

## Workshop



## Business planning out of the box!

L'importanza del piano economico finanziario

**Relatore: Ivan Fogliata**

Milano | 15 aprile 2019

Il senso economico del business plan: la creazione di valore quale prima variabile strategica.

# Cosa conta di più?

- Nella redazione di un B.P. i numeri sembrano essere la variabile di maggiore importanza in assoluto.
- Ma paradossalmente ciò che conta di più non sono i numeri...
- Conta ciò che sta «dietro» ai numeri.
- Dietro ai numeri c'è il motivo per il quale l'impresa crede di poter creare valore.
- Pensate che questo concetto che sembra così complesso in realtà è diffusissimo e paradossalmente proprio dove crediamo che si guardino solo i numeri...
- Sapete di chi sto parlando?
- Delle Banche.....

# Le banche

- Come chiamiamo comunemente le banche?
- Istituti di...
- **Credito!**
- Andando alla radice della parola quindi **credito** deriva dal verbo **CREDERE**.
- Ma credere a cosa? La banche credono?
- Forse un esempio ci può chiarire meglio le idee!

# Il ruolo della banca nel business plan (e non solo)

Quale è il vero ruolo degli intermediari finanziari? Perché sono così importanti per il sistema?

Si osservi il seguente esempio:

Un soggetto possiede un'idea caratterizzata dal seguente profilo di business planning:

	Anno 0	Anno 1	Anno 2	Anno 3
<b>Free Cash Flows:</b>	-10.000	+4.500	+4.500	+4.500
<b>Cost of capital:</b>	10%			
<b>Net Present Value:</b>	+1.190			

Il soggetto non possiede i 10.000 iniziali ma senza di essi non potrebbe produrre i 4.500 annui che gli consentirebbero di ripagarsi i 10.000 e produrre un'eccedenza di 1.190... **il soggetto entra un una "loop" dalla quale non si esce...**

# Il vero ruolo delle banche nell'economia

Solo l'intervento dell'intermediario finanziario consente di scardinare la loop di cui sopra.

E' quindi questo l'unico ed importantissimo ruolo dell'intermediario finanziario:

**Trasformare le scadenze.**

Cosa presuppone quest'attività?

Presuppone di possedere le capacità necessarie ad amministrare il rischio che rappresenta il fattore produttivo dell'intermediario finanziario:  
**competenze nella valutazione dei business e delle potenzialità di creazione di cash flow.**

---

# La macchina del tempo dell'economia

- Il denaro (erogato da una banca o da un investitore) è una formidabile macchina del tempo.
- Chi finanzia rischia col progetto ed infatti ne chiede una «cointeressenza» (termine da cui deriva la parola «interesse»).
- Il problema è come decidere ex-ante se «credere» o meno.
- Le tecniche di studio della creazione del valore ci vengono in aiuto per capire o poter spiegare perché «credere nel nostro business plan»!

Creazione di valore quando  $1 + 1 = 3$

# Impara la ragion...

- A Galileo Galilei è attribuita una massima che recita: “Impara la ragion e non ti abbisogni esperienza...”
- Egli voleva spiegare ai propri allievi che non occorre avere accumulato esperienza su ogni problema per trovarne la soluzione ma che invece ciò che più aiuta è lavorare con a disposizione dei **“principi guida”**.
- Il principio è un “faro” che ci indica dove vogliamo andare ed aiuta a dare luce alla via. Sappiamo dove siamo e dove vogliamo arrivare. La strada la troveremo...

# I nostri principi guida

- Quali sono i nostri principi guida?
- Anzitutto dobbiamo chiederci quali sono i principi alla base dell'”agire economico”.
- Quando ha senso “economico” che nasca e che continui ad esistere un'impresa?
- Proviamo a porci il seguente quesito:
  - “Perché qualcuno dovrebbe volere pagare un prezzo per ciò che la questa azienda fa (o farà)?”
- Cosa vuol davvero dire “Creare valore”?

# Cos'è l'impresa

# Cominciamo: L'imprenditore

- Prima dell'impresa c'è anzitutto un imprenditore: quando e cosa trasforma un uomo in imprenditore?
- Esiste una scuola in cui ci si diploma imprenditori?
- Quale è quella forza che rende una persona così “self confident” da mettere in gioco tutto ciò che ha (e che non ha, lavorando a leva)?

# Core competences

- Sono le **competenze distintive** a rendere un soggetto sicuro di sé.
- L'uomo da sempre ricerca ciò che può migliorare la **produttività del proprio sistema economico**.
- La disponibilità di un **capitale di competenze sufficientemente DISTINTIVO** è ciò che spinge a metterlo a frutto in una realtà organizzata (impresa).

# La scintilla...

- Ma è sufficiente possedere un capitale di competenze distintive?
- No, serve un secondo “elettrodo” che avvicinandosi al capitale di competenze porta ad erompere quella scintilla che alimenterà il fuoco che dà energia al motore impresa.
- Se le competenze sono l’elettrodo endogeno; l’elettrodo esogeno è il mercato; ovvero qualcuno che paghi un prezzo per ciò che l’impresa è in grado di dare.

# Cosa vuole il mercato?

## Perché il cliente dovrebbe voler pagare un prezzo?

- Normalmente la risposta dovrebbe essere: **per soddisfare un bisogno...**
- La parola bisogno non ci trasferisce alcun messaggio!  
Cosa sta dietro un bisogno?
- Esaminiamone uno dei più banali:
  - Ho bisogno di scarpe nuove...
  - Cosa sta dietro questo bisogno? Bè se me le confezionassi da solo non otterrei un gran risultato, specie se paragonato alle calzature delle altre persone...se facessi da solo sicuramente porterei un enorme danno alla mia immagine verso i terzi...  
**non posso né voglio correre questo rischio!!**

# Una sola risposta

Le imprese nascono come soggetti dedicati alla gestione professionale di RISCHI, tale gestione è possibile solo grazie al **seguito binomio:**

COMPETENZE DISTINTIVE (CORE COMPETENCES)



RISCHIO NON AMMINISTRATO

Ogni soggetto economico è disposto a riconoscere un prezzo purché in contropartita vi sia la gestione professionale di un rischio altrimenti non amministrabile.

