



IL CASO ——— Melegatti®

Corsi di laurea magistrale in: Economia, Finanza e Impresa - Gestione Strategica e marketing digitale



SECONDA PARTE

LE CAUSE DELLA CRISI

Dove comincia la parabola discendente per Melegatti?

Analizziamo rispettivamente:

- il sistema competitivo e la la strategia di diversificazione;
- la strategia di marketing e la comunicazione
- le vicende societarie, il clima organizzativo e gli stakeholder.

Il sistema competitivo e la strategia di diversificazione

- ❖ Forte pressione competitiva sul territorio (Paluani e Bauli) soprattutto da parte di Bauli
- ❖ Bauli con un fatturato pari a 442 mln di euro nel 2016 è un gigante in confronto alle altre due. Ha cominciato a diversificare nel 2006 acquisendo l'azienda trevigiana Doria, produttrice dei biscotti Bucaneve, ha poi proseguito nel 2009 con la divisione prodotti da forno della Nestlè, in particolare dei marchi Motta, e nel 2013 con la Bistefani, l'azienda che fa capo ai prodotti Krumiri, Buondi e Girella. Una crescita dimensionale ed economica che ha fatto di Bauli un'azienda multinazionale. A Novembre del 2017, Bauli inaugura il primo stabilimento di *croissant* a Baramati, in India.
- ❖ Melegatti diversifica solo a partire dal 2010, quindi molto tardi
- ❖ L'investimento realizzato è impegnativo (15 mld + 17 ex dipendenti della Marelli) ad alto profilo di rischio e finanziato in modo non razionale (cassa e indebitamento a breve)
- ❖ La capacità dimensionale è elevata, può essere raggiunto il break even solo con commesse da parte di terzi.
- ❖ Nel febbraio 2017 viene inaugurata la nuova fabbrica ma la produzione non decolla: la Ferrero, azienda che aveva dato la commessa, la ritira per motivazioni non del tutto chiare ma che sembrano legate ai ritardi.

La scelta di diversificare è sempre molto rischiosa, e va ben pianificata sotto tutti i punti di vista.

Sbagliare il lancio di un nuovo prodotto può costare molto caro sia alla piccola impresa e sia alla multinazionale.

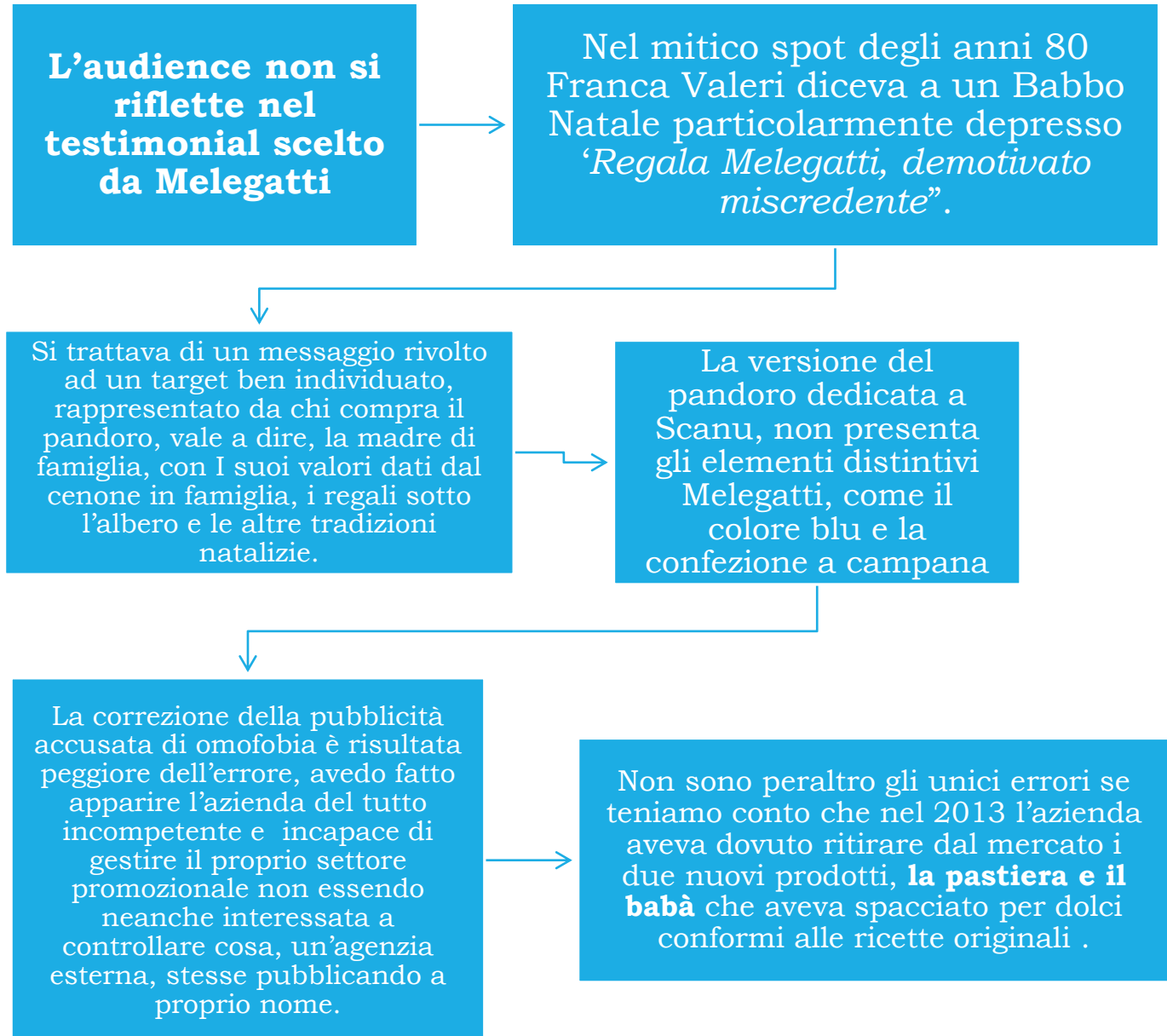
Errori nella strategia di marketing



❖ l'utilizzo di un linguaggio comunicativo che sfigura completamente l'aspetto originale e riconoscibile dell'azienda



