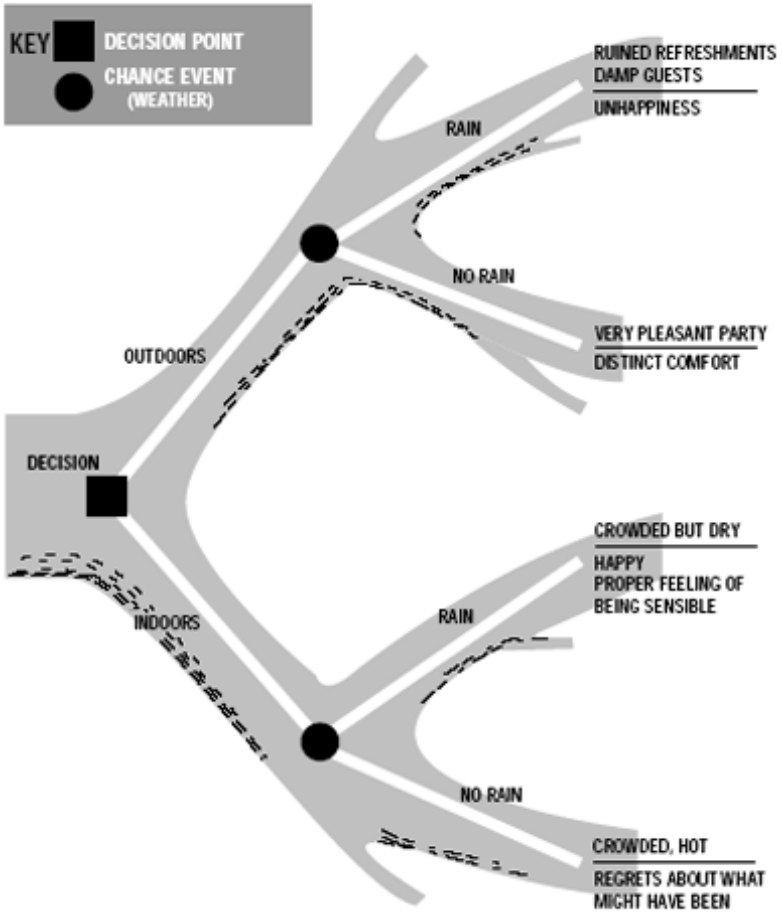
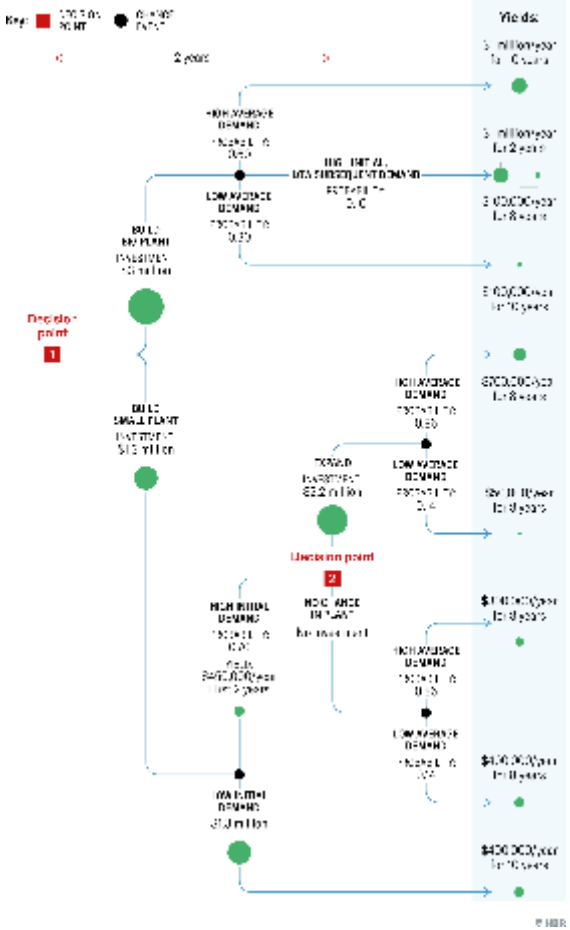


Exhibit IV:
Decision Tree with Financial Data



Input 1b economico

Per commessa

	ripartizione corretta	gen-24	feb-24	mar-24	apr-24	mag-24	giu-24	lug-24	ago-24	set-24	ott-24	nov-24	dic-24	gen-25	feb-25	mar-25
	100,0%	10%	5%	5%	5%	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%
		1 mese	2 mese	3 mese	4 mese	5 mese	6 mese	7 mese	8 mese	9 mese	10 mese	11 mese	12 mese	13 mese	14 mese	15 mese
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE A	-	300.000	150.000	150.000	150.000	150.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	150.000	150.000
A1_1 VALORE DELLA PRODUZ	-	81.000	40.500	40.500	40.500	40.500	81.000	81.000	81.000	81.000	81.000	81.000	81.000	81.000	40.500	40.500
A1_1 VALORE DELLA PRODUZ	-	64.800	32.400	32.400	32.400	32.400	64.800	64.800	64.800	64.800	64.800	64.800	64.800	64.800	32.400	32.400