# Il concetto di bisogno

La visione esplicita mostra come il concetto di **BISOGNO** di un mercato risulti troppo riduttivo:

**IL BISOGNO E CIO' CHE VIENE PERCEPITO  
MA E' IL RISCHIO CIO' CHE GENERA IL BISOGNO**

In tal senso quindi il **RISCHIO E' LA CAUSA** che fa nascere un **BISOGNO COME CONSEGUENZA**.

L'impresa fonda le sue radici sull'esistenza del bisogno di gestione di **UNA SINGOLA FATTISPECIE DI RISCHIO**. Per realizzare tale processo di gestione necessita di **competenze specifiche** che ne distinguano l'operato.

---

# Il capitale di competenze distintive

Quanto anticipato porta a comprendere come il capitale di competenze sia l'attivo di bilancio di maggiore rilievo per un'impresa. **Tale attivo però non esiste a bilancio!**

**Ma è un punto nodale di ciò che dobbiamo spiegare nel nostro business plan!**



# Cosa vuol dire creare valore?

- **Il valore è il risultato della reazione fra competenze distintive ed un rischio non amministrato in precedenza.**
- Pensate ad un mondo semplicissimo:
  - Facciamo un salto di 5.000 anni ed immaginiamo un mondo dove esistano solo 10 persone mature ed esperte.
  - Vivono di caccia eseguita con la lancia.
  - Producono ognuna 100 all'anno (espressi in una ipotetica valuta che rappresenti la loro produzione in selvaggina).
  - Il loro PIL annuo è quindi 1.000; e molto probabilmente lo sarà anche l'anno prossimo...
  - Un giorno uno di loro comunica che non andrà a cacciare perché vuole riflettere... Per riflettere cammina nel bosco e spostando un ramo questo gli torna addosso lasciandogli un livido...
  - Quel livido gli fa capire che il legno è elastico; arrovellandosi per giorni, dopo qualche tempo se ne esce dalla sua capanna con in mano un strano oggetto; il primo rudimento di arco...
  - La produttività dello strumento è eccezionale; la produzione annua passa da 1.000 a 2.500!
  - Ma come è possibile? Si è più che raddoppiata la ricchezza; eppure sono sempre le stesse 10 persone!

# Perché qualcuno è disposto a pagare un prezzo: Il processo di creazione del valore

- Cosa è quindi il valore?
- **Il valore è maggiore produttività, efficacia, utilità.**
- Pago un prezzo perché so che con la gestione di un particolare tipo di rischio che ricevo dal prodotto (si pensi ad es. al telefono cellulare) la produttività che ne trarrò più che compenserà il prezzo riconosciuto!

# Graficamente

**Ricchezza  
del sistema  
al momento  
0**

**Nuovo  
Rischio  
amministrato**

**A parità di ogni altra  
condizione il sistema produce  
di più con le stesse risorse  
ma con un grado di variabilità  
in meno.**

**Ricchezza  
del sistema  
al  
momento 1**

# Una domanda dirimente

- Ma in fondo, quindi, **chi crea valore?**
  - L'impresa?
  - Il suo mercato?
  - Voi cosa ne pensate?
- 
- E' il mercato che crea valore e ne retrocede una parte all'impresa che lo ha reso possibile!
  - Se teniamo presente questo paradigma evitiamo il rischio del ragionamento «impresa centrico».

# Cosa abbiamo capito?

- La parola rischio non è un termine omnicomprensivo ad accezione solo negativa!
- La mia impresa è quindi nata per processare un particolare tipo di rischio grazie al suo know how!
- Quindi quel rischio porta il segno “+” davanti a sè; più ne processo più creo valore per me e per il mio mercato.
- Esistono quindi rischi e rischi; in particolare uno col segno “+” e molti col segno “-” a fronte (es. rischio insolvenza, tassi, cambi, ecc.)

# Visione da un'altra angolatura

- L'imprenditore è colui che ha dato vita all'impresa scommettendo sul rischio di segno “+”;
- Ecco una nuova angolatura: il rischio è un (se non “il”) fattore produttivo dell'impresa.
- Ovviamente fare impresa vuol anche dire convivere con molti rischi di segno “-”.
- L'imprenditore; soprattutto se l'impresa è di ridotte dimensioni (“one man show”) deve saper capire e gestire anche i rischi col segno “-”.

# Allora 1 + 1 fa davvero 4! (ma non avevamo detto 3?!?!)

- In realtà è un concetto che abbiamo sempre avuto sotto gli occhi...
- Se scrivessimo:

Ricavi	+ 3
Costo M.P.	- 1
<u>Costo Lavoro</u>	<u>- 1</u>
EBITDA	= 1

Non è un altro modo per scrivere  $1 + 1 = 3$ ?

Che cosa è l'1 di EBITDA se non la quota di valore che spetta all'impresa?

**Attenzione, è il mercato che crea valore utilizzando il prodotto.**  
Il cliente che compra il mio prodotto lo deve quindi valutare almeno  
4!

$4 - 3 = 1$  valore che residua al mio cliente.

$3 - 2 = 1$  valore che residua all'impresa!

