



Webinar

Il Business Plan



Relatore: Ivan Fogliata

11 – 18 maggio 2020



Le sfide per le imprese: I contingency plans

Il tema della continuità aziendale...

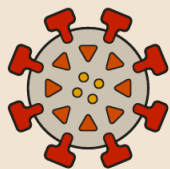


Martedì 21 Aprile 2020 **Il Sole 24 Ore**

I manager sul contro

EMERGENZA COVID-19

BILANCIO



La Fondazione nazionale dei commercialisti esamina le regole del Dl Liquidità

Ai fini dell'impairment test nessun effetto sui valori di bilancio dell'esercizio 2019

Nicola Cavalluzzo
Franco Roscini Vitali

La continuità aziendale, all'epoca del Covid-19, è un tema che merita particolare attenzione nei bilanci in approvazione entro giugno, con un possibile interessamento anche per i bilanci dell'esercizio in corso. La Fondazione nazionale dei commercialisti, con Sidrea, la Società italiana dei docenti di ragioneria ed economia aziendale, ha diffuso il documento sull'impatto dell'emergenza sulla continuità aziendale e sul-

l'applicazione nazionale

L'articolo 7 del Dl 23/2019, che disciplina la continuità aziendale, è in vigore dal 1° gennaio 2020. La disdetta delle causali conseguenti per le imprese in presenza di crisi, a partire dal 1° gennaio 2020, varrà nel bilancio dell'esercizio 2019.

Inoltre, il direttore del bilancio di esercizio 2020, si applica al bilancio del 2019. I conti primari del corso non perché rinvii a 23 febbraio chiuso al revidere lanciati e l'accolto bilancio provato dicembre quello p

Chance della presunzione retrospettiva

L'INTERPRETAZIONE

Dall'articolo 7 del Dl 23 forse una ciambella di salvataggio anche nel 2019

Andrea Vasapolli

L'articolo 7 del decreto legge 23, disposizione che merita di essere riformulata in sede di conversione, al comma 1 prevede che «Nella redazione del bilancio di esercizio in corso al 31 dicembre 2020, la valutazione delle voci nella prospettiva della continuazione dell'attività di cui all'articolo 2423-bis, comma primo, n. 1), del Codice civile può comunque essere operata se risulta sussistente nell'ultimo bilancio di esercizio chiuso in data anteriore al 23 febbraio 2020». Il comma 2 di questo articolo estende tale facoltà anche ai bilanci chiusi entro (da intendersi, relativi ad esercizi chiusi entro) il 23 febbraio 2020. La norma prevede espressamente che tale valutazione della continuità aziendale in deroga agli ordinari criteri è formulata mediante richiamo delle risultanze del bilancio precedente.

Le società con esercizio coincidente con l'anno solare possono beneficiare di tale disposizione per due bilanci (2019 e 2020) mentre quelle con esercizio infrannuale spesso ne potranno beneficiare solo per uno. In caso di chiusura dell'esercizio al 30 giugno, ad esempio, troverà ap-

plicazione solo per il bilancio al 30 giugno 2021, mentre non potrà applicarsi per il bilancio al 30 giugno 2020 (in quanto chiuso dopo il 23 febbraio 2020 e non in corso al 31 dicembre 2020).

Per potersi avvalere della sussistenza del requisito della continuità aziendale risultante nel bilancio dell'esercizio precedente non è necessario che nel precedente bilancio la sussistenza di tale requisito sia stata argomentata con modalità speciali o comunque diverse da come ordinariamente viene attestata in sede di redazione del bilancio.

Il principio della continuità aziendale è posto dall'articolo 2423 bis, comma 1, n. 1), del Codice civile, come un postulato del bilancio, ed è interpretato nel principio di revisione Isa Italia 570 (paragrafo 2) e dal principio contabile Oic 11 (paragrafi 21-24) nel senso della valutazione prospettica della capacità dell'azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un periodo di almeno 12 mesi dalla data di riferimento del bilancio.

La deroga al principio di continuità aziendale prevista all'articolo 7 del decreto legge 23/20 è facoltativa; alla stessa ricorreranno solo quelle imprese che temporaneamente hanno perso (o ritengono che perderanno) quell'equilibrio economico-finanziario che caratterizza la condizione della continuità aziendale. Ricorrere a tale deroga implica, infatti, l'ammissione che non sussistono le con-

dizioni che ordinariamente consentirebbero di attestare il requisito della continuità aziendale.