❖ l'incapacità di riconoscere il proprio target



Il passaggio generazionale e la conseguente faida interna tra gli azionisti

- ❖ Il deterioramento ha trovato un terreno fertile nei conflitti fra azionisti, appartenenti alla stessa famiglia d'origine.
- ❖ Anche nel momento più delicato, quando l'azienda è costretta a fermare la produzione e si deve far il possibile per reperire le risorse necessarie a salvare la campagna Natalizia, la governance è impegnata a contrastare la scalata ostile dei Turco.
- ❖ Gli azionisti non cedono la loro quota nemmeno al fondo maltese che ha finanziato la campagna natalizia e che tenta di comprare a prezzo di saldo l'intera azienda. La proprietà non accetta perché l'offerta del fondo è troppo bassa. Poco importa se l'azienda sta fallendo.
- ❖ Al tavolo delle trattative in Regione non è presente il presidente di Melegatti, Emanuela Perazzoli, la quale ritiene che il salvataggio della Melegatti sia una priorità nazionale e non debba portare ad una svendita.
- ❖ In realtà nessuno la nomina, ma il «j'accuse» dei dipendenti per il tracollo finanziario è indirizzato a Emanuela Perazzoli, presidente e (negli ultimi mesi) anche ad di Melegatti
- ❖ Gli stakeholder reclamano invece a gran voce l'arrivo di un nuovo acquirente, o di un finanziatore. I sindacati pensano invece che chi non è stato in grado di gestire un'azienda storica come Melegatti, deve cedere le quote e farsi da parte immediatamente. Per questo sono ostili anche alla campagna social perché l'iniziativa tende a premiare la stessa gestione che ha piegato una società con una storia di 123 anni.

***I riflessi della crisi
nelle situazioni
economico
finanziarie:
il conto economico
2015***

CONTO ECONOMICO	31.12.2015	31.12.2014	Delta	
Ricavi netti	53.041.858	54.966.349	(1.924.491)	
Costi esterni	44.751.016	46.553.593	(1.802.577)	←
Valore aggiunto	8.290.842	8.412.756	(121.914)	
Costo del lavoro	6.442.142	6.953.896	(511.554)	←
Ebitda	1.848.700	1.459.060	389.640	+
Ammortamenti	1.213.399	1.282.422	(69.023)	
Accantonamenti				
Risultato operativo	635.501	176.638	458.663	+
Proventi diversi	540.800	820.512	(279.712)	
Proventi e oneri finanziari	-738.801	-974.463	235.762	+
Risultato ordinario	437.400	22.687	414.713	
Componenti straordinarie nette	-29.187		(29.187)	
Risultato prima delle imposte	408.213	22.687	385.526	
Imposte sul reddito	375.188	276.196	98.992	
Risultato netto	33.025	-253.509	286.534	+

*I riflessi della crisi nelle situazioni economico finanziarie: lo stato patrimoniale 2015**

Dati tratti dal bilancio 2016

STATO PATRIMONIALE	31.12.2015	31.12.2014	delta
Rimanenze	4.079.613	4.236.381	
Crediti verso clienti	30.362.554	35.365.715	
Altri crediti	2.340.616	2.086.913	
Ratei e risconti attivi	851.033	1.518.848	
Attività d'esercizio a breve	37.633.816	43.207.857	(5.574.041)
Totale debiti verso fornitori	22.627.146	27.405.458	
Debiti tributari e previdenziali	712.292	830.839	
Altri debiti	1.249.681	1.272.743	
Ratei e risconti passivi	10.533	12.128	
Passività d'esercizio a breve	-24.599.672	-29.521.168	(4.921.496)
Capitale d'esercizio netto	13.034.144	13.686.689	(652.545)
Immobilizzazioni	14.146.885	14.215.470	
Capitale immobilizzato	14.146.885	14.215.470	
Trattamento fine rapporto	557.457	557.615	
Fondi rischi e oneri	853.841	887.905	
Passività a m./lungo termine	-1.411.298	-1.443.520	
Capitale investito	25.769.731	26.458.639	
Patrimonio netto	(10.843.210)	(10.810.186)	
Pfn a breve termine	(15.441.430)	(15.100.628)	(340.802)
Pfn a medio lungo termine		(547.825)	
Pfn Intercompany m/l t	514.909		
Mezzi propri + indebitamento	25.769.731	26.458.639	

***I riflessi della crisi
nelle situazioni
economico
finanziarie:
il conto economico
2016***

CONTO ECONOMICO	31.12.2016	31.12.2015	delta	
Ricavi netti	45.543.394	53.041.858	(7.498.464)	-
Costi esterni	-41.641.716	-44.789.402	(3.147.685)	
Valore aggiunto	3.901.678	8.252.456	(4.350.778)	-
Costo del lavoro	-5.981.179	-6.442.142	(460.963)	
Ebitda	-2.079.501	1.810.315	(3.889.816)	-
Ammortamenti	-1.553.729	-1.188.372	365.356	
Accantonamenti				
Risultato operativo	3.633.230	621.942	(4.255.172)	-
Proventi diversi	341.973	549.997	(208.024)	
Proventi e oneri finanziari	-787.917	-738.700	(49.217)	-
Risultato ordinario	-4.079.174	433.239	(4.512.413)	
Risultato prima delle imposte	-4.079.174	433.239		
Imposte sul reddito	-37.939	374.717	(336.778)	
Risultato netto	-4.117.113	58.522	(4.175.635)	-

***I riflessi della crisi
nelle situazioni
economico
finanziarie:
lo stato
patrimoniale 2016***

STATO PATRIMONIALE	31.12.2016	31.12.2015	delta
Rimanenze	3.897.530	4.079.613	(182.083)
Crediti verso clienti	26.231.210	31.383.368	(5.152.158)
Altri crediti	916.661	1.319.802	(403.141)
Ratei e risconti attivi	694.169	851.033	(156.864)
Attività d'esercizio a breve	31.739.570	37.633.816	(5.894.247)
Totale debiti verso fornitori	22.489.797	22.627.146	(137.349)
Debiti intercompany	17.088	325.031	(307.942)
Debiti tributari e previdenziali	2.039.878	712.292	(1.327.587)
Altri debiti	895.719	924.650	(46.019)
Ratei e risconti passivi	89.733	10.533	(79.179)
Passività d'esercizio a breve	-25.515.128	-24.599.672	915.456
Capitale d'esercizio netto	6.224.442	13.034.144	(6.809.702)
Immobilizzazioni	13.783.103	14.146.885	
Capitale immobilizzato	13.783.103	14.146.885	(363.862)
Trattamento fine rapporto	542.522	557.457	(14.935)
Fondi rischi e oneri	783.948	853.841	(69.893)
Passività a m./lungo termine	-1.326.470	-1.411.298	(84.828)
Capitale investito	18.681.075	25.769.731	(7.088.656)
Patrimonio netto	(6.724.597)	(10.843.210)	(4.118.613)
Pfn a breve termine	(18.024.875)	(15.441.430)	(2.583.445)
Pfn a medio lungo termine	(77.113)		(77.113)
Pfn intercompany breve/term.	5.630.601		(5.630.601)
Pfn Intercompany m/l termine	514.909	514.909	-
Mezzi propri + indebitamento	18.681.075	25.769.731	(7.088.656)