# Nel lungo periodo?

L'obiettivo del lungo periodo è quello di **mantenere attuale il binomio**  
**COMPETENZE-RISCHIO AMMINISTRATO**

## Come?

- Monitorando come si **evolve il rischio** amministrato (es. Microsoft Vs. IBM – Settore autotrasporti)
- Ogni attivo di bilancio subisce un processo di depauperamento che viene normalmente affrontato attraverso l'attività di ammortamento e rinnovo; così anche il capitale di competenze necessita di attività di **reinvestimento continuo e di trasferimento alla struttura**. (Es. Professioni Vs. Outsourcing)

# Il settore autotrasporti: dove la tecnologia è stata game changer

PROMETEIA

Autotrasportatori

## LE PRINCIPALI IMPRESE ITALIANE

Denominazione	Sede	C.I. Dim (milioni di euro)	Gruppo di appartenenza	Dati medi riferiti al periodo 99-04			
				Var % prod.	ROI	ROE	Leve- rage
FERCAM TRASPORTI SARL	BZ	200-500	FERCAM	11.1	5.6	11.6	2.31
M.IT.	MI	100-200		ns	NEG	NEG	2.10
ARCESE TRASPORTI SPA	TN	100-200	ARCESE TRASPORTI	4.4	4.1	8.1	2.33
F.LLI ELIA SRL	TO	50-100		3.4	65.6	34.5	0.02
BERTANI TRASPORTI SPA	MN	50-100		4.5	24.7	27.5	0.59
TRANSCOOP SCRL	RE	50-100		9.7	3.0	16.3	0.23
CON SAR SCRL	RA	50-100		5.2	1.7	7.4	0.46
SECURIPOST S.P.A.	RM	50-100	POSTE ITALIANE	ns	NEG	NEG	0.64
AMBROSETTI STRACCIARI CORRIERE ITA	MI	50-100	ZUST AMBROSETTI	3.1	NEG	NEG	ns
TRASP. INTERNAZ. TRANSMEC SPA	MO	50-100	TRANSMEC DUE - S.R.L.	12.5	14.3	14.2	0.72
GIOVANNI AMBROSETTI AUTO LOGISTIC S	TO	50-100		ns	27.1	18.9	0.39
ARCESE MERCURIO SRL	TN	50-100	ARCESE TRASPORTI	30.9	19.0	16.6	0.24
ITALTRANS	BG	50-100		ns	7.5	11.9	1.49
GRUBER LOGISTIC SPA	BZ	50-100		10.5	3.4	NEG	1.57
CAB LOG	VE	50-100		ns	7.2	34.1	ns
AUTA MAROCCHI SPA	TS	50-100		7.1	5.5	2.8	3.73
AUTOTRASPORTI LANNUTTI SRL	CN	50-100	GRUPPO LANNUTTI	5.5	7.7	11.5	0.78
S.T.A. SOCIETA' TRASPORTI AUTOMOBILISTICI	RM	50-100		ns	5.5	8.0	0.99
AUTOTRASPORTI PI GLIACELLI SP	FR	20-50		8.1	6.6	20.7	0.40
MIRABELLA	NA	20-50		6.8	4.7	NEG	3.41
G & A	PC	20-50	AURELIA	ns	2.6	0.8	0.43
DETRA SPA	TO	20-50	DETRA SPA	ns	NEG	0.4	2.42
AUTOTRASP. CONS. MONSELICENSIS SCPA	PD	20-50		17.7	3.4	5.5	ns
LOGISTICA NIEDDU	SS	20-50		ns	3.5	NEG	0.71
CONSORZIO FEDERTRASPORTI SCRL	BO	20-50		1.9	1.5	NEG	1.40
AUTOSPED G SPA	AL	20-50	AURELIA	ns	ns	ns	ns
BERTANI REMO SILVIO BERTANI E C. SRL	PR	20-50		9.3	6.7	15.9	0.15
M.B. DISTRIBUZIONE	RM	20-50		ns	12.9	26.0	ns
RO.MA. INFORMATICA	RM	20-50		ns	ns	ns	ns
SMET SRL	SA	20-50		3.6	14.2	19.5	0.90
CMA SCRL	MO	20-50		4.1	2.4	3.1	0.61
MARTINELLI TRASPORTI SRL	TN	20-50		6.3	2.5	3.1	3.64

(\*) Imprese escluse dal campione utilizzato nelle elaborazioni economico-finanziarie dei capitoli successivi. Pur operando in questo microsettore, queste imprese non sono rappresentative del microsettore.

# Il settore degli Autotrasporti

L'analisi delle strategie competitive si basa sulla distinzione tra **strategie di differenziazione** e **strategie di riduzione dei costi**.

L'ambiente competitivo è stato caratterizzato negli ultimi anni da un **inasprimento della concorrenza**, provocato sia da fattori connessi allo **sviluppo interno del mercato**, in particolare al venir meno delle protezioni a livello statale di cui godeva il settore:

1 - **limiti di cabotaggio**;

2 - **incentivi** all'acquisto del carburante;

3- **tariffario al km uguale per tutti** gli operatori (es. un km sulla A4 MI-VE costava € 0,35 per tutti...)

# La nascita della logistica integrata

Mentre le **aziende italiane** (e le loro lobbies) erano impegnate sul fronte del **mantenimento delle norme protezioniste**, gli altri operatori europei creavano **nuove strategie di integrazione** con i clienti finali. Tali strategie si sono rivelate fondamentali per la fidelizzazione del cliente, molto più di tanti ostacoli alla concorrenza.

Ne è esempio il caso degli operatori che **si integrano con il software gestionale del cliente** al fine di inviare al magazzino più vicino la merce che potrà poi essere recapitata immediatamente.

**Alimentare.** Contratto da 17 milioni

## Partnership nella logistica tra Bauli e Number 1

VENETO



Il gruppo Bauli sceglie Number 1 per la logistica e sigla un contratto biennale per un valore di 17 milioni.

L'azienda veronese, big del dolciario, ha scelto l'operatore Number 1, specializzato nei settori del food and grocery e della gdo, per la gestione dell'attività logistica dei maggiori brand del gruppo: Bauli, Doria, Bistefani, Motta, Casalini, Fbf.

Il contratto prevede la gestione dell'intera attività logistica dei prodotti dei diversi

Il gruppo Bauli negli ultimi anni è in crescita, soprattutto grazie alle acquisizioni: Motta, Alemagna, Tartufone, Doria e Bistefani si sono uniti a Buondi, Girella, Yo-Yo e Ciocori. Nell'esercizio 2012/13 la holding Ruggero Bauli spa ha realizzato un valore della produzione di 445,1 milioni (424 l'anno prima), con un Ebitda di 30,3 milioni e un utile di 2 milioni.