In precedenti articoli pubblicati su «Il Sole 24 Ore» è stato sostenuto che, con riferimento al bilancio dell'esercizio al 31 dicembre 2019, lo spirito della norma porta a ritenere che il requisito della continuità doveva sussistere alla data del 23 febbraio 2020 e che quindi per tale bilancio non si deve fare riferimento al precedente bilancio 2018. A nostro parere è possibile però osservare che sia l'articolo 6 del decreto legge 23/20 che disattiva le disposizioni in tema di copertura perdite sia l'articolo 7 non subordinano la loro applicabilità ad eventi correlati alla crisi susseguente alla pandemia da Covid-19 e che il comma 1 dell'articolo 7 impone, nell'applicare la deroga al criterio della continuità, di richiamare le risultanze dell'esercizio precedente (cioè, si ritiene, rende possibile in sede di bilancio 2019 attestare la continuità in deroga sulla base del fatto che la stessa sussisteva nel bilancio 2018).

Una interpretazione sistematica della norma in commento, unitamente alla disciplina della responsabilità degli amministratori, porta tuttavia a ritenere che il ricorso alla deroga disposta dall'articolo 7 non sia sempre legittimo, ma lo sia nei soli casi in cui si ritenga che la condizione di difficoltà in cui versa l'impresa e che impedisce di attestare in via ordinaria la sussistenza del going concern (qualunque ne sia la causa) sarà recuperata attraverso i risultati

futuri della gestione ordinaria o prevedibili interventi straordinari (ad esempio una ricapitalizzazione), mentre alla stessa non si dovrebbe fare ricorso nel caso in cui gli amministratori considerino la situazione di crisi in ogni caso irreversibile.

Si pensi al caso di una società i cui amministratori, in sede di redazione del bilancio al 31 dicembre 2019, prevedano che la perdita che maturerà nel corso del 2020 quale conseguenza della pandemia da COVID-19 porterà la società in una condizione di deficit patrimoniale, non ripianabile dai soci, ma che tale perdita troverà compensazione nell'utile dell'esercizio 2020.

In un simile caso gli amministratori potranno avvalersi della deroga disposta dall'articolo 7 in sede di redazione sia del bilancio al 31 dicembre 2019 (richiamando le risultanze del bilancio 2018, come espressamente previsto dalla norma con riferimento alle indicazioni da fornire nella nota informativa) sia di quello al 31 dicembre 2020.

La norma prevede, inoltre, che del ricorso a tale deroga debba farsi riferimento nella «nota informativa». L'utilizzo del termine «nota informativa» invece che nota integrativa induce a ritenere che se si intese imporre tale obbligo anche alle microimprese, che sono esonerate dall'obbligo di redigere la nota integrativa. Questo riferimento dovrà essere quindi formulata nelle note in calce allo stato patrimoniale.

Il worst case scenario



- Nei migliori business plans si include un worst case scenario che contempla ipotesi di importante stress per valutare la tenuta dell'attività.
- Il caso del Covid-19 va certamente oltre ogni scenario di stress «normale» in quanto un completo lock down non è certamente prevedibile né immaginabile.
- Come interfacciarsi quindi e valutare gli effetti della contingenza con le imprese?
- Gli approcci differiscono per settore e dimensioni dell'impresa.
- Vediamo alcuni esempi!

I contingency plans



- I piani di emergenza sono tipicamente realizzati in 5 step:
 - 1. Prioritizzazione delle risorse:**
 - Le spese e gli impegni in corso vanno divisi in:
 - Vitali – non eliminabili (es. ottenimento certificazione di prodotto)
 - Importanti – eliminabili con danno ma limitato (es. lavori di ultimazione nuovo macchinario)
 - Potenzianti – eliminabili (es. cambio software gestionale)
 - 2. Studio degli impatti negativi e di un piano di intervento:**
 - Simulazione calo fatturato, simulazione insoluti.
 - Valutazione del costo di eliminazione rispetto al risparmio ottenibile
 - Studio delle soluzioni offerte dallo Stato (CIG, contributi per affitti, garanzie)
 - Congelamento di tutti i costi fissi non vitali
 - 3. Finanziamento del piano di intervento:**
 - Studio di operazioni finanziarie ponte con valutazione della sostenibilità successiva dei nuovi impegni finanziari.
 - 4. Condivisione con la struttura e gli stakeholders del piano**
 - 5. Analisi e rivisitazione del piano**