***I riflessi della crisi
nelle situazioni
economico
finanziarie***

CONTO ECONOMICO	ANNO 2016	ANNO 2015	ANNO 2014
A) Valori della produzione			
Ricavi vendite e prestazioni	45.543.394	55.104.984	57.399.398
Variazioni rimanenze prodotti in c/ lav.	444.420	31.309	96.864
Totale altri ricavi e proventi	341.972	573.383	983.901
Totale valore della produzione	45.440.946	55.657.513	58.480.163
% diminuzione valore produzione	-18,36%	-4,83%	
B) Costi della produzione			
Per materie prime, suss.rie di consumo e merci	29.159.869	30.659.195	31.531.674
Incidenza sul venduto di mat. prime e suss.rie	64.17%	55.09%	53.92%
Per servizi	11.783.903	13.392.380	14.079.908
Per godimento di beni di terzi	275.949	568.959	820.682
Costi per il personale	5.981.179	8.123.562	8.523.403
Totale costi di produzione	47.200.900	52.744.096	54.955.667
Ebitda	-1.759.954	2.913.417	3.524.496
Diminuzione progressiva dell'Ebitda	-4%	5,23%	6%

A partire dal 2014 le ripercussioni economiche dei fattori indicati :

- **da un lato la diminuzione dei ricavi per effetto di un mercato sempre più esposto alla concorrenza;**
- **dall'altro una crescente incidenza del costo del venduto per l'utilizzo di materie prime di crescente qualità (nel tentativo di distinguersi dalla concorrenza) al cui costo non è corrisposto un proporzionale aumento del ricavo.**

- ❖ Nel periodo 2014-2016 i ricavi sono progressivamente diminuiti del 23,18% passando da euro 58,480 milioni ad euro 45,4 140 milioni
- ❖ L'incidenza del costo del venduto per materie prime e sussidiarie sul valore della produzione è passata dal 53,92% del 2014 al 64,17% del 2016.
- ❖ Conseguentemente l'ebitda pari al 6,03% (di per sé tra i più bassi del settore rispetto ad una media degli altri players dell'11% circa) è progressivamente peggiorato diventando negativo nel 2016 (-4%).
- ❖ La scarsa marginalità economica del business è risultata insufficiente a coprire gli altri costi ed oneri quali gli ammortamenti gli oneri diversi di gestione le sopravvenienze passive e le svalutazioni oltre agli oneri finanziari ed alle imposte.

Il progressivo peggioramento dell'equilibrio finanziario

- ❖ Il sistema bancario ha ritirato il suo supporto al completamento dell'investimento
- ❖ Per portare a termine l'investimento la Società ha dovuto attingere alle proprie risorse a breve per importi rilevanti nell'ordine dei 9,5 milioni di euro circa.
- ❖ Alla data del 31.08.2017 le passività sono quasi interamente a breve
- ❖ Tale circostanza ha causato uno squilibrio a livello di circolante sfociato nella difficoltà ad adempiere regolarmente il pagamento dei fornitori
- ❖ Alla data del 31.08.2017 le voci di credito e di partecipazione nei confronti della controllata sono interamente da svalutare

STATO PATRIMONIALE AL 31.08.2017

Rimanenze	3.182.641	Debiti fornitori	10.635.862
Crediti verso clienti	841.422	Debiti diversi trib./prev.	7.532.771
Altri crediti	11.093.893		
Attività d'es. a breve	15.117.956	Passività d'es. a breve	18.168.633
		Fondi tfr	522.635
		Altri fondi rischi oneri	2.691.814
Immobilizzazioni	10.744.790	Passività a m/l term.	3.214.449
		Debiti bancari b/term.	10.237.594
TOTALE ATTIVO	25.862.746	TOTALE PASSIVO	31.620.676
		Patrimonio netto	-5.757.930

Indebitamento verso fornitori	(10.635.862)
Indebitamento verso banche a breve	(10.337.645)
Crediti verso clienti	(841.422)
Debiti diversi, fiscali e contributivi	(7.532.771)
Rimanenze di magazzino (imballi)	(3.182.641)
Attivo immobilizzato (attrezz.)	(10.744.790)
Liquidità	(100.051)
Svalutazione crediti verso controllata	(-)

STATO PATRIMONIALE	31.12.2014	31/12/2015	31/12/2016	31.08.2017	
Rimanenze	4.236.381	4.079.613	3.897.530	3.182.641	
Crediti verso clienti	30.362.554	35.365.715	26.231.210	841.422	
Altri crediti	2.086.913	2.340.616	916.661	11.093.893	
Ratei e risconti attivi	1.518.848	851.033	694.169		
Attività d'esercizio a breve	43.207.857	37.633.816	31.739.570	15.117.956	
Totale debiti verso fornitori	27.405.458	22.627.146	22.489.797	10.635.862	← Fornitori
Debiti tributari e previdenziali	830.839	712.292	2.039.878		
Altri debiti	1.272.743	1.249.681	895.719	7.532.771	← Debiti diversi
Ratei e risconti passivi	12.128	10.533	89.733		
Passività d'esercizio a breve	-29.521.168	-24.599.672	-25.515.128	-18.168.633	
Capitale d'esercizio netto	13.686.689	13.034.144	6.224.442	-3.050.677	
Immobilizzazioni	14.215.470	14.146.885	13.783.103	10.744.790	
Capitale immobilizzato	14.215.470	14.146.885	13.783.103	10.744.790	
Trattamento fine rapporto	557.615	557.457	542.522	522.635	
Fondi rischi e oneri	887.905	853.841	783.948	2.691.814	
Passività a m./lungo termine	-1.443.520	-1.411.298	-1.326.470	-3.214.449	
Capitale investito	26.458.639	25.769.731	18.681.075	4.479.664	
Patrimonio netto	(10.810.186)	(10.843.210)	(6.724.597)	5.757.930	← Pn negativo
Pfn a breve termine	(15.100.628)	(15.441.430)	(18.024.875)	(10.237.594)	← Debito banche
Pfn a medio lungo termine	(547.825)		(77.113)		
Pfn intercompany a breve termine			5.630.601	-	← Crediti intercompany inesigibili
Pfn Intercompany m/l termine		514.909	514.909	-	
Mezzi propri + indebitamento	26.458.639	25.769.731	18.681.075	4.479.664	