«Con Bauli - aggiunge Sartori - abbiamo ridisegnato tutta la rete, rendendo disponibile anche il nostro polo logistico di Caserta».

Le attività per Bauli verranno svolte nel nuovo hub multi-

brand del gruppo: dai servizi di navettaggio dallo stabilimento produttivo al hub di smistamento, alla consegna ai clienti finali passando per il coordinamento delle attività di ricevimento merci, stoccaggio e allestimento ordini nelle piattaforme distributive.

«Questo accordo è strategico - dichiara Renzo Sartori, consigliere delegato di Number 1 Logistics Group - Il punto di forza di questa partnership è senza dubbio la sinergia che Number 1 e Bauli hanno messo in campo, dalla quale è scaturito un progetto logistico innovativo che per diversi aspetti,

tra tutti la completa integrazione informatica tra le due aziende, rappresenta una vera e propria start up nel mondo della logistica. Contestualmente alla partnership con Bauli, Number 1 apre a Verona un nuovo hub multi-cliente, una piattaforma aperta a tutto il Nord est e capace di generare economie di scala».

Number 1 è una società che il Gruppo Fisi (acquisita nell'estate 2012 da Barilla) è capace di raggiungere oltre 100 mila punti di consegna della gdo e dei canali specializza-

### IL PROGETTO

È stata ridisegnata tutta la rete distributiva dell'azienda di Verona con la disponibilità degli hub veneto e campano

cliente di Number 1 a Nogarole Rocca, nel Veronese: attualmente sono circa 10 mila i metri quadrati che soddisfano le esigenze distributive di Bauli, ma è in previsione un ampliamento della superficie del polo fino a 20 mila metri quadrati per i clienti esistenti di Number 1 e per nuove potenziali commesse. La struttura impiegherà circa 50 persone e sarà attrezzata con una cella refrigerata per la gestione dei prodotti a temperatura controllata.

Oltre alle attività per Bauli, il nuovo hub multi-cliente permetterà di gestire contemporaneamente lo stoccaggio di merci per clienti diversi e diventerà uno dei nodi strategici dell'attività di distribuzione di Number 1 nel Triveneto.

Come si conciliano i programmi di sviluppo con la con-

# Just a Check...

# Cosa pensate di questa idea?

## Unishot

# Il business plan «dei numeri»

# Dare i numeri...

- Abbiamo capito che la sezione «qualitativa» del B.P. è forse più importante di quella numerica.
- Ma i numeri sono altresì una sezione irrinunciabile...
- Bene, cominciamo. **Da dove partireste per redigere le previsioni di risultato?**
- La risposta più semplice e spontanea è dai **RICAVI**.
- Purtroppo le banche spesso sotto sotto «sorriscono» ed associano il business plan ad un «libro dei sogni» creato ad hoc per dire ciò che il partner finanziario si immagina voglia sentire.

# Allora il Business Plan non serve a nulla?

- Se si tratta di un documento realizzato per mentire a sé stessi ed agli interlocutori finanziari allora è vero!
- Ma allora perché è un documento così importante e così richiesto?
- Siamo tutti vittime del gioco delle parti?
- La realtà fortunatamente è ben diversa.
- E se vi dicessi che i ricavi non serve prevederli e che non servono per stendere il business plan?

# Riflettiamo: Cosa sappiamo davvero prevedere?

- I costi!
- Quali?
- Costi Fissi ovvero:
  - Piano Investimenti (fissi e in capitale circolante).
  - Costi fissi operativi.
- Costi variabili:
  - Ci restituiscono il margine di contribuzione.
- I costi sono un vincolo: saranno loro ad imporci un fatturato minimo (detto fatturato di break even) per essere coperti!

# Il vero scopo della redazione del business plan

- Il business plan serve all'imprenditore per «scontrarsi» con i vincoli di costo ed uscite finanziarie che lo stesso impone al suo business nella fase di progettazione!
- I partner finanziari esigono completezza e puntuale progettazione; non dimentichiamo che...
- Il diavolo è nei dettagli!
- I professionisti del business plan aiutano l'imprenditore con i dettagli «difficili» quali:
  - Il passaggio dall'ottica economico patrimoniale a quella dei flussi di cassa.
  - La previsione dei flussi fiscali.
  - Tecniche previsionali di grandezze complesse quali il capitale circolante.

# Le tipiche «fasi» di redazione di un B.P.

# Fase 1: Piano Investimenti

- Il piano investimenti. Un esempio:

Piano Investimenti	Importo	Ammortamenti Annui
Brevetti	€ 500.000,00	€ 25.000,00
Impianti	€ 1.000.000,00	€ 100.000,00
Attrezzature	€ 800.000,00	€ 66.666,67
<b>Totale</b>	<b>€ 2.300.000,00</b>	<b>€ 191.666,67</b>

- Come lo finanziamo? In questo esempio immaginiamo di finanziarlo interamente a debito. Determiniamo quindi la rata annua di un finanziamento al 5% a 7 anni.

	Rata	Quota Capitale	Interessi
Finanziamento (7 anni, 5%)	-€ 397.485,58	-€ 282.485,58	-€ 115.000,00

## Fase 2: Costi fissi operativi

- Stendiamo la pianificazione dei costi fissi industriali:

<b>Costi Fissi Industriali</b>		<b>Importo</b>
Costo del lavoro	€	200.000,00
Utenze	€	10.000,00
Manutenzioni	€	50.000,00
Assicurazioni	€	25.000,00
Consulenze	€	30.000,00
<b>Totale</b>	<b>€</b>	<b>315.000,00</b>

# Fase 3a: Margine di Contribuzione

- Determiniamo il margine di contribuzione previsionale sul singolo prodotto. Perché?
- Alcuni costi sono variabili ma il margine dovrebbe rimanere fisso!