Focus su impatti negativi e sostenibilità finanziaria

- Il punto di pareggio finanziario (financial break even point) si rivela uno strumento potentissimo in caso di studio di scenari avversi.
- L'impresa potrà valutare il calo di fatturato che può sostenere:
 - autofinanziando le uscite finanziarie (se dispone di proprie scorte di liquidità)
 - riducendo i costi fissi
 - ricorrendo alle moratorie
 - accedendo a nuova finanza
- In tema di insolvenze sul foglio commerciale l'impresa dovrà valutare:
 - L'impatto atteso del medesimo e le conseguenze sulle minori disponibilità
 - La richiesta di moratoria ex art. 56 sul congelamento del rientro dei fidi utilizzati.
 - L'assunzione della decisione di posticipare a sua volta il pagamento ai propri fornitori.

Meglio nuova finanza o moratorie?

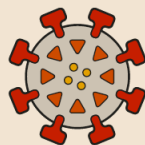


- La moratoria sospende i pagamenti sui debiti per un certo periodo (in questa fase 6 mesi).
- Difficilmente le esigenze di liquidità da sostenimento di costi fissi «incomprimibili» trovano copertura nel mero risparmio da moratoria.
- Si pensi che 6 mesi di rate su 2,5 milioni di debito al 3% su un piano a 60 mesi originario equivalgono a € 269.530,36.
- Con ogni probabilità un'impresa di quel tipo avrà bisogno di molto di più che 270.000 € circa.
- La nuova finanza diviene di fatto irrinunciabile e quindi deve essere pianificata con grande attenzione valutando la sostenibilità del nuovo debito in uno scenario di fase 2 e post fase 2 anche attraverso lo strumento del break even point finanziario.

Con la diminuzione dei ricavi focus sul punto di pareggio

EMERGENZA COVID-19

BILANCI



Il calcolo: si parte dalla distinzione tra oneri fissi e variabili

Il risultato operativo deve riuscire a coprire la gestione

Franco Roscini Vitali

Imprese obbligate a confrontarsi con la determinazione del punto di pareggio aziendale: è questo l'effetto della contrazione dei ricavi che, inevitabilmente, impone agli amministratori la verifica e il ridimensionamento di alcuni costi.

I costi che un'impresa sostiene si dividono in fissi e variabili: i primi si mantengono stabili, quantomeno entro determinati limiti, in caso di aumento o diminuzione dei ricavi, mentre quelli variabili sono legati all'andamento dei ricavi stessi.

In via generale, esempi di costi fissi sono lavoro indiretto, ammortamenti, costi generali e costi industriali: questi restano fissi, entro certi limiti, indipendentemente dal volume dei ricavi.

I costi variabili, invece, sono quelli relativi a materiali, lavoro diretto, lavorazioni di terzi, trasporti, provvigioni: questi costi dipendono direttamente dall'ammontare dei ricavi.

Ogni impresa ha una composizione di costi diversa da un'altra: in alcune prevalgono i costi fissi, mentre in altre quelli variabili, con effetti diversi nel caso di incremento/diminuzione dei ricavi.

Infatti, un'impresa con una composizione di costi nella quale prevalgono quelli variabili risponde in modo differente alla variazione dei ricavi rispetto a un'altra nella quale prevalgono i costi fissi: quest'ultima è avvantaggiata maggiormente all'aumentare dei ricavi, perché riesce a spalmare meglio i suoi costi fissi, mentre è penalizzata in caso di diminuzione degli stessi, perché non riesce a ridurre parimenti i costi (fissi).

Pertanto, la contrazione dei ricavi incide sui costi fissi ed è, in particolare, su alcuni di questi che gli amministratori possono intervenire (non sugli ammortamenti che non sono comprimibili).