Gli errori compiuti nella gestione della crisi

Le azioni fatte per arginare la crisi Melegatti sono disconnesse, messe in atto in maniera confusa, in base alle emergenze del momento, spesso tese ad obiettivi irrealizzabili. Comunque, prive di un piano organico e ben strutturato per salvare l'impresa

Si tratta di errori che spesso vengono commessi dagli imprenditori quando si trovano ad affrontare una situazione di tensione finanziaria.

1. La mancanza di tempestività nell'adozione degli interventi

- ❖ L'inerzia, nell'attesa che tutto si sistemi da solo è la peggiore che un imprenditore possa fare per la sua azienda. La lentezza nell'adottare meccanismi correttivi è senza dubbio l'ingrediente che ha reso la crisi irreversibile.
- ❖ La differenza tra le aziende che si salvano e quelle che non ce la fanno sta nella capacità dell'imprenditore di cogliere i segnali di crisi e intervenire velocemente e con efficacia.
- ❖ Se le vendite sono ferme, **non c'è liquidità** i per produrre o acquistare merci da rivendere, magari sono anche pignorati i conti correnti, è già troppo tardi.
- ❖ Nel caso della crisi di melegatti c'erano tutte le avvisaglie per arginare la situazione ben prima dell'Agosto 2017

2. La gestione dei rapporti con i fornitori

La produzione si ferma ad ottobre perché in Melegatti mancavano la farina e il burro. I fornitori intuendo la problematica in corso hanno bloccato la fornitura.

Per evitare il fallimento l'azienda non deve interrompere la produzione e per fare ciò di norma deve eliminare le linee in perdita, e focalizzarsi sulla vendita dei pochi prodotti con margine con tutti i possibili sforzi di marketing.

Un'azienda in crisi, infatti, deve utilizzare le poche risorse che ha per finanziare le forniture essenziali a garantire la produzione, scegliere i fornitori da pagare (i fornitori strategici) trattare con loro presentando offerte vantaggiose, coinvolgerli nel progetto di uscita dalla crisi.

La Melegatti aveva una miriade di fornitori che vivevano dei suoi acquisti, per cui creare con loro una rete di salvataggio era un progetto realizzabile. Se l'azienda non chiude, il fornitore può salvare i suoi crediti pregressi.

3. Il rapporto con i sindacati per la salvaguardia dei posti di lavoro

- ❖ L'imprenditore in crisi interviene drasticamente tagliando i costi del personale, il sindacato interviene e lo "costringe" a tornare sui suoi passi, l'azienda taglia un'altra spesa a caso e dopo qualche mese si blocca la produzione perché i soldi finiscono.
- ❖ Il problema della salvaguardia dei posti di lavoro non può e non deve prevaricare il problema industriale. Il dialogo con i sindacati non deve diventare una lotta di classe in cui l'attenzione mediatica non è posta sulla crisi ma sui lavoratori.
- ❖ Nel caso di Melegatti i picchetti sindacali e il clamore della stampa hanno attirato l'attenzione dei fornitori, che hanno rivisto le proprie condizioni ed hanno abbandonato la barca che affondava. L'azienda si trova costretta a comprare a condizioni peggiori delle precedenti.
- ❖ Quindi, in pratica, il miope tentativo di allungare di qualche mese il rapporto di lavoro riduce drasticamente le possibilità di un intervento industriale serio da parte dell'imprenditore che si ritrova, spalle al muro, a ritrattare sulle decisioni prese nell'interesse della fabbrica e del futuro dell'azienda. Che l'azienda abbia una funzione sociale da difendere è sacrosanto, ma in determinate fasi della vita aziendale è necessario che ognuno faccia la propria parte per cercare di salvarla. Nell'interesse di tutti, lavoratori compresi.
- ❖ Questo vuol dire che l'imprenditore deve sfruttare tutti i mezzi che lo Stato mette a disposizione per ridurre l'incidenza del costo del personale, liberare la liquidità e destinarla alla produzione ed alla vendita.
- ❖ E' necessaria la visione d'insieme: allungare l'agonia dei licenziamenti necessari non farà altro che compromettere ogni tentativo di salvare l'azienda.
- ❖ I soldi del fondo maltese sono stati per **la maggior parte destinati a pagare gli stipendi dei dipendenti e non a dare forza alla campagna vendite**, con il risultato che quello che è stato un successo social è diventato un fiasco operativo.
- ❖ Così come per i fornitori, la gestione di una crisi deve sottendere un piano di coinvolgimento dei dipendenti da attuare ai primi segnali di crisi. In quella fase l'azienda è nelle condizioni pianificare le esigenze industriali e di negoziare con i dipendenti ed i sindacati le azioni da compiere per salvare l'azienda e la sua funzione sociale.

4. La mancanza di pianificazione della strategia di risanamento

Le risorse finanziarie apportate dal fondo maltese coinvolto nel salvataggio sono state utilizzate per far ripartire l'azienda. A dicembre 2017 la Melegatti ha riaperto i suoi forni e prodotto migliaia di pandori. Ma nessun distributore era pronto ad acquistare, distribuire e vendere questi pandori **perché i punti vendita erano già allestiti per le feste e lo spazio era già occupato**

Il successo mediatico della campagna #NoiSiamoMelegatti si è scontrato con la carenza di prodotto nei punti vendita, che ha reso inutili gli sforzi di solidarietà di chi avrebbe acquistato il pandoro con la scatola azzurra.

La gestione del denaro in un'azienda in crisi deve seguire un'attenta pianificazione strategica e deve avere come obiettivo principale quello di massimizzare la resa di ogni singolo centesimo investito.