Costi Variabili Unitari		Importo	Incidenza sul prezzo di vendita
<b>Ricavo per Metro Tessuto Greggio</b>	€	<b>3,50</b>	
Costo del Filato	€	2,50	71,43%
Costo dell'energia	€	0,30	8,57%
Provvigioni	€	0,28	8,00%
Imballaggi	€	0,10	2,86%
<b>Tot. Costi Variabili</b>	€	<b>3,18</b>	<b>90,86%</b>
<b>M.d.C. Unitario</b>	€	<b>0,32</b>	<b>9,14%</b>

# Fase 3b: Incidenza Magazzino Materia Prima

- La materia prima viene normalmente in parte stoccata a magazzino. E' necessario determinare in che percentuale del totale le materie prime "stoccabili" incidono sull'eventuale magazzino materia prima.
- Tale percentuale consentirà di allocare le variazioni di magazzino Materia Prima sugli acquisti dell'esercizio.

Costi Variabili Unitari	Importo	Incidenza sul prezzo di vendita	Incidenza su magazzino M.P.
<b>Ricavo per Metro Tessuto Greggio</b>	€ <b>3,50</b>		Incidenza su 100%
Costo del Filato	€ 2,50	71,43%	96,15%
Costo dell'energia	€ 0,30	8,57%	0%
Provvigioni	€ 0,28	8,00%	0%
Imballaggi	€ 0,10	2,86%	3,85%
<b>Tot. Costi Variabili</b>	€ <b>3,18</b>	<b>90,86%</b>	<b>100,00%</b>
<b>M.d.C. Unitario</b>	€ <b>0,32</b>	<b>9,14%</b>	

# Fase 4: Obiettivo Break Even Finanziario

- Il primo obiettivo della pianificazione è verificare la sostenibilità della struttura di costi che si va a disegnare.
- In questo senso solo un break even finanziario è in grado di restituirci il livello di fatturato che l'impresa dovrà giocoforza raggiungere per coprire le uscite finanziarie fisse (attenzione non solo i costi fissi quindi...) che ha immaginato.

# Fase 4: Primo Utilizzo del Break Even Finanziario

- Calcoliamo un primo break even per coprire le uscite fisse determinate sinora:

Costi Fissi Operativi € 315.000,00

**Stima primo break even** Finanziamento Piano Investimenti € 397.485,58

**Uscite Finanziarie Fisse Somma Flussi in Uscita** € **712.485,58**

**Valore della Produzione Break Even Finanziario** € **7.792.811,06** (Flussi in uscita/M.d.C.% = 9,14%)

- Si tratta del valore della produzione di pareggio definitivo?
- Assolutamente no! Ma ci è giocoforza necessario per le fasi successive!

# Fase 5: Modellizzazione investimento in working capital

- Le fasi realizzate sinora ci consentono di realizzare il modello di previsione del capitale circolante commerciale.
- Come?
- Il magazzino materie prime sarà determinato come giorni scorta di filati ed imballaggi.
- Il magazzino prodotto finito sarà determinato come giorni scorta del costo del venduto.
- I crediti verso clienti saranno determinati in base ai giorni di dilazione sulla base del fatturato.
- I debiti verso fornitori saranno determinati sulla stregua dei giorni dilazione sulla base degli acquisti.

# Fase 5a: Investimento in magazzino Mat. Prime

- Per determinare il magazzino materie prime è possibile sfruttare a ritroso la formula del calcolo dei giorni magazzino materie prime:

$$\text{Giorni Magazzino M.P.} = \frac{\text{Magazzino M.P.}}{\text{Acquisti Giornalieri}}$$

$$\text{Magazzino M.P.} = \text{Acquisti Giornalieri} * \text{Giorni Magazzino M.P.}$$

- Nel nostro esempio assumiamo che:
- GG Mag. M.P. = 45 gg
- Acquisti M.P. = Filati ed Imballaggi (che incidono per il 74,29% sul valore della produzione)

<b>Acquisti M.P. Giornalieri</b>	<b>€</b>	<b>15.860,12</b>	
Magazzino Mat. Prima	<b>€</b>	<b>713.705,59</b>	45gg

- Attenzione! Non sarà il magazzino M.P. definitivo del planning. Per ora è importante creare il modello di calcolo in Excel!

# Fase 5b: Investimento in magazzino Prod. Finito

- Per determinare il magazzino prodotto finito è possibile sfruttare a ritroso la formula del calcolo dei giorni magazzino prodotto finito:

$$\text{Giorni Magazzino Prod. Finito} = \frac{\text{Magazzino Prod. Finito}}{\text{Costo del venduto Giornaliero}}$$

$$\text{Magazzino P.F.} = \text{Costo del venduto Giornaliero} * \text{Giorni Magazzino P.F.}$$

$$\text{Costo del Venduto} = \text{Acquisti Operativi} + \text{Costo del Lavoro} + \text{Ammortamenti}$$

- Nel nostro esempio assumiamo che:
- GG Mag. P.F. = 30 gg
- Costo del Venduto = Filati, Imballaggi ed Energia (82,86% del Valore della produzione) + Costi fissi Industriali (acquisti operativi + costo del lavoro) + Ammortamenti del piano investimenti.

Costo del Venduto Giornaliero	€	<b>19.078,27</b>	
Magazzino P. Finito	€	<b>572.347,99</b>	30gg

- Attenzione! Non sarà il magazzino P.F. definitivo del planning. Per ora è importante creare il modello di calcolo in Excel!