	Valore	Variazioni su base anno	Valore variato	Iva	Finanziario: dilazione pagamento	Delay operativo
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE A	12.000.000	-9.000.000	3.000.000	22%	60	
A1_1 VALORE DELLA PRODUZ	200.000	40.000	240.000	22%	60	
A1_1 VALORE DELLA PRODUZ	180.000	0	600.000	10%	90	
A5_1 ALTRI RICAVI E PROVENTI _	600.000	0	600.000	10%	60	
B6_1 COSTI PER MATERIE PRIME A	-35%	0%	-35%	22%	-30	-30
B6_1 COSTI PER MATERIE PR	-35%	0%	-35%	10%	0	-30
B6_1 COSTI PER MATERIE PR	-35%	0%	-35%	10%	0	60
B7_1 COSTI PER SERVIZI A	-5%	0%	-5%	22%	30	-30
B7_1 COSTI PER SERVIZI B	-30%	0%	-30%	10%	30	-30
B7_1 COSTI PER SERVIZI C	-30%	0%	-30%	10%	30	60
B7_2 COSTI PER SERVIZI _ COSTI FISS	240.000	0	240.000	22%	60	
B7_3 MARKETING branding&analisys	-104.000	0	-104.000	22%	30	
B7_8 AMMINISTRATIVI E LEGALI _	360.000	0	360.000	22%	0	
B7_10 ENERGIA _	-0	0	-0	22%	30	
B8_1 BENI DI TERZI _	-432.000	0	-432.000	22%	30	
B8_2 LEASING _	0	0	0	0%	0	
B9_0 PER IL PERSONALE _	-1.050.000	0	-1.050.000			
B10_2 AMMORTAMENTI _	-480.000	0	-480.000			
B12_1 ACCANTONAMENTI PER RISCH	-120.000	0	-120.000			
B14_1 ONERI DIVERSI DI GESTIONE _	-720.000	0	-720.000	0	60	

Input 2a il capitale circolante pregresso

	1 mese gen-24	2 mese feb-24	3 mese mar-24	4 mese apr-24	5 mese mag-24	6 mese giu-24	7 mese lug-24	8 mese ago-24	9 mese set-24	10 mese ott-24	11 mese nov-24	12 mese dic-24	13 mese gen-25	14 mese feb-25	15 mese mar-25	totale
CREDITI CLIENTI - inserire incassi dei crediti già esistenti prima del periodo	60.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60.000
DEBITI FORNITORI - inserire pagamenti dei debiti già esistenti	-300.000	-100.000	-50.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-450.000
Debiti tributari alla data di redazione	-22.000	-22.000	-22.000	-22.000	-22.000	-22.000	-22.000	-22.000	-22.000	-22.000	-22.000	-22.000	-22.000	-22.000	-22.000	-330.000
Rateazione debiti tributari pregressi	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-30.000
Rateazione debiti contributivi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
versamento acconti (se previsto)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-40.000	0	0	0	-40.000	0	-80.000
Per i mesi da giugno a novembre richiedere il dato della divisione delle	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
In assenza dare il fatturato atteso per l'anno n e l'importo verrà simulato automaticamente con la																
In questo secondo caso indicare l'importo degli acconti già versati:	50.000															
In questo secondo caso indicare l'importo degli acconti già versati:	70.000															
Credito IVA	24.000															

Input 3a investimenti

	Importo	Data realizzazion	Data pagamento	anni amm.to	iva
INVESTIMENTO 1 (se disinvestimento indicare il valore come positivo)	-500.000	giu-24	lug-24	5	22%
INVESTIMENTO 2 (se disinvestimento indicare il valore come positivo)	50.000	ott-24	ott-25		22%
INVESTIMENTO 3 (se disinvestimento indicare il valore come positivo)	-				
INVESTIMENTO 4 (se disinvestimento indicare il valore come positivo)	-				
INVESTIMENTO 5 (se disinvestimento indicare il valore come positivo)	-				

Input 3b finanziamenti

	gen-24	feb-24	mar-24	apr-24	mag-24	giu-24	lug-24	ago-24	set-24	ott-24	nov-24	dic-24	gen-25	feb-25	mar-25	
fido di cassa totale	300.000 €															
castelletto	200.000 €															
% sconto anticipo titoli/fatture/crediti	75%															
debito bancario riscadenziato o oggetto di moratorie	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- 300.000 €	- €	- €	- €	- €	- €	0	0	0	-300.000
linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo	- €	- €	90.000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0	0	0	90.000
saldo banca ad inizio periodo	400.000 €															
interessi CC	6%															
interessi SBF	4%															

Ratei e mutui in scadenza nei prossimi 24 mesi	1 mese gen-24	2 mese feb-24	3 mese mar-24	4 mese apr-24	5 mese mag-24	6 mese giu-24	7 mese lug-24	8 mese ago-24	9 mese set-24	10 mese ott-24	11 mese nov-24	12 mese dic-24	13 mese gen-25	14 mese feb-25	15 mese mar-25	16 mese apr-25	17 mese mag-25	18 mese giu-25	19 mese lug-25	20 mese ago-25	21 mese set-25	22 mese ott-25	23 mese nov-25	24 mese dic-25	totale
Piano di ammortamento capitale 1	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-720.000
Piano di ammortamento capitale 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Piano di ammortamento capitale 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Piano di ammortamento capitale 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Piano di ammortamento interessi 1	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-120.000
Piano di ammortamento interessi 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Piano di ammortamento interessi 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Piano di ammortamento interessi 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Totale rata 1 -- verifica	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-840.000
Totale rata 2 -- verifica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Totale rata 3 -- verifica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale rata 4 -- verifica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

	gen-24	feb-24	mar-24	apr-24	mag-24	giu-24	lug-24	ago-24
fido di cassa totale	300.000 €							
castelletto	200.000 €							
% sconto anticipo	75%							
debito bancario riscadenziato o	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- 300.000 €	- €
linee di credito bancarie utilizzate	- €	- €	90.000 €	- €	- €	- €	- €	- €
saldo banca ad inizio periodo	400.000 €							
interessi CC	6%							
interessi SBF	4%							