Il post fallimento: L'esercizio provvisorio

Obiettivo della Curatela fallimentare è privilegiare una vendita unitaria e non atomistica dell'azienda. I commissari e i curatori per tutto il periodo della crisi aziendale hanno continuato a ricevere offerte rivolte ***all'acquisto del solo, storico, marchio*** e non al rilevamento dei due stabilimenti produttivi. E' infatti, l'opzione più profittevole per gli acquirenti, la vendita "spezzatino" con evidente dispersione del valore aziendale. E che non offre garanzie per i posti di lavoro.

Il **25 giugno 2018** viene autorizzato l'esercizio provvisorio per una durata di sei mesi che consente a 12 dipendenti di tornare in stabilimento mentre gli altri accedono alla CIGS L'esercizio provvisorio è l'unico strumento che consente di mantenere in vita l'azienda ad un bassissimo numero di giri nel periodo ponte sino all'individuazione di un acquirente, con un controllo giudiziale sull'operatività e sulle possibili dilatazioni dell'indebitamento.

Il post fallimento: l'asta bandita dalla procedura fallimentare

Il **30 luglio 2018** viene fissata l'asta fallimentare dell'azienda Melegatti e della controllata Nuova Marelli di San Martino Buon Albergo. Si tratta dunque di un lotto unico per vendere le due aziende del gruppo dolciario **Melegatti**. L'aggiudicatario *subentra in tutti i rapporti di lavoro subordinato in essere alla data di cessione*. Questo per tutelare i posti di lavoro.

Il 28 settembre 2018 l'azienda viene aggiudicata dal Tribunale di Verona per 13,5 milioni alla famiglia vicentina Spezzapria, che controlla Forgital Group. La famiglia Spezzapria è alla quinta generazione imprenditoriale (la holding di famiglia è la "FinSpe" che raccoglie la dinastia vicentina attiva in diversi settori dai film plastici ai formaggi")

Il piano industriale di rilancio prevede di ripartire con la produzione prima di Natale, per quanto su scala ridotta.

Il post fallimento: i reati fallimentari

- v L'ex Pre CDA Emanuela Perazzoli, e l'ex AD Umberto Lercari sono stati rinviati a giudizio per:
- v reati di bancarotta impropria per operazioni dolose in quanto «... **cagionavano il fallimento delle due società per effetto di operazioni dolose consistite nella produzione, a partire dal 2014, di numerose fatture "proforma" apparentemente emesse da Melegatti spa nei confronti di clienti della società sulla base, anziché di forniture già eseguite da parte della Melegatti spa, di meri ordini di clienti o di manifestazioni di interesse non vincolanti, al fine di ottenere dagli istituti di credito l'anticipazione di una parte dell'importo**». Dopodiché, «**i mezzi economici così ottenuti**» sarebbero stati «**impiegati per il finanziamento della realizzazione del nuovo stabilimento della Nuova Marelli srl, azzerando così le risorse da investire nel ciclo produttivo caratteristico della Melegatti spa**», ovvero i tipici «**prodotti dolciari per le ricorrenze natalizie e pasquali**»
- v reati di falso in bilancio «**...al fine di conseguire l'ingiusto profitto consistente nel mascherare il dissesto della Melegatti spa al sistema creditizio, consapevolmente esposto nel bilancio relativo al 2016 una serie di fatti materiali rilevanti non corrispondenti al vero**».

Il post fallimento: l'azione di responsabilità promossa dai curatori

- ❖ Il Fallimento Melegatti ritiene addebitabile al CDA l'aggravio del dissesto dovuto alla prosecuzione dell'attività operative anche dopo il verificarsi della causa di scioglimento ex art.2484 c.c.
- ❖ Il CdA attraverso bilanci non veritieri ha mascherato le perdite effettive e la reale consistenza del patrimonio netto, diventato negativo molto prima di quando è stato dichiarato dalla Società.
- ❖ Il fallimento contesta anche l'operazione di presentazione agli istituti bancari di documenti artefatti (meri ordini e non fatture) e l'indebito finanziamento alla controllata quando la Melegatti era già in situazione di difficoltà finanziaria.

Appendice – estratti dei prospetti di bilancio 2015 e 2016

Stato Patrimoniale

	31-12-2015	31-12-2014
Stato patrimoniale		
Attivo		
B) Immobilizzazioni		
I - Immobilizzazioni immateriali		
2) costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità	240.629	26.527
3) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	36.941	52.409
4) concessioni, licenze, marchi e diritti simili	1.308	1.533
6) immobilizzazioni in corso e acconti	436.716	358.694
7) altre	24.077	44.346
Totale immobilizzazioni immateriali	739.671	483.509
II - Immobilizzazioni materiali		
1) terreni e fabbricati	8.553.232	8.911.810
2) impianti e macchinario	1.628.676	1.492.750
3) attrezzature industriali e commerciali	691.878	440.447
4) altri beni	64.881	109.910
5) immobilizzazioni in corso e acconti.	30.215	60.737
Totale immobilizzazioni materiali	10.968.882	11.015.654
III - Immobilizzazioni finanziarie		
1) partecipazioni in		
a) imprese controllate	1.087.487	1.087.487
Totale partecipazioni	1.087.487	1.087.487
Totale immobilizzazioni finanziarie	1.087.487	1.087.487
Totale immobilizzazioni (B)	12.796.040	12.586.650
C) Attivo circolante		
I - Rimanenze		
1) materie prime, sussidiarie e di consumo	3.344.855	3.497.070
4) prodotti finiti e merci	734.758	739.311
Totale rimanenze	4.079.613	4.236.381
II - Crediti		
1) verso clienti		
esigibili entro l'esercizio successivo	30.362.554	35.365.715
Totale crediti verso clienti	30.362.554	35.365.715
2) verso imprese controllate		
esigibili entro l'esercizio successivo	1.020.814	1.000.482
esigibili oltre l'esercizio successivo	514.909	514.909
Totale crediti verso imprese controllate	1.535.723	1.515.391
4-bis) crediti tributari		
esigibili entro l'esercizio successivo	881.825	896.898
esigibili oltre l'esercizio successivo	12.191	12.191
Totale crediti tributari	894.016	909.089
4-ter) imposte anticipate		
esigibili oltre l'esercizio successivo	951.625	1.077.954
Totale imposte anticipate	951.625	1.077.954
5) verso altri		
esigibili entro l'esercizio successivo	437.977	189.533
esigibili oltre l'esercizio successivo	387.029	23.766
Totale crediti verso altri	825.006	213.299