Il punto di pareggio

Il limite entro il quale la contrazione dei ricavi non genera perdite è determinato dal punto di pareggio, che ciascuna azienda dovrebbe conoscere, la cui determinazione comporta un calcolo piuttosto semplice.

Il primo passaggio che deve essere fatto consiste nell'individuazione dei costi e nella loro separazione tra fissi e variabili e, fatti cento i ricavi, la loro incidenza percentuale sugli stessi.

La distinzione in questione non è operazione banale, perché può accadere che taluni costi per un'impresa siano fissi, mentre per un'altra no: per esempio, gli ammortamenti generalmente sono costi fissi, ma può anche non essere così se calcolati in base alle unità prodotte (principio conta-

IL CASO

- Costi fissi euro **945.895 (16,3%)**
- Costi variabili euro **4.580.398 (78,5%)**
- Reddito operativo euro **302.915 (5,2%)**
- Totale Ricavi **5.829.208 (100%)**
- Margine unitario di contribuzione: **21,5% (100 - costi variabili 78,5)**
- Punto di pareggio operativo = $(945.895 \times 100) / 21,5 = 4.400.000$

- Di conseguenza in percentuale si trova il limite entro il quale i ricavi possono variare pareggiando il reddito operativo, che costituisce il margine di sicurezza:
 $(5.829.208 - 4.400.000) \times 100 / 5.829.208 = 24,52\%$
 $5.829.208 \times 24,52\% = 1.429.321$

- Controprova:
 $5.829.208 - 1.429.321 = 4.400.000$ arrotondato

- Da cui, incidenza dei costi:
- Costi fissi **945.895 (21,5 %)**
- Costi variabili **3.454.000 / 4.400.000 (78,5 %)**
- Reddito operativo = zero

bile Oic 16, paragrafo 66), oppure perché calcolati in precedenza su tutti di produzione diversi.

In proposito ciascuna impresa deve fare alcune considerazioni in base alle specifiche, particolari, situazioni.

Dopo aver effettuato la suddivisione dei costi tra fissi e variabili, si determina il margine unitario di contribuzione dato da cento meno la percentuale dei costi variabili.

La formula

Il punto di pareggio è dato dal totale dei costi fissi, moltiplicato cento, fratto il margine di contribuzione.

Ovviamente, il punto di pareg-

gio riguarda il risultato operativo: pertanto, sono escluse componenti finanziarie, non ricorrenti e imposte.

Con riferimento a queste ultime, qualche ragionamento potrebbe essere fatto con riferimento all'Irap che è sostanzialmente un costo aziendale, in quanto può accadere che si debba pagare anche con bilanci in perdita: anche questa è una riflessione che ogni impresa potrà fare al proprio interno.

Il calcolo del punto di pareggio può essere molto utile anche per predisporre i budget.

Per concludere si veda a lato l'esempio tratto da un caso reale.

Break even point

Lo consigliano anche gli esperti!

Cosa siamo portati a pensare quando vediamo una bella iniziativa?

- A fancy restaurant...
- A fancy hotel...



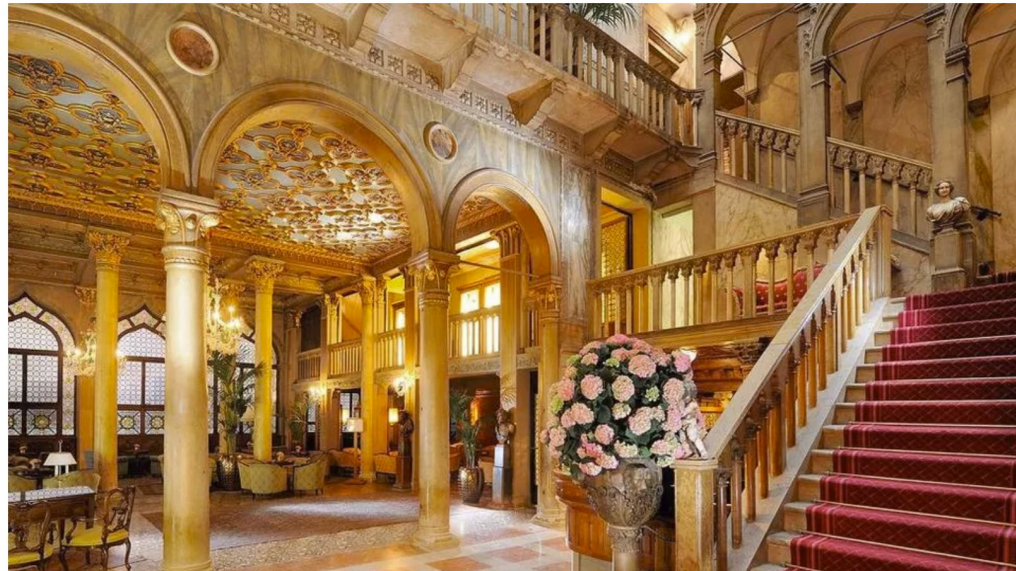
Wow! Chissà quanto guadagneranno!