Ratei e mutui in scadenza nei	1 mese gen-24	2 mese feb-24	3 mese mar-24	4 mese apr-24	5 mese mag-24	6 mese giu-24	7 mese lug-24	8 mese ago-24
Piano di ammortamento capitale 1	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000
Piano di ammortamento capitale 2	0	0	0	0	0	0	0	0
Piano di ammortamento capitale 3	0	0	0	0	0	0	0	0
Piano di ammortamento capitale 4	0	0	0	0	0	0	0	0
Piano di ammortamento interessi 1	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000
Piano di ammortamento interessi 2	0	0	0	0	0	0	0	0
Piano di ammortamento interessi 3	0	0	0	0	0	0	0	0
Piano di ammortamento interessi 4	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale rata 1 -- verifica	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000
Totale rata 2 -- verifica	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale rata 3 -- verifica	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale rata 4 -- verifica	0	0	0	0	0	0	0	0

Input 4 i soci

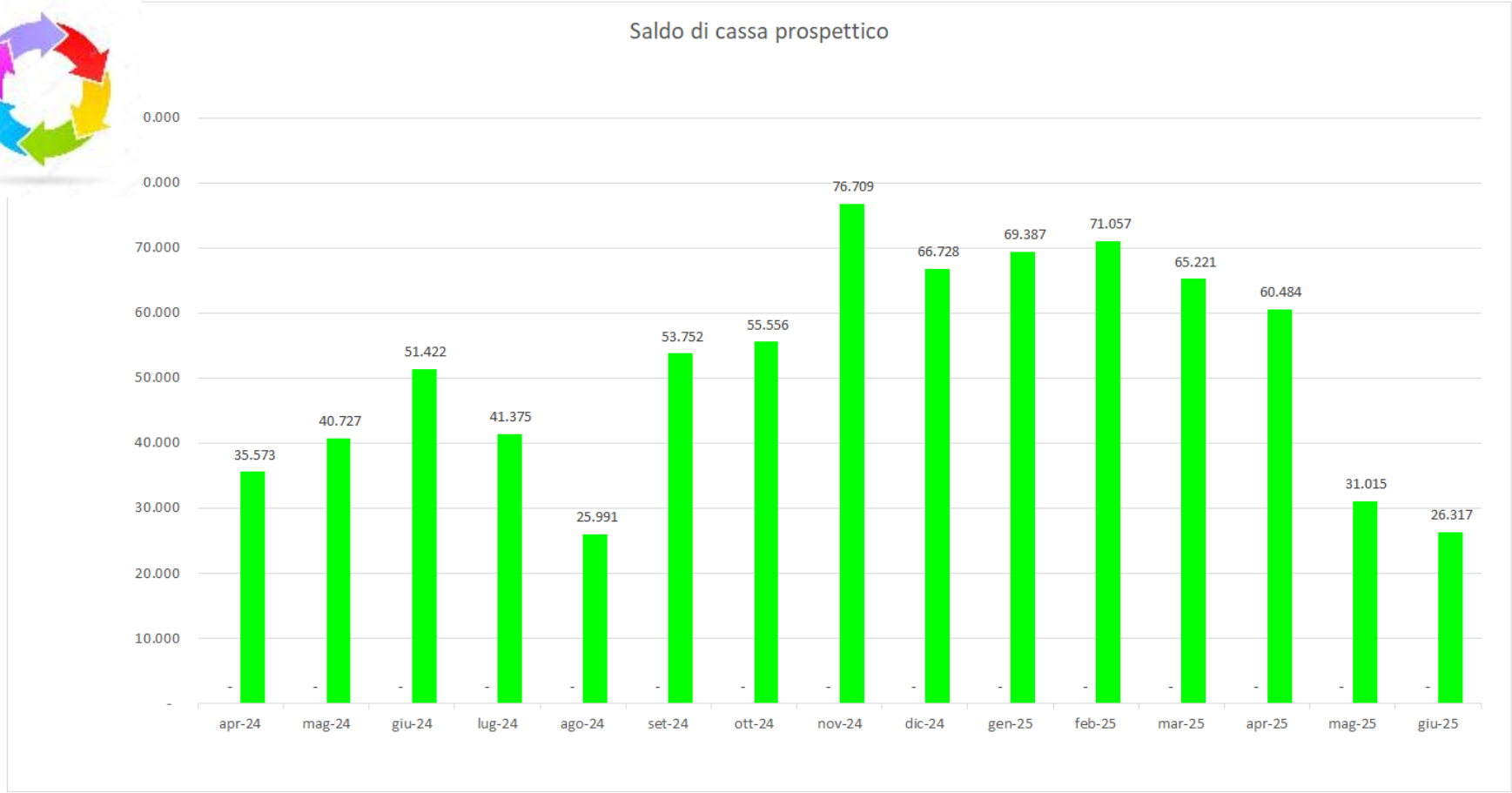
	1 mese gen-24	2 mese feb-24	3 mese mar-24	4 mese apr-24	5 mese mag-24	6 mese giu-24	7 mese lug-24	8 mese ago-24	9 mese set-24	10 mese ott-24	11 mese nov-24	12 mese dic-24	13 mese gen-25	14 mese feb-25	15 mese mar-25
VARIAZIONE CAPITALE SOCI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300.000	0	0	0	0
PAGAMENTO DIVIDENDI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-30.000	0	0	0	0	0
FINANZIAMENTO SOCI	0	0	0	0	400.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Output 1 economico