Totale crediti	34.568.924	39.081.448
IV - Disponibilità liquide		
1) depositi bancari e postali	4.008.808	5.428.049
3) danaro e valori in cassa	7.875	11.126
Totale disponibilità liquide	4.016.683	5.439.175
Totale attivo circolante (C)	42.665.220	48.757.004
D) Ratei e risconti		
Ratei e risconti attivi	851.033	1.518.848
Totale ratei e risconti (D)	851.033	1.518.848
Totale attivo	56.312.293	62.862.502
Passivo		
A) Patrimonio netto		
I - Capitale	1.300.000	1.300.000
III - Riserve di rivalutazione	9.202.773	9.456.284
IV - Riserva legale	307.413	307.413
VII - Altre riserve, distintamente indicate		
Varie altre riserve	(1) ¹⁾	(2) ²⁾
Totale altre riserve	(1)	(2)
IX - Utile (perdita) dell'esercizio		
Utile (perdita) dell'esercizio	33.025	(253.509)
Utile (perdita) residua	33.025	(253.509)
Totale patrimonio netto	10.843.210	10.810.186
B) Fondi per rischi e oneri		
1) per trattamento di quiescenza e obblighi simili	853.841	887.905
Totale fondi per rischi ed oneri	853.841	887.905
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	557.457	555.615
D) Debiti		
4) debiti verso banche		
esigibili entro l'esercizio successivo	19.446.958	20.525.301
esigibili oltre l'esercizio successivo	-	547.825
Totale debiti verso banche	19.446.958	21.073.126
5) debiti verso altri finanziatori		
esigibili entro l'esercizio successivo	11.155	14.502
Totale debiti verso altri finanziatori	11.155	14.502
7) debiti verso fornitori		
esigibili entro l'esercizio successivo	22.627.146	27.405.458
Totale debiti verso fornitori	22.627.146	27.405.458
9) debiti verso imprese controllate		
esigibili entro l'esercizio successivo	325.031	462.361
Totale debiti verso imprese controllate	325.031	462.361
12) debiti tributari		
esigibili entro l'esercizio successivo	328.338	358.259
Totale debiti tributari	328.338	358.259
13) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale		
esigibili entro l'esercizio successivo	383.954	472.580
Totale debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	383.954	472.580
14) altri debiti		
esigibili entro l'esercizio successivo	924.650	810.382
Totale altri debiti	924.650	810.382
Totale debiti	44.047.232	50.596.668
E) Ratei e risconti		
Ratei e risconti passivi	10.553	12.128
Totale ratei e risconti	10.553	12.128
Totale passivo	56.312.293	62.862.502

Conto Economico

	31-12-2015	31-12-2014
Conto economico		
A) Valore della produzione:		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	53.041.858	54.966.349
2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	(4.552)	146.118
5) altri ricavi e proventi		
altri	540.800	820.512
Totale altri ricavi e proventi	540.800	820.512
Totale valore della produzione	53.578.106	55.932.979
B) Costi della produzione:		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	31.686.156	31.878.298
7) per servizi	12.520.130	13.086.967
8) per godimento di beni di terzi	225.676	471.759
9) per il personale:		
a) salari e stipendi	4.538.110	5.026.812
b) oneri sociali	1.575.447	1.595.024
c) trattamento di fine rapporto	328.585	331.860
Totale costi per il personale	6.442.142	6.953.696
10) ammortamenti e svalutazioni:		
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	181.439	130.461
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	661.960	901.961
d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	350.000	250.000
Totale ammortamenti e svalutazioni	1.213.399	1.282.422
11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	152.216	991.076
14) oneri diversi di gestione	162.286	271.611
Totale costi della produzione	52.402.005	54.935.829
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	1.176.101	997.150
C) Proventi e oneri finanziari:		
16) altri proventi finanziari:		
d) proventi diversi dai precedenti		
altri	4.971	6.945
Totale proventi diversi dai precedenti	4.971	6.945
Totale altri proventi finanziari	4.971	6.945
17) interessi e altri oneri finanziari		
altri	850.245	1.048.829
Totale interessi e altri oneri finanziari	850.245	1.048.829
17-bis) utili e perdite su cambi	106.573	67.421
Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17 + - 17-bis)	(738.701)	(974.463)
E) Proventi e oneri straordinari:		
20) proventi		
altri	9.199	-
Totale proventi	9.199	-
21) oneri		
altri	38.386	-
Totale oneri	38.386	-
Totale delle partite straordinarie (20 - 21)	(29.187)	-
Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D + - E)	408.213	22.687
22) imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate		

imposte correnti	248.859	462.955
imposte anticipate	(126.329)	186.759
Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	375.188	276.196
23) Utile (perdita) dell'esercizio	33.025	(253.509)

Stato patrimoniale

	31-12-2016	31-12-2015
Stato patrimoniale		
Attivo		
B) Immobilizzazioni		
I - Immobilizzazioni immateriali		
2) costi di sviluppo	840.418	239.129
3) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	30.247	36.941
4) concessioni, licenze, marchi e diritti simili	1.083	1.308
6) immobilizzazioni in corso e acconti	-	436.716
7) altre	3.537	24.077
Totale immobilizzazioni immateriali	875.285	738.171
II - Immobilizzazioni materiali		
1) terreni e fabbricati	8.195.544	8.553.232
2) impianti e macchinario	1.485.894	1.628.676
3) attrezzature industriali e commerciali	715.079	691.878
4) altri beni	58.343	64.881
5) immobilizzazioni in corso e acconti	30.215	30.215
Totale immobilizzazioni materiali	10.485.075	10.968.882
III - Immobilizzazioni finanziarie		
1) partecipazioni in		
a) imprese controllate	1.087.487	1.087.487
Totale partecipazioni	1.087.487	1.087.487
Totale immobilizzazioni finanziarie	1.087.487	1.087.487
Totale immobilizzazioni (B)	12.447.847	12.794.540
C) Attivo circolante		
I - Rimanenze		
1) materie prime, sussidiarie e di consumo	3.584.660	3.344.855
4) prodotti finiti e merci	290.338	734.758
5) acconti	22.533	-
Totale rimanenze	3.897.531	4.079.613
II - Crediti		
1) verso clienti		
esigibili entro l'esercizio successivo	25.911.640	30.362.554
Totale crediti verso clienti	25.911.640	30.362.554
2) verso imprese controllate		
esigibili entro l'esercizio successivo	5.950.170	1.020.814
esigibili oltre l'esercizio successivo	514.909	514.909
Totale crediti verso imprese controllate	6.465.079	1.535.723
5-bis) crediti tributari		
esigibili entro l'esercizio successivo	833.611	881.825
esigibili oltre l'esercizio successivo	12.191	12.191
Totale crediti tributari	845.802	894.016
5-ter) imposte anticipate		
	934.538	952.096
5-quater) verso altri		
esigibili entro l'esercizio successivo	83.050	437.977
esigibili oltre l'esercizio successivo	388.529	387.029
Totale crediti verso altri	471.579	825.006
Totale crediti	34.628.638	34.569.395