- Non avete mai pensato invece a...
- Wow chissà quanti costi fissi hanno?

di Venezia e Mestre
la Nuova

26 OTTOBRE 2017

Venezia, l'Hotel Danieli sull'orlo del fallimento



▲ Il Danieli



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 «sorrondono» 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.



Topics

- Brand new: margine di contribuzione & di produzione.
- Ricerca dell'equilibrio finanziario.
- Il cash flow statement.
- Sensitivity analysis.



Caso Brand new

- Il cuore del piano di business è la redditività. La redditività nasce in primis dalla marginalità di prodotto.
- La marginalità è un concetto semplice ma rappresenta delle insidie. Ricorderete che in un'azienda esiste il magazzino materia prima ma anche il magazzino prodotto finito (necessario per soddisfare tempestivamente le richieste da parte della clientela). Il magazzino prodotto finito si muove. Il magazzino prodotto finito è valutato al costo.
- Cosa comporta questo? Vediamo la slide che segue!



Brand new

Azienda UNO: anno x

RICAVI	1.000.000
VALORE PRODUZIONE	1.000.000

DELTA MP	-
COSTI VARIABILI	- 500.000
MDC in euro	500.000
MDC%	50%

PREZZO U	2
CV U	1
MDC% su vendite	50%

Azienda UNO: anno x+1

RICAVI	1.000.000
VALORE PRODUZIONE	1.000.000

DELTA MP	200.000
COSTI VARIABILI	- 700.000
MDC in euro	500.000
MDC%	50%

PREZZO U	2
CV U	1
MDC% su vendite	50%



Azienda DUE: anno x

RICAVI	1.000.000
DELTA PF	-
VALORE PRODUZIONE	1.000.000

COSTI VARIABILI	- 500.000
MDC	500.000

MDC%	50%
-------------	------------

PREZZO U	2
CV U	1
MDC% su vendite	50%

$200.000 \text{ PF} / 1,6 = 125.000 \text{ unità}$

$125.000 * 1 \text{€ CV U} = + 125.000 \text{ € CV}$

Azienda DUE: anno x+1

RICAVI	1.000.000
DELTA PF	200.000
VALORE PRODUZIONE	1.200.000

COSTI VARIABILI	- 625.000
MDC	575.000

MDC%	47,92%
-------------	---------------

PREZZO U	2
CV U	1
MDC% su vendite	50%

COSTO PDZ U	1,6
CV U	1
MDP%	37,50%



Brand new

- Che succede?
- Sia l'azienda Uno che la Due vendono nell'anno $x+1$ n° 500.000 pezzi al prezzo di 2 euro, sapendo che il cv unitario è pari a 1 €.
- Entrambe hanno un magazzino che aumenta di 200.000 €.
- Tuttavia il MDC% calcolato nell'anno $x+1$ sull'azienda Uno è pari al 50%, sulla Due 47,92%.
- Perché? Vediamolo insieme.



Brand new: Azienda Due

- Il MDC% calcolato nell'anno x+1 sull'azienda Due non coincide con il margine % sulle vendite.
- Esso è figlio di una ponderazione tra il MDC% sulle vendite e il MDP% (margine di produzione %).

$$\text{MDP\%} = \frac{(\text{COSTO PRODUZIONE U} - \text{COSTO VARIABILE U})}{\text{COSTO PRODUZIONE U}}$$

- Ovvero = $\frac{(1,6-1)}{1,6} = 37,50\%$
- Quindi?