	ott-23	gen-24	apr-24	lug-24	ott-24		
	dic-23	mar-24	giu-24	set-24	dic-24		
	primo trimestre	**secondo trimestre**	**terzo trimestre**	**quarto trimestre**	**quinto trimestre**	**totale 12 mesi**	**totale 15 mesi**
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE A	600.000	600.000	900.000	900.000	600.000	3.000.000	3.600.000
A2_2 Variazioni rimanenze prodotti in c	0	0	0	0	0	0	0
B6_1 COSTI PER MATERIE PRIME A	-157.500	-262.500	-315.000	-315.000	-105.000	-1.050.000	-1.155.000
B11_0 MAGAZZINO MERCE RI A	-210.000	-210.000	-315.000	-315.000	-210.000	-1.050.000	-1.260.000
B11_00 MAGAZZINO MERCE RF A	157.500	262.500	315.000	315.000	105.000	1.050.000	1.155.000
B7_1 COSTI PER SERVIZI A	-22.500	-37.500	-45.000	-45.000	-15.000	-150.000	-165.000
Valore Aggiunto prodotto A	367.500	352.500	540.000	540.000	375.000	1.800.000	2.175.000
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE B	48.000	48.000	72.000	72.000	48.000	240.000	288.000
A2_3 Variazioni rimanenze prodotti in c	0	0	0	0	0	0	0
B6_1 COSTI PER MATERIE PRIME B	-12.600	-21.000	-25.200	-25.200	-8.400	-84.000	-92.400
B11_1 MAGAZZINO MERCE RI B	-16.800	-16.800	-25.200	-25.200	-16.800	-84.000	-100.800
B11_01 MAGAZZINO MERCE RF B	12.600	21.000	25.200	25.200	8.400	84.000	92.400
B7_1 COSTI PER SERVIZI B	-10.800	-18.000	-21.600	-21.600	-7.200	-72.000	-79.200
Valore Aggiunto prodotto B	20.400	13.200	25.200	25.200	24.000	84.000	108.000
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE C	120.000	120.000	180.000	180.000	120.000	600.000	720.000
A2_4 Variazioni rimanenze prodotti in c	0	0	0	0	0	0	0
B6_1 COSTI PER MATERIE PRIME C	-21.000	-31.500	-52.500	-63.000	-63.000	-168.000	-231.000
B11_2 MAGAZZINO MERCE RI C	52.500	63.000	115.500	126.000	115.500	357.000	472.500
B11_02 MAGAZZINO MERCE RF C	-73.500	-73.500	-126.000	-126.000	-94.500	-399.000	-493.500
B7_1 COSTI PER SERVIZI C	-18.000	-27.000	-45.000	-54.000	-54.000	-144.000	-198.000
Valore Aggiunto prodotto C	60.000	51.000	72.000	63.000	24.000	246.000	270.000
Valore Aggiunto A+B+C	447.900	416.700	637.200	628.200	423.000	2.130.000	2.553.000
A5_1 ALTRI RICAVI E PROVENTI _	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	600.000	750.000
B7_2 COSTI PER SERVIZI _	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	240.000	300.000
B7_3 MARKETING branding&analisys _	-26.000	-26.000	-26.000	-26.000	-26.000	-104.000	-130.000
B7_8 AMMINISTRATIVI E LEGALI _	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	360.000	450.000
B7_10 ENERGIA _	-23.040	-23.040	-34.560	-34.560	-23.040	-115.200	-138.240
B8_1 BENI DI TERZI _	-108.000	-108.000	-108.000	-108.000	-108.000	-432.000	-540.000
B8_2 LEASING _	0	0	0	0	0	0	0
B9_0 PER IL PERSONALE _	0	0	0	0	0	0	0
B9_1 SALARI E STIPENDI _	-180.000	-135.000	-180.000	-135.000	-180.000	-630.000	-810.000
B9_2 ONERI SOCIALI _	-105.000	-78.750	-105.000	-78.750	-105.000	-367.500	-472.500
B9_3 TFR _	-15.000	-11.250	-15.000	-11.250	-15.000	-52.500	-67.500
B9_4 Altri costi (ferie maturate e non go	0	0	0	0	0	0	0
B14_1 ONERI DIVERSI DI GESTIONE _	-180.000	-180.000	-180.000	-180.000	-180.000	-720.000	-900.000
EBITDA	**110.860**	**154.660**	**288.640**	**354.640**	**85.960**	**908.800**	**994.760**
B10_2 AMMORTAMENTI _	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-480.000	-600.000
B12_1 ACCANTONAMENTI PER RISCHI _	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-120.000	-150.000
EBIT	**-39.140**	**4.660**	**138.640**	**204.640**	**-64.040**	**308.800**	**244.760**
C_17 INTERESSI A	0	0	0	0	0	0	0
C_17 INTERESSI B	0	0	0	0	0	0	0
C_17 INTERESSI C	0	0	0	0	0	0	0
C_17 INTERESSI _	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-60.000	-75.000
G22_1 IMPOSTE A	-128.625	-123.375	-189.000	-189.000	-131.250	-630.000	-761.250
G22_1 IMPOSTE B	-7.140	-4.620	-8.820	-8.820	-8.400	-29.400	-37.800
G22_1 IMPOSTE C	-34.650	-38.325	-59.325	-63.000	-49.350	-195.300	-244.650
G22_1 IMPOSTE _	170.464	144.214	174.496	148.246	170.464	637.420	807.884
Utile netto	**-54.091**	**-32.446**	**40.991**	**77.066**	**-97.576**	**31.520**	**-66.056**
fatturato BEP trimestrale	904.706	926.852	977.775	802.602	923.601		
distanza dal BEP	85%	83%	118%	144%	83%		
	✗	✓	✗	✗	✓		