IV - Disponibilità liquide		
1) depositi bancari e postali	144.173	4.008.808
3) danaro e valori in cassa	4.538	7.875
Totale disponibilità liquide	148.711	4.016.683
Totale attivo circolante (C)	38.674.880	42.665.691
D) Ratei e risconti	694.169	851.033
Totale attivo	51.816.896	56.311.264
Passivo		
A) Patrimonio netto		
I - Capitale	1.300.000	1.300.000
III - Riserve di rivalutazione	9.234.298	9.176.247
IV - Riserva legale	307.413	307.413
VI - Altre riserve, distintamente indicate		
Varie altre riserve	2 (1)	(1)
Totale altre riserve	2	(1)
IX - Utile (perdita) dell'esercizio	(4.117.113)	58.522
Totale patrimonio netto	6.724.600	10.842.181
B) Fondi per rischi e oneri		
1) per trattamento di quiescenza e obblighi simili	783.063	853.841
Totale fondi per rischi ed oneri	783.063	853.841
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato		
	542.522	557.457
D) Debiti		
4) debiti verso banche		
esigibili entro l'esercizio successivo	18.162.092	19.446.958
esigibili oltre l'esercizio successivo	77.113	-
Totale debiti verso banche	18.239.205	19.446.958
5) debiti verso altri finanziatori		
esigibili entro l'esercizio successivo	11.494	11.155
Totale debiti verso altri finanziatori	11.494	11.155
7) debiti verso fornitori		
esigibili entro l'esercizio successivo	22.489.797	22.627.146
Totale debiti verso fornitori	22.489.797	22.627.146
9) debiti verso imprese controllate		
esigibili entro l'esercizio successivo	17.088	325.031
Totale debiti verso imprese controllate	17.088	325.031
12) debiti tributari		
esigibili entro l'esercizio successivo	1.005.965	328.338
Totale debiti tributari	1.005.965	328.338
13) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale		
esigibili entro l'esercizio successivo	1.033.913	383.954
Totale debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	1.033.913	383.954
14) altri debiti		
esigibili entro l'esercizio successivo	878.631	924.650
esigibili oltre l'esercizio successivo	885	-
Totale altri debiti	879.516	924.650
Totale debiti	43.676.978	44.047.232
E) Ratei e risconti	89.733	10.553
Totale passivo	51.816.896	56.311.264

Stato patrimoniale

	31-12-2016	31-12-2015
Stato patrimoniale		
Attivo		
B) Immobilizzazioni		
I - Immobilizzazioni immateriali		
2) costi di sviluppo	840.418	239.129
3) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	30.247	36.941
4) concessioni, licenze, marchi e diritti simili	1.083	1.308
6) immobilizzazioni in corso e acconti	-	436.716
7) altre	3.537	24.077
Totale immobilizzazioni immateriali	875.285	738.171
II - Immobilizzazioni materiali		
1) terreni e fabbricati	8.195.544	8.553.232
2) impianti e macchinario	1.485.894	1.628.676
3) attrezzature industriali e commerciali	715.079	691.878
4) altri beni	58.343	64.881
5) immobilizzazioni in corso e acconti	30.215	30.215
Totale immobilizzazioni materiali	10.485.075	10.968.882
III - Immobilizzazioni finanziarie		
1) partecipazioni in		
a) imprese controllate	1.087.487	1.087.487
Totale partecipazioni	1.087.487	1.087.487
Totale immobilizzazioni finanziarie	1.087.487	1.087.487
Totale immobilizzazioni (B)	12.447.847	12.794.540
C) Attivo circolante		
I - Rimanenze		
1) materie prime, sussidiarie e di consumo	3.584.660	3.344.855
4) prodotti finiti e merci	290.338	734.758
5) acconti	22.533	-
Totale rimanenze	3.897.531	4.079.613
II - Crediti		
1) verso clienti		
esigibili entro l'esercizio successivo	25.911.640	30.362.554
Totale crediti verso clienti	25.911.640	30.362.554
2) verso imprese controllate		
esigibili entro l'esercizio successivo	5.950.170	1.020.814
esigibili oltre l'esercizio successivo	514.909	514.909
Totale crediti verso imprese controllate	6.465.079	1.535.723
5-bis) crediti tributari		
esigibili entro l'esercizio successivo	833.611	881.825
esigibili oltre l'esercizio successivo	12.191	12.191
Totale crediti tributari	845.802	894.016
5-ter) imposte anticipate	934.538	952.096
5-quater) verso altri		
esigibili entro l'esercizio successivo	83.050	437.977
esigibili oltre l'esercizio successivo	388.529	387.029
Totale crediti verso altri	471.579	825.006
Totale crediti	34.628.638	34.569.395