Brand new: Azienda Due

ESEMPIO POND.xlsx - Excel

File Home Inserisci Disegno Layout di pagina Formule Dati Revisione Visualizza Sviluppo ACROBAT Che cosa si vuole fare?

Incolla Taglia Copia Copia formato Appunti

Carattere Allineamento Numeri Stili

SOMMA $=F4*C2+F8*C3$

	A	B	C	D	E	F
1			incidenza su valore pdz			
2	RICAVI	1.000.000	83,33%	PREZZO U		2
3	DELTA PF	200.000	16,67%	CV U		1
4	VALORE PRODUZIONE	1.200.000	100,00%	MDC%		50,00%
5						
6	COSTI VARIABILI	- 625.000		COSTO PDZ U		1,6
7	MDC	575.000		CV U		1
8	MDC%	47,92%		MDP%		37,50%
9						
10	MEDIA PONDERATA	$=F4*C2+F8*C3$				

La stessa logica deve essere utilizzata nel planning! Non possiamo infatti calcolare il valore della produzione di break even basandoci solo sul margine % sulle vendite. Commetteremmo un errore....



Provate voi!



Ricerca dell'equilibrio finanziario

- Andiamo a studiare la struttura dei costi!
- Quali?
- Costi Fissi ovvero:
 - Piano Investimenti (fissi e in capitale circolante).
 - Costi fissi operativi.
- Costi variabili:
 - Ci restituiscono il margine di contribuzione.

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
Totale	€ 2.300.000,00	€ 191.666,67

- 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:

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



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
Ricavo per Metro Tessuto Greggio	€ 3,50	
Costo del Filato	€ 2,50	71,43%
Costo dell'energia	€ 0,30	8,57%
Provvigioni	€ 0,28	8,00%
Imballaggi	€ 0,10	2,86%
Tot. Costi Variabili	€ 3,18	90,86%
M.d.C. Unitario	€ 0,32	9,14%



Fase 3b: il Margine di Produzione

- Il margine di contribuzione effettivo di un'impresa è determinato non solo da ciò che l'impresa ha prodotto e venduto ma anche da ciò che ha prodotto ed immagazzinato. Si tratta, infatti, dei due componenti che costituiscono il c.d. «Valore della Produzione».

Margine di Produzione

Costo Industriale pieno per Metro T.G.	€	3,15	
Costo del Filato	€	2,50	79,37%
Costo dell'energia	€	0,30	9,52%
Imballaggi	€	0,10	3,17%
Tot. Costi Variabili	€	2,90	92,06%
M.d.P. Unitario	€	0,25	7,94%



Fase 3c: 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.

Margine di Produzione			Incidenza su magazzino M.P.	
Costo Industriale pieno per Metro T.G.	€	3,15	Incidenza su 100%	
Costo del Filato	€	2,50	79,37%	96,15%
Costo dell'energia	€	0,30	9,52%	0%
Imballaggi	€	0,10	3,17%	3,85%
Tot. Costi Variabili	€	2,90	92,06%	
M.d.P. Unitario	€	0,25	7,94%	100,00%



Creiamo una prima simulazione di margine medio ponderato!

- I concetti appresi ci consentono di immaginare un MdC medio ponderato che ci è necessario per proseguire nell'analisi. Impostiamo una percentuale provvisoria a nostro piacimento
- Non sarà assolutamente l'MdC definitivo ma ci è necessario per impostare le routines di calcolo.

		PESI
Ponderazione Margini per calcolo Valore della Produzione di Break Even	Peso Vendite	80,00%
	Peso Delta Magazzino Prodotto Finito	20,00%
	M.d.c. Ponderato	8,90%



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 valore della produzione 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:

Fase 4	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		€	8.004.028,48 (Flussi in uscita/M.d.C.% = 8,90%)

- 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 fatturato ed il 82,54% sul delta di magazzino P.F.)

Acquisti M.P. Giornalieri	€	16.652,00	
Magazzino Mat. Prima	€	749.339,97	45

- **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 fatturato ed 92,06% della variazione magazzino P.F.) + Costi fissi Industriali (acquisti operativi + costo del lavoro) + Ammortamenti del piano investimenti.