	apr-24 giu-24	lug-24 set-24	ott-24 dic-24	gen-25 mar-25	apr-25 giu-25		
	primo trimestre	**secondo trimestre**	**terzo trimestre**	**quarto trimestre**	**quinto trimestre**	**totale 12 mesi**	**totale 15 mesi**
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE A	135.896	98.670	86.336	77.366	80.730	398.268	**478.998**
A2_2 Variazioni rimanenze prodotti in c	0	0	0	0	0	0	**0**
B6_1 COSTI PER MATERIE PRIME A	-40.343	-36.889	-27.471	-28.256	-18.837	-132.958	**-151.795**
B11_0 MAGAZZINO MERCE RI A	-47.563	-34.535	-30.218	-27.078	-28.256	-139.394	**-167.649**
B11_00 MAGAZZINO MERCE RF A	40.343	36.889	27.471	28.256	18.837	132.958	**151.795**
B7_1 COSTI PER SERVIZI A	-27.179	-19.734	-17.267	-15.473	-16.146	-79.654	**-95.800**
Valore Aggiunto prodotto A	61.153	44.402	38.851	34.815	36.329	179.221	**215.549**
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE B	65.930	43.953	60.435	45.462	43.470	215.780	**259.250**
A2_3 Variazioni rimanenze prodotti in c	0	0	0	0	0	0	**0**
B6_1 COSTI PER MATERIE PRIME B	-23.075	-15.384	-21.152	-15.912	-15.215	-75.523	**-90.738**
B11_1 MAGAZZINO MERCE RI B	0	0	0	0	0	0	**0**
B11_01 MAGAZZINO MERCE RF B	0	0	0	0	0	0	**0**
B7_1 COSTI PER SERVIZI B	0	0	0	0	0	0	**0**
Valore Aggiunto prodotto B	42.854	28.569	39.283	29.551	28.256	140.257	**168.513**
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE C	21.600	40.000	33.000	11.000	12.000	105.600	**117.600**
A2_4 Variazioni rimanenze prodotti in c	0	0	0	0	0	0	**0**
B6_1 COSTI PER MATERIE PRIME C	-3.600	-6.667	-5.500	-1.833	-2.000	-17.600	**-19.600**
B11_2 MAGAZZINO MERCE RI C	0	0	0	0	0	0	**0**
B11_02 MAGAZZINO MERCE RF C	0	0	0	0	0	0	**0**
B7_1 COSTI PER SERVIZI C	0	0	0	0	0	0	**0**
Valore Aggiunto prodotto C	18.000	33.333	27.500	9.167	10.000	88.000	**98.000**
Valore Aggiunto A+B+C	122.007	106.304	105.634	73.532	74.584	407.478	**482.062**
A5_1 ALTRI RICAVI E PROVENTI _	0	0	0	0	0	0	**0**
B7_2 COSTI PER SERVIZI _	0	0	0	0	0	0	**0**
B7_3 MARKETING branding&analisys _	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-60.000	**-75.000**
B7_8 AMMINISTRATIVI E LEGALI _	-21.000	-21.000	-21.000	-21.000	-21.000	-84.000	**-105.000**
B7_10 ENERGIA _	-6.703	-5.479	-5.393	-4.015	-4.086	-21.589	**-25.675**
B8_1 BENI DI TERZI _	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-24.000	**-30.000**
B8_2 LEASING _	0	0	0	0	0	0	**0**
B9_0 PER IL PERSONALE _	0	0	0	0	0	0	**0**
B9_1 SALARI E STIPENDI _	-24.771	-18.579	-24.771	-18.579	-24.771	-86.700	**-111.471**
B9_2 ONERI SOCIALI _	-14.450	-10.838	-14.450	-10.838	-14.450	-50.575	**-65.025**
B9_3 TFR _	-2.064	-1.548	-2.064	-1.548	-2.064	-7.225	**-9.289**
B9_4 Altri costi (ferie maturate e non gc	0	0	0	0	0	0	**0**
B14_1 ONERI DIVERSI DI GESTIONE _	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-24.000	**-30.000**
EBITDA	**26.019**	**21.861**	**10.955**	**-9.447**	**-18.788**	**49.388**	**30.601**
B10_2 AMMORTAMENTI _	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000	-48.000	**-60.000**
B12_1 ACCANTONAMENTI PER RISCHI _	0	0	0	0	0	0	**0**
EBIT	**14.019**	**9.861**	**-1.045**	**-21.447**	**-30.788**	**1.388**	**-29.399**
C_17 INTERESSI A	0	0	0	0	0	0	**0**
C_17 INTERESSI B	0	0	0	0	0	0	**0**
C_17 INTERESSI C	0	0	0	0	0	0	**0**
C_17 INTERESSI _	-2.663	-2.630	-2.528	-2.426	-2.321	-10.246	**-12.567**
G22_1 IMPOSTE A	-21.404	-15.541	-13.598	-12.185	-12.715	-62.727	**-75.442**
G22_1 IMPOSTE B	-14.999	-9.999	-13.749	-10.343	-9.889	-49.090	**-58.979**
G22_1 IMPOSTE C	-6.300	-11.667	-9.625	-3.208	-3.500	-30.800	**-34.300**
G22_1 IMPOSTE _	37.796	33.755	37.338	33.243	36.880	142.131	**179.011**
Utile netto	**6.449**	**3.780**	**-3.207**	**-16.366**	**-22.333**	**-9.344**	**-31.677**