# Variazione del Magazzino

- Il magazzino venutosi a creare è pari alla somma del magazzino materia prima e prodotto finito e pari a:
- $713.705,59 + 572.347,99 = 1.286.053,59$
- Noto il valore della produzione di Break Even il **Fatturato di Break Even** iniziale è quindi pari alla differenza col solo magazzino Prodotto Finito:

## Conto Economico al Momento 1

Fatturato	€	7.220.463,06
Variazione Magazzino P.F.	€	572.347,99
<b>Valore della Produzione</b>	<b>€</b>	<b>7.792.811,06</b>

# Fase 5c: Investimento in crediti verso clienti

- Per determinare i crediti verso clienti è possibile sfruttare a ritroso la formula del calcolo dei giorni clienti:

$$\text{Giorni Clienti} = \frac{\text{Crediti V. Clienti (netto Iva)}}{\text{Fatturato Giornaliero}}$$

$$\text{Crediti V. Clienti (netto Iva)} = \underline{\underline{\text{Fatturato Giornaliero} * \text{Giorni Clienti}}}$$

- Nel nostro esempio assumiamo che:
- GG Clienti = 90 gg
- Iva = 22%

<b>Fatturato Giornaliero</b>	€	<b>19.782,09</b>	<b>Fatturato/365</b>	
Crediti V/Clienti	€	2.172.073,55		90

- **Attenzione! Non saranno i crediti definitivi del planning. Per ora è importante creare il modello di calcolo in Excel!**

# Fase 5d: Finanziamento dai fornitori

- Per determinare i debiti verso fornitori è possibile sfruttare a ritroso la formula del calcolo dei giorni fornitori:

$$\text{Giorni Fornitori} = \frac{\text{Debiti V. Fornitori (netto Iva)}}{\text{Acquisti Giornalieri}}$$

$$\text{Debiti V. Fornitori (netto Iva)} = \text{Acquisti Giornalieri} * \text{Giorni Fornitori}$$

- Nel nostro esempio assumiamo che:
- GG Fornitori = 90 gg
- Iva = 22%
- Acquisti con dilazione: Filato, Imballaggi, Manutenzioni.

<b>Acquisti Giornalieri</b>	€	<b>15.997,11</b>	
Debiti V/Fornitori	€	1.756.482,74	90

- **Attenzione! Non saranno i debiti definitivi del planning. Per ora è importante creare il modello di calcolo in Excel!**

# Fase 6: Stato Patrimoniale al momento 0

- Quanto appreso sinora ci consente di stendere una situazione investimenti e coperture al momento 0 (avvio del planning). Per momento 0 si intende un avvio completo (il cap. circolante ha avuto modo di crearsi).
- Due informazioni fondamentali devono essere recuperate in questa fase:
  - L'ammontare dell'investimento in mezzi propri (Equity).
  - I debiti fiscali al momento 0.
- Nel nostro esempio immaginiamo:
  - Che vengano investiti mezzi propri per € 500.000
  - Che i debiti fiscali siano € 0 (è un'azienda in start up quindi non ha debiti fiscali).

# Circolante Fiscale: il Credito IVA

- Un'azienda in Start up genera circolante fiscale dovuto al credito Iva nato sugli investimenti fissi.
- Essendo in start up non può utilizzare tale credito in compensazione ai contributi sul lavoro dipendente (servono dei requisiti che maturano nel tempo).
- L'Iva a credito crea una necessità finanziaria (da tenere in dovuto conto) ma può essere utilizzata per evitare di versare l'Iva sulle vendite (iva a debito).
- Purtroppo nascerà anche Iva sugli acquisti che si aggiungerà all'Iva a credito.

# Modellizzazione calcolo credito Iva

## Momento 0

Aliquota Iva in vigore **22%**  
 Iva su Investimenti € **506.000,00** a Credito

		1	2	3	4
Sviluppo Iva Mensile					
Credito	€	<b>144.540,57</b>	€ <b>144.540,57</b>	€ <b>144.540,57</b>	€ <b>144.540,57</b>
Debito	€	<b>132.375,16</b>	€ <b>132.375,16</b>	€ <b>132.375,16</b>	€ <b>132.375,16</b>
Saldo a Credito	€	<b>518.165,41</b>	€ <b>530.330,83</b>	€ <b>542.496,24</b>	€ <b>554.661,65</b>

- Assumiamo l'ipotesi forte che acquisti e vendite si distribuiscano uniformemente lungo i mesi dell'esercizio.

- Iva a debito:
 

Fatturato	€	<b>7.220.463,06</b>
Fatturato /12	€	<b>601.705,26</b>
Fatturato /12*0,22	€	<b>132.375,16</b>

- Iva a credito:
 

Acquisti ad Iva Fissi	Utenze	€	10.000,00
	Manutenzioni	€	50.000,00
	Consulenze	€	30.000,00

Acquisti ad Iva Variabili	Costo del Filato	€	6.252.548,99
	Costo dell'energia	€	667.955,23
	Provvigioni	€	623.424,88
	Imballaggi	€	250.101,96

<b>Totale</b>	€	<b>7.884.031,07</b>
<b>Totale/12</b>	€	<b>657.002,59</b>
<b>Totale/12*0,22</b>	€	<b>144.540,57</b>

# Investimenti Coperture al momento 0

## Investimenti e Coperture al Momento 0

<b>Attivo Immobilizzato</b>	<b>€ 2.300.000,00</b>	<b>Posizione Finanziaria Netta</b>	<b>€ 4.007.644,39</b>
Brevetti	500.000,00	Pos. Finanziaria Netta a M/L	€ 2.300.000,00
Impianti	1.000.000,00	Pos. Finanziaria Netta a Breve	€ 1.707.644,39
Attrezzature	800.000,00		
<b>Capitale Circolante</b>	<b>€ 2.207.644,39</b>	<b>Posizione Tributaria Netta</b>	<b>€ -</b>
Crediti V/Clienti	€ 2.172.073,55		
Magazzino Mat. Prima	€ 713.705,59		
Magazzino P. Finito	€ 572.347,99		
Credito Iva	€ 506.000,00	<b>Mezzi Propri</b>	<b>€ 500.000,00</b>
Debiti V/Fornitori	-€ 1.756.482,74	Equity	€ 500.000,00
<b>Totale Investimenti</b>	<b>€ 4.507.644,39</b>	<b>Totale Coperture</b>	<b>€ 4.507.644,39</b>

La previsione realizzata ha consentito di realizzare una prima stima dei finanziamenti (ipotizzati a breve termine) necessari per finanziare gli investimenti in circolante non coperti.