IV - Disponibilità liquide		
1) depositi bancari e postali	144.173	4.008.808
3) danaro e valori in cassa	4.538	7.875
Totale disponibilità liquide	148.711	4.016.683
Totale attivo circolante (C)	38.674.880	42.665.691
D) Ratei e risconti	694.169	851.033
Totale attivo	51.816.896	56.311.264
Passivo		
A) Patrimonio netto		
I - Capitale	1.300.000	1.300.000
III - Riserve di rivalutazione	9.234.298	9.176.247
IV - Riserva legale	307.413	307.413
VI - Altre riserve, distintamente indicate		
Varie altre riserve	2 (1)	(1)
Totale altre riserve	2	(1)
IX - Utile (perdita) dell'esercizio	(4.117.113)	58.522
Totale patrimonio netto	6.724.600	10.842.181
B) Fondi per rischi e oneri		
1) per trattamento di quiescenza e obblighi simili	783.063	853.841
Totale fondi per rischi ed oneri	783.063	853.841
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	542.522	557.457
D) Debiti		
4) debiti verso banche		
esigibili entro l'esercizio successivo	18.162.092	19.446.958
esigibili oltre l'esercizio successivo	77.113	-
Totale debiti verso banche	18.239.205	19.446.958
5) debiti verso altri finanziatori		
esigibili entro l'esercizio successivo	11.494	11.155
Totale debiti verso altri finanziatori	11.494	11.155
7) debiti verso fornitori		
esigibili entro l'esercizio successivo	22.489.797	22.627.146
Totale debiti verso fornitori	22.489.797	22.627.146
9) debiti verso imprese controllate		
esigibili entro l'esercizio successivo	17.088	325.031
Totale debiti verso imprese controllate	17.088	325.031
12) debiti tributari		
esigibili entro l'esercizio successivo	1.005.965	328.338
Totale debiti tributari	1.005.965	328.338
13) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale		
esigibili entro l'esercizio successivo	1.033.913	383.954
Totale debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	1.033.913	383.954
14) altri debiti		
esigibili entro l'esercizio successivo	878.631	924.650
esigibili oltre l'esercizio successivo	885	-
Totale altri debiti	879.516	924.650
Totale debiti	43.676.978	44.047.232
E) Ratei e risconti	89.733	10.553
Totale passivo	51.816.896	56.311.264

Varie altre riserve	31/12/2016	31/12/2015
Differenza da arrotondamento all'unità di Euro	1	(1)

Conto economico

	31-12-2016	31-12-2015
Conto economico		
A) Valore della produzione		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	45.543.394	53.041.858
2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	(444.420)	(4.552)
5) altri ricavi e proventi		
contributi in conto esercizio	42.744	-
altri	299.228	549.998
Totale altri ricavi e proventi	341.972	549.998
Totale valore della produzione	45.440.946	53.587.304
B) Costi della produzione		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	29.159.869	31.686.156
7) per servizi	11.783.903	12.520.130
8) per godimento di beni di terzi	275.949	225.676
9) per il personale		
a) salari e stipendi	4.143.248	4.538.110
b) oneri sociali	1.516.240	1.575.447
c) trattamento di fine rapporto	321.691	328.585
Totale costi per il personale	5.981.179	6.442.142
10) ammortamenti e svalutazioni		
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	518.449	156.412
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	666.834	681.960
d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	368.445	350.000
Totale ammortamenti e svalutazioni	1.553.728	1.188.372
11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	(239.805)	152.216
14) oneri diversi di gestione	217.379	200.672
Totale costi della produzione	48.732.202	52.415.364
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	(3.291.256)	1.171.940
C) Proventi e oneri finanziari		
16) altri proventi finanziari		
d) proventi diversi dai precedenti		
da imprese controllate	40.948	-
altri	1.752	4.971
Totale altri proventi diversi dai precedenti	42.700	4.971
Totale altri proventi finanziari	42.700	4.971
17) interessi e altri oneri finanziari		
altri	835.495	850.245
Totale interessi e altri oneri finanziari	835.495	850.245
17-bis) utili e perdite su cambi	4.877	106.573
Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17 + - 17-bis)	(787.918)	(738.701)
Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D)	(4.079.174)	433.239
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate		
imposte correnti	20.851	248.859
imposte differite e anticipate	17.088	125.858
Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	37.939	374.717
21) Utile (perdita) dell'esercizio	(4.117.113)	58.522

Rendiconto finanziario, metodo indiretto

	31-12-2016	31-12-2015
Rendiconto finanziario, metodo indiretto		
A) Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa (metodo indiretto)		
Utile (perdita) dell'esercizio	(4.117.113)	58.522
Imposte sul reddito	37.939	374.717
Interessi passivi/(attivi)	792.795	845.274
(Plusvalenze)/Minusvalenze derivanti dalla cessione di attività	-	9.502
1) Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione	(3.286.379)	1.288.015
Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto		
Accantonamenti ai fondi	380.096	365.959
Ammortamenti delle immobilizzazioni	1.185.282	838.372
Altre rettifiche in aumento/(in diminuzione) per elementi non monetari	(368.444)	350.000
Totale rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto	1.196.934	1.554.331
2) Flusso finanziario prima delle variazioni del capitale circolante netto	(2.089.445)	2.142.346
Variazioni del capitale circolante netto		
Decremento/(Incremento) delle rimanenze	182.082	156.768
Decremento/(Incremento) dei crediti verso clienti	4.819.360	5.353.161
Incremento/(Decremento) dei debiti verso fornitori	(137.349)	(4.778.312)
Decremento/(Incremento) dei ratei e risconti attivi	156.864	667.815
Incremento/(Decremento) dei ratei e risconti passivi	79.180	10.553
Altri decrementi/(Altri incrementi) del capitale circolante netto	2.088.090	(1.037.581)
Totale variazioni del capitale circolante netto	7.188.227	372.404
3) Flusso finanziario dopo le variazioni del capitale circolante netto	5.098.782	2.514.750
Altre rettifiche		
Interessi incassati/(pagati)	(693.421)	(559.328)
(Imposte sul reddito pagate)	(130.919)	(290.068)
(Utilizzo dei fondi)	(465.810)	(398.181)
Totale altre rettifiche	(1.290.150)	(1.247.577)
Flusso finanziario dell'attività operativa (A)	3.808.632	1.267.173
B) Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento		
Immobilizzazioni materiali		
(Investimenti)	(183.026)	(622.602)
Immobilizzazioni immateriali		
(Investimenti)	(655.564)	(437.601)
Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)	(838.590)	(1.060.203)
C) Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento		
Mezzi di terzi		
Incremento/(Decremento) debiti a breve verso banche	(211.296)	(1.063.399)
Accensione finanziamenti	(4.030.261)	1.996.706
(Rimborso finanziamenti)	(2.596.457)	(2.562.770)
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)	(6.838.014)	(1.629.463)
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)	(3.867.972)	(1.422.493)
Disponibilità liquide a inizio esercizio		
Depositi bancari e postali	4.008.808	5.428.049
Danaro e valori in cassa	7.875	11.126
Totale disponibilità liquide a inizio esercizio	4.016.683	5.439.175
Disponibilità liquide a fine esercizio		
Depositi bancari e postali	144.173	4.008.808
Danaro e valori in cassa	4.538	7.875
Totale disponibilità liquide a fine esercizio	148.711	4.016.683