Equilibrio dinamico e analisi prudenziale



Peggioramento degli equilibri economici

	apr-24 giu-24 primo trimestre	lug-24 set-24 secondo trimestre	ott-24 dic-24 terzo trimestre	gen-25 mar-25 quarto trimestre	apr-25 giu-25 quinto trimestre	totale 12 mesi	totale 15 mesi
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE A	135.896	98.670	86.336	77.366	80.730	398.268	**478.998**
A2_2 Variazioni rimanenze prodotti in c	0	0	0	0	0	0	**0**
B6_1 COSTI PER MATERIE PRIME A	-40.343	-36.889	-27.471	-28.256	-18.837	-132.958	**-151.795**
B11_0 MAGAZZINO MERCE RI A	-47.563	-34.535	-30.218	-27.078	-28.256	-139.394	**-167.649**
B11_00 MAGAZZINO MERCE RF A	40.343	36.889	27.471	28.256	18.837	132.958	**151.795**
B7_1 COSTI PER SERVIZI A	-27.179	-19.734	-17.267	-15.473	-16.146	-79.654	**-95.800**
Valore Aggiunto A	61.153	44.402	38.851	34.815	36.329	179.221	**215.549**
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE B	65.930	43.953	60.435	45.462	43.470	215.780	**259.250**
A2_3 Variazioni rimanenze prodotti in c	0	0	0	0	0	0	**0**
B6_1 COSTI PER MATERIE PRIME B	-23.075	-15.384	-21.152	-15.912	-15.215	-75.523	**-90.738**
B11_1 MAGAZZINO MERCE RI B	0	0	0	0	0	0	**0**
B11_01 MAGAZZINO MERCE RF B	0	0	0	0	0	0	**0**
B7_1 COSTI PER SERVIZI B	0	0	0	0	0	0	**0**
Valore Aggiunto prodotto B	42.854	28.569	39.283	29.551	28.256	140.257	**168.513**
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE C	21.600	40.000	33.000	11.000	12.000	105.600	**117.600**
A2_4 Variazioni rimanenze prodotti in c	0	0	0	0	0	0	**0**
B6_1 COSTI PER MATERIE PRIME C	-3.600	-6.667	-5.500	-1.833	-2.000	-17.600	**-19.600**
B11_2 MAGAZZINO MERCE RI C	0	0	0	0	0	0	**0**
B11_02 MAGAZZINO MERCE RF C	0	0	0	0	0	0	**0**
B7_1 COSTI PER SERVIZI C	0	0	0	0	0	0	**0**
Valore Aggiunto prodotto C	18.000	33.333	27.500	9.167	10.000	88.000	**98.000**
Valore Aggiunto A+B+C	122.007	106.304	105.634	73.532	74.584	407.478	**482.062**
A5_1 ALTRI RICAVI E PROVENTI _	0	0	0	0	0	0	**0**
B7_2 COSTI PER SERVIZI _	0	0	0	0	0	0	**0**
B7_3 MARKETING branding&analisys _	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-60.000	**-75.000**
B7_8 AMMINISTRATIVI E LEGALI _	-21.000	-21.000	-21.000	-21.000	-21.000	-84.000	**-105.000**
B7_10 ENERGIA _	-6.703	-5.479	-5.393	-4.015	-4.086	-21.589	**-25.675**
B8_1 BENI DI TERZI _	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-24.000	**-30.000**
B8_2 LEASING _	0	0	0	0	0	0	**0**
B9_0 PER IL PERSONALE _	0	0	0	0	0	0	**0**
B9_1 SALARI E STIPENDI _	-24.771	-18.579	-24.771	-18.579	-24.771	-86.700	**-111.471**
B9_2 ONERI SOCIALI _	-14.450	-10.838	-14.450	-10.838	-14.450	-50.575	**-65.025**
B9_3 TFR _	-2.064	-1.548	-2.064	-1.548	-2.064	-7.225	**-9.289**
B9_4 Altri costi (ferie maturate e non gc	0	0	0	0	0	0	**0**
B14_1 ONERI DIVERSI DI GESTIONE _	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-24.000	**-30.000**
EBITDA	**26.019**	**21.861**	**10.955**	**-9.447**	**-18.788**	**49.388**	**30.601**
B10_2 AMMORTAMENTI _	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000	-48.000	**-60.000**
B12_1 ACCANTONAMENTI PER RISCHI _	0	0	0	0	0	0	**0**
EBIT	**14.019**	**9.861**	**-1.045**	**-21.447**	**-30.788**	**1.388**	**-29.399**
C_17 INTERESSI A	0	0	0	0	0	0	**0**
C_17 INTERESSI B	0	0	0	0	0	0	**0**
C_17 INTERESSI C	0	0	0	0	0	0	**0**
C_17 INTERESSI _	-2.663	-2.630	-2.528	-2.426	-2.321	-10.246	**-12.567**
G22_1 IMPOSTE A	-21.404	-15.541	-13.598	-12.185	-12.715	-62.727	**-75.442**
G22_1 IMPOSTE B	-14.999	-9.999	-13.749	-10.343	-9.889	-49.090	**-58.979**
G22_1 IMPOSTE C	-6.300	-11.667	-9.625	-3.208	-3.500	-30.800	**-34.300**
G22_1 IMPOSTE _	37.796	33.755	37.338	33.243	36.880	142.131	**179.011**
Utile netto	**6.449**	**3.780**	**-3.207**	**-16.366**	**-22.333**	**-9.344**	**-31.677**