# Fase 7a: Stesura del Conto Economico

- Quanto realizzato sinora consente di stendere buona parte del conto economico finale. Infatti:
  - I costi operativi sono tutti stimati o modellizzati (costi variabili).
  - Gli interessi passivi del finanziamento a M/L sono già stimati.

## Conto Economico al Momento 1

Fatturato	€	7.220.463,06
Variazione Magazzino P.F.	€	572.347,99
<b>Valore della Produzione</b>	<b>€</b>	<b>7.792.811,06</b>
Costo del Filato	-€	6.252.548,99
Costo dell'energia	-€	667.955,23
Provvigioni	-€	623.424,88
Imballaggi	-€	250.101,96
Variazione Magazzino M.P.	€	713.705,59
<b>Costi Variabili</b>	<b>-€</b>	<b>7.080.325,48</b>
Costo del lavoro	-€	200.000,00
Utenze	-€	10.000,00
Manutenzioni	-€	50.000,00
Assicurazioni	-€	25.000,00
Consulenze	-€	30.000,00
<b>Costi Fissi</b>	<b>-€</b>	<b>315.000,00</b>
<b>EBITDA/MOL</b>	<b>€</b>	<b>397.485,58</b>
Ammortamenti	-€	191.666,67
<b>EBIT/Red. Operativo</b>	<b>€</b>	<b>205.818,92</b>
Interessi passivi a lungo	-€	115.000,00

# Fase 7b: Stesura del Conto Economico

- E' necessario stimare gli interessi passivi sulla posizione finanziaria a breve periodo. Applicheremo il tasso del 5%.
- Come fare?
- Dobbiamo utilizzare le nozioni di flusso di cassa a noi note.
- Conoscendo tutti i flussi di cassa in uscita ed in entrata possiamo costruire sinteticamente la posizione finanziaria netta a breve al momento 1 (attenzione non è quella al momento 0...).

<b>2 = A+B+C+D+E</b>	<b>Flussi in uscita</b>	-€	<b>1.853.629,35</b>
<b>1+2</b>	<b>PFN a Breve Finale pre Oneri Finanziari</b>	€	<b>1.853.629,35</b>
	<b>Oneri Finanziari</b>	€	<b>92.681,47</b>

## Proxy PFN Finale

<b>1</b>	<b>PFN Iniziale</b>	€	-
	<b>Flussi di Cassa</b>		
	Mol	€	397.485,58
	CCNC Iniziale	€	-
	CCNC Finale	€	2.353.629,35
	Delta CCNC	-€	2.353.629,35
	<b>A Cash Flow operativo</b>	-€	<b>1.956.143,77</b>
	Ammortamenti	-€	191.666,67
	Investimenti Netti Iniziali	€	-
	Investimenti Netti Finali	€	2.108.333,33
	Delta Investimenti	€	2.108.333,33
	<b>B Flusso per Investimenti</b>	-€	<b>2.300.000,00</b>
	Flusso per Debito a Medio Lungo	-€	397.485,58
	Erogazioni a medio lungo	€	2.300.000,00
	<b>C Flusso netto debito a M/L</b>	€	<b>1.902.514,42</b>
	<b>D Cash Flow Fiscale</b>	€	-
	<b>E Flusso Equity</b>	€	<b>500.000,00</b>

# Fase 7b: Stesura del Conto Economico

- Gli interessi ora calcolati determinano un ulteriore flusso in uscita . Questo comporterà quindi un flusso finanziario che non era stato previsto prima. Il fatturato di break even finanziario dovrà giocoforza crescere.
- E' ovvio immaginare come questo creerà una variazione di tutte le grandezze (CCNC; PFN; Interessi). Si entra nelle more di un calcolo ricorsivo (riferimento circolare); facilmente risolvibile attraverso opportune macro o iterazioni di calcolo in Excel.

Fase 4	Costi Fissi Operativi	€	315.000,00	
Stima primo break even	Finanziamento Piano Investimenti	€	397.485,58	
	<b>Interessi Passivi a breve (Fase 7b)</b>	€	100.374,21	€ 100.374,21
<b>Uscite Finanziarie Fisse Somma Flussi in Uscita</b>		<b>€</b>	<b>812.859,79</b>	
<b>Valore della Produzione Break Even Finanziario</b>		<b>€</b>	<b>8.890.653,97</b>	<b>(Flussi in uscita/M.d.C.% = 9,14%)</b>

# Il problema delle provvigioni

- Le provvigioni determinate hanno un difetto...
- Sono calcolate sul Valore della Produzione e non sul Fatturato che è la reale base di calcolo!
- Come ovviare al problema?
- Occorre rideterminare la reale incidenza delle provvigioni:

## Conto Economico al Momento 1

Fatturato	€	8.243.540,94
Variazione Magazzino P.F.	€	647.113,03
<b>Valore della Produzione</b>	<b>€</b>	<b>8.890.653,97</b>

Costo del Filato	-€	7.133.401,43
Costo dell'energia	-€	762.056,05
Provvigioni	-€	711.252,32

<b>Provvigioni corrette (8% su fatturato)</b>	<b>€ 659.483,28</b>
<b>Incidenza su valore della prod.</b>	<b>7,418%</b>
<b>Reali provvigioni su prezzo unitario</b>	<b>€ 0,2596</b>

# Fase 7c: calcolo ricorsivo provvigioni

- Il valore così determinato genera un ulteriore riferimento circolare.
- Il MdC dipende dalle provvigioni che determinano un fatturato che determina l'incidenza delle provvigioni...
- Risolviamo col calcolo iterativo (le provvigioni rideterminano anche gli interessi... dovremo eseguire le due iterazioni per azzerare entrambe le differenze).