HBR Decision trees for decision making

EXHIBIT I. Decision Tree for Cocktail Party

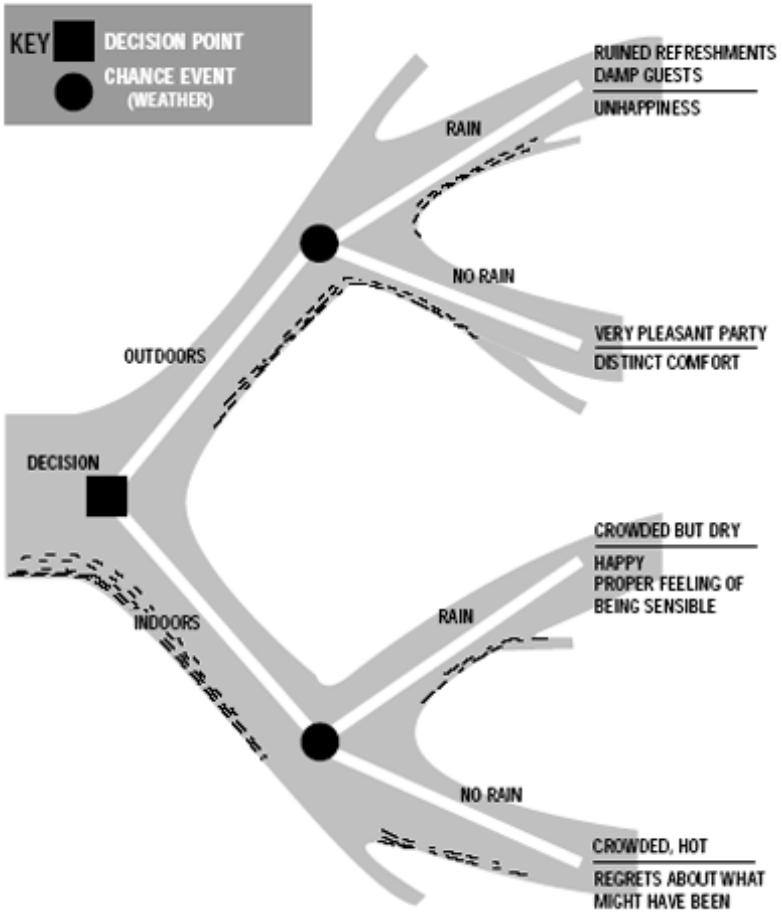
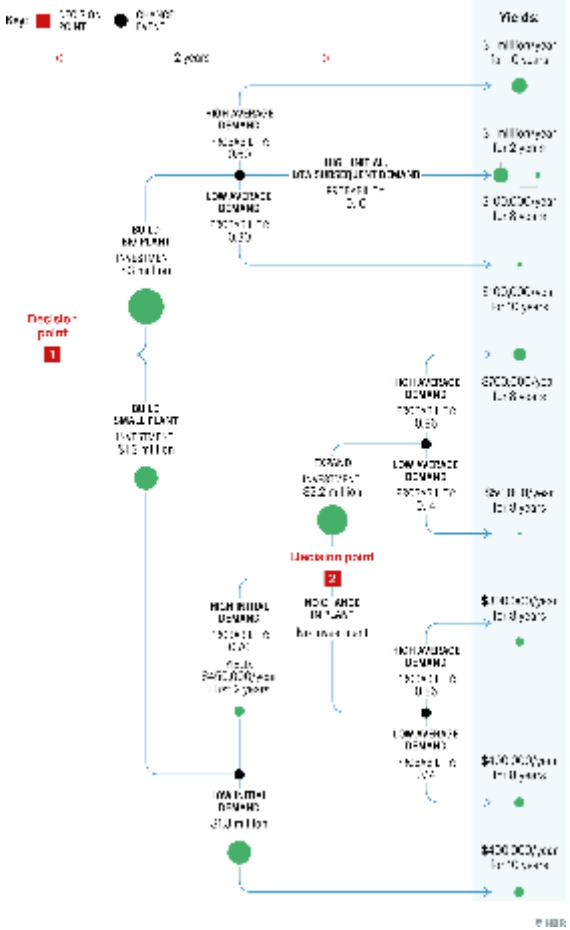