Fase 3	Costi Variabili Unitari	Importo	Incidenza sul prezzo di vendita	Incidenza su magazzino M.P.
	<b>Ricavo per Metro Tessuto Greggio</b>	€ 3,50		Incidenza su 100%
	Costo del Filato	€ 2,50	71,43%	96,15%
	Costo dell'energia	€ 0,30	8,57%	0%
	Provvigioni	€ 0,26	7,41%	0%
	Imballaggi	€ 0,10	2,86%	3,85%
	<b>Tot. Costi Variabili</b>	€ 3,16	<b>90,27%</b>	<b>100,00%</b>
	<b>M.d.C. Unitario</b>	€ 0,34	<b>9,73%</b>	
			<b>Reali Provv. su prezzo di vendita</b>	€ 0,2595
			Differenza	-€ 0,00
<b>Fase 4</b>	Costi Fissi Operativi	€ 315.000,00		
<b>Stima primo break even</b>	Finanziamento Piano Investimenti	€ 397.485,58		
	<b>Interessi Passivi a breve (Fase 7b)</b>	€ 93.151,79	€ 93.151,79	-€ 0,00
	<b>Uscite Finanziarie Fisse Somma Flussi in Uscita</b>	€ 805.637,37		
	<b>Valore della Produzione Break Even Finanziario</b>	€ 8.281.720,57	<b>(Flussi in uscita/M.d.C.% = 9,73%)</b>	

# Fase 7d: Stesura del Conto Economico

- Quanto realizzato sinora consente di chiudere il conto economico.
- Il calcolo delle imposte viene effettuato applicando l'IRES al 27,5% sul reddito ante imposte nonché l'IRAP al 3,9% sul reddito ante imposte maggiorato di interessi passivi e costo del lavoro. Le imposte non creano un flusso finanziario (che farebbe variare il fatturato di break even) in quanto saranno versate l'esercizio successivo.

## Conto Economico al Momento 1

Fatturato	€	7.676.076,98
Variazione Magazzino P.F.	€	605.643,59
<b>Valore della Produzione</b>	<b>€</b>	<b>8.281.720,57</b>
Costo del Filato	-€	6.644.824,72
Costo dell'energia	-€	709.861,76
Provvigioni	-€	614.086,16
Imballaggi	-€	265.792,99
Variazione Magazzino M.P.	€	758.482,43
<b>Costi Variabili</b>	<b>-€</b>	<b>7.476.083,20</b>
Costo del lavoro	-€	200.000,00
Utenze	-€	10.000,00
Manutenzioni	-€	50.000,00
Assicurazioni	-€	25.000,00
Consulenze	-€	30.000,00
<b>Costi Fissi</b>	<b>-€</b>	<b>315.000,00</b>
<b>EBITDA/MOL</b>	<b>€</b>	<b>490.637,37</b>
Ammortamenti	-€	191.666,67
<b>EBIT/Red. Operativo</b>	<b>€</b>	<b>298.970,70</b>
Interessi passivi a lungo	-€	115.000,00
Interessi passivi a breve	-€	93.151,79
<b>Utile Ante Imposte</b>	<b>€</b>	<b>90.818,92</b>
Imposte	-€	44.435,06
<b>Utile Netto</b>	<b>€</b>	<b>46.383,86</b>

# Fase 8: Chiusura Stato Patrimoniale al Momento 1

- Quanto realizzato sinora consente di chiudere la situazione investimenti e coperture all'anno 1.

## Investimenti e Coperture al Momento 1

<b>Attivo Immobilizzato</b>	<b>€ 2.108.333,33</b>	<b>Posizione Finanziaria Netta</b>	<b>€ 3.973.701,91</b>
Brevetti	475.000,00	Pos. Finanziaria Netta a M/L	€ 2.017.514,42
Impianti	900.000,00	Pos. Finanziaria Netta a Breve	€ 1.956.187,50
Attrezzature	733.333,33		
<b>Capitale Circolante</b>	<b>€ 2.456.187,50</b>	<b>Posizione Tributaria Netta</b>	<b>€ 44.435,06</b>
Crediti V/Clienti	€ 2.309.132,20		
Magazzino Mat. Prima	€ 758.482,43	<b>Mezzi Propri</b>	<b>€ 546.383,86</b>
Magazzino P. Finito	€ 605.643,59	Equity	€ 500.000,00
Credito Iva	€ 648.667,50	Utile dell'esercizio	€ 46.383,86
Debiti V/Fornitori	-€ 1.865.738,23		
<b>Totale Investimenti</b>	<b>€ 4.564.520,83</b>	<b>Totale Coperture</b>	<b>€ 4.564.520,83</b>

# Fase 9: Rendiconto Finanziario

- Quanto realizzato consente di stendere anche il rendiconto finanziario dei flussi di cassa.

Rendiconto Finanziario (Determ. Cash Flow)	
	Anno 1
EBITDA/M.O.L.	490.637
CCNC Iniziale	0
CCNC Finale	2.456.187
Variazione Circolante	2.456.187
<b>CASH FLOW OPERATIVO</b>	<b>-1.965.550</b>
Ammortamenti	-191.667
Investimenti Iniziali	0
Investimenti Finali	2.108.333
Investimenti a patrimonio	2.108.333
<b>Flusso di Cassa per investimenti</b>	<b>2.300.000</b>
<b>CASH FLOW DISPONIBILE</b>	<b>-4.265.550</b>
Interessi Passivi netti	-208.152
PFN Iniziale	0
PFN Finale	3.973.702
Variazione dell'indebitamento finanziario	3.973.702
<b>Cash Flow per il servizio del debito</b>	<b>3.765.550</b>
<b>Cash Flow per la gestione straordinaria</b>	<b>0</b>
Imposte d'esercizio	-44.435
PTN Iniziale	0
PTN Finale	44.435
Variazione debiti fiscali	44.435
<b>Cash Flow Fiscale</b>	<b>0</b>
Utile	46.384
Equity Iniziale	0
Equity Finale	546.384
Variazione dei mezzi propri	-546.384
<b>CASH FLOW PER LA PROPRIETA'</b>	<b>-500.000</b>