Exhibit IV:
Decision Tree with Financial Data



Verifica degli equilibri di business

	apr-24 giu-24 primo trimestre	lug-24 set-24 secondo trimestre	ott-24 dic-24 terzo trimestre	gen-25 mar-25 quarto trimestre	apr-25 giu-25 quinto trimestre	totale 12 mesi	totale 15 mesi
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE A	135.896	98.670	86.336	77.366	80.730	398.268	**478.998**
A2_2 Variazioni rimanenze prodotti in c	0	0	0	0	0	0	**0**
B6_1 COSTI PER MATERIE PRIME A	-40.343	-36.889	-27.471	-28.256	-18.837	-132.958	**-151.795**
B11_0 MAGAZZINO MERCE RI A	-47.563	-34.535	-30.218	-27.078	-28.256	-139.394	**-167.649**
B11_00 MAGAZZINO MERCE RF A	40.343	36.889	27.471	28.256	18.837	132.958	**151.795**
B7_1 COSTI PER SERVIZI A	-27.179	-19.734	-17.267	-15.473	-16.146	-79.654	**-95.800**
Valore Aggiunto prodotto A	61.153	44.402	38.851	34.815	36.329	179.221	**215.549**
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE B	65.930	43.953	60.435	45.462	43.470	215.780	**259.250**
A2_3 Variazioni rimanenze prodotti in c	0	0	0	0	0	0	**0**
B6_1 COSTI PER MATERIE PRIME B	-23.075	-15.384	-21.152	-15.912	-15.215	-75.523	**-90.738**
B11_1 MAGAZZINO MERCE RI B	0	0	0	0	0	0	**0**
B11_01 MAGAZZINO MERCE RF B	0	0	0	0	0	0	**0**
B7_1 COSTI PER SERVIZI B	0	0	0	0	0	0	**0**
Valore Aggiunto prodotto B	42.854	28.569	39.283	29.551	28.256	140.257	**168.513**
A1_1 VALORE DELLA PRODUZIONE C	21.600	40.000	33.000	11.000	12.000	105.600	**117.600**
A2_4 Variazioni rimanenze prodotti in c	0	0	0	0	0	0	**0**
B6_1 COSTI PER MATERIE PRIME C						-17.600	**-19.600**
B11_2 MAGAZZINO MERCE RI C	0	0	0	0	0	0	**0**
B11_02 MAGAZZINO MERCE RF C	0	0	0	0	0	0	**0**
B7_1 COSTI PER SERVIZI C	0	0	0	0	0	0	**0**
Valore Aggiunto prodotto C	18.000	33.333	27.500	9.167	10.000	88.000	**98.000**
Valore Aggiunto A+B+C	122.007	106.304	105.634	73.532	74.584	407.478	**482.062**
A5_1 ALTRI RICAVI E PROVENTI _	0	0	0	0	0	0	**0**
B7_2 COSTI PER SERVIZI _	0	0	0	0	0	0	**0**
B7_3 MARKETING branding&analisys _	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-60.000	**-75.000**
B7_8 AMMINISTRATIVI E LEGALI _	-21.000	-21.000	-21.000	-21.000	-21.000	-84.000	**-105.000**
B7_10 ENERGIA _	-6.703	-5.479	-5.393	-4.015	-4.086	-21.589	**-25.675**
B8_1 BENI DI TERZI _	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-24.000	**-30.000**
B8_2 LEASING _	0	0	0	0	0	0	**0**
B9_0 PER IL PERSONALE _	0	0	0	0	0	0	**0**
B9_1 SALARI E STIPENDI _	-24.771	-18.579	-24.771	-18.579	-24.771	-86.700	**-111.471**
B9_2 ONERI SOCIALI _	-14.450	-10.838	-14.450	-10.838	-14.450	-50.575	**-65.025**
B9_3 TFR _	-2.064	-1.548	-2.064	-1.548	-2.064	-7.225	**-9.289**
B9_4 Altri costi (ferie maturate e non gc	0	0	0	0	0	0	**0**
B14_1 ONERI DIVERSI DI GESTIONE _	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-24.000	**-30.000**
EBITDA	**26.019**	**21.861**	**10.955**	**-9.447**	**-18.788**	**49.388**	**30.601**
B10_2 AMMORTAMENTI _	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000	-48.000	**-60.000**
B12_1 ACCANTONAMENTI PER RISCHI _	0	0	0	0	0	0	**0**
EBIT	**14.019**	**9.861**	**-1.045**	**-21.447**	**-30.788**	**1.388**	**-29.399**
C_17 INTERESSI A	0	0	0	0	0	0	**0**
C_17 INTERESSI B	0	0	0	0	0	0	**0**
C_17 INTERESSI C	0	0	0	0	0	0	**0**
C_17 INTERESSI _	-2.663	-2.630	-2.528	-2.426	-2.321	-10.246	**-12.567**
G22_1 IMPOSTE A	-21.404	-15.541	-13.598	-12.185	-12.715	-62.727	**-75.442**
G22_1 IMPOSTE B	-14.999	-9.999	-13.749	-10.343	-9.889	-49.090	**-58.979**
G22_1 IMPOSTE C	-6.300	-11.667	-9.625	-3.208	-3.500	-30.800	**-34.300**
G22_1 IMPOSTE _	37.796	33.755	37.338	33.243	36.880	142.131	**179.011**
Utile netto	**6.449**	**3.780**	**-3.207**	**-16.366**	**-22.333**	**-9.344**	**-31.677**

Cesare Spezia

Commissione Finanza e Controllo di gestione
ODCECMI

cesaspe62@gmail.com