Costo del Venduto Giornaliero	€	19.961,51	
Magazzino P. Finito	€	598.845,35	30

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



Il M.D.C. Ponderato

- I calcoli sinora condotti ci consentono di conoscere i pesi di Vendite e Var. Magazzino Prod. Finito sul valore della produzione provvisorio.
- Tali pesi ci consentono di determinare il M.d.C. ponderato dell'impresa:

	PESI Vendite e Mag. P.F.
Ponderazione Margini per calcolo	92,60%
Valore della Produzione di Break Even	7,40%
M.d.c. Ponderato	9,05%

Dobbiamo ora sostituire l'MDC sulle vendite con quello ponderato nella formula del V.P. di break even!

Primo riferimento circolare!



- I pesi di ponderazione del MDC ponderato dipendono dal valore della produzione ma il V.P. dipende dal MDC ponderato ergo si entra nelle more di un calcolo ricorsivo (riferimento circolare); facilmente risolvibile attraverso opportune macro o iterazioni di calcolo in Excel.

PESI Vendite e Mag. P.F.			
Ponderazione Margini per calcolo	92,60%	92,60%	Pesi Mdc
Valore della Produzione di Break Even	7,40%		
M.d.c. Ponderato	9,05%		



Variazione del Magazzino

- Il magazzino venutosi a creare è pari alla somma del magazzino materia prima e prodotto finito e pari a:
- $726.660,65 + € 581.981,24 = 1.308.641,90$
- 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	€	7.287.619,00
Variazione Magazzino P.F.	€	581.981,24
Valore della Produzione	€	7.869.600,25

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%

Fatturato Giornaliero	€	19.966,08	Fatturato/365	
Crediti V/Clienti	€	2.192.275,53		90 gg

- **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.

Acquisti Giornalieri	€	16.285,00	
Debiti V/Fornitori	€	1.788.093,09	90 gg

- **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	€	292.729,11	€	132.863,77	€	132.863,77	€	132.863,77
Debito	€	-	€	-	€	-	€	178.141,80
Saldo a Credito	€	798.729,11	€	931.592,88	€ 1.064.456,65		€ 1.019.178,62	
				Picco credito Iva				

- Assumiamo l'ipotesi forte che acquisti e parte delle vendite (dopo 3 mesi) si distribuiscano uniformemente lungo i mesi dell'esercizio.

- Iva a debito:

Fatturato	€ 7.287.619,00
Fatturato/9	€ 809.735,44 (Le vendite partono in differita)
Fatturato/9*0,22	€ 178.141,80

- 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	€ 6.366.044,19	
	Costo dell'energia	€ 680.079,84	
	Provvigioni	€ 583.009,52	
	Imballaggi	€ 254.641,77	
	Acquisti per magazzino M.P.	€ 726.660,65	(Immediati)
	Totale (netto magazzino M.P.)	€ 7.247.114,67	
Totale/12		€ 603.926,22	
Totale/12*0,22		€ 132.863,77	

Iva su Acquisto magazzino M.P. € 159.865,34 (caricata su mese 1)



Ma allora il calcolo dei crediti verso clienti è errato!

- Effettivamente sì!
- Avendo appurato che il fatturato viene in realtà realizzato in 9 mesi perché i primi 3 servono per far partire l'attività.
- In tal senso dobbiamo tornare al calcolo del circolante e correggere il divisore del fatturato!

Fatturato Giornaliero	€	26.991,18	Fatturato/270	
Crediti V/Clienti	€	2.963.631,73		90 gg

Quando si verifica il picco del circolante allora?

- Se assumiamo che le vendite partano in differita di 3 mesi occorreranno poi altri tre mesi (90 giorni di dilazione) perché i crediti verso clienti arrivino al picco di € 2.963.631,73 ora stimato. Il picco del working capital si osserva al mese 6 quindi!
- Utilizzeremo quindi il credito Iva del mese 6 ed i crediti verso clienti del mese 6 per stimare il picco di esigenze finanziarie!

Momento 0													
Aliquota Iva in vigore		22%											
Iva su Investimenti	€	506.000,00		a Credito									
			1		2		3		4		5		6
Sviluppo Iva Mensile													
Credito	€		292.729,11	€	132.863,77	€	132.863,77	€	132.863,77	€	132.863,77	€	132.863,77
Debito	€		-	€	-	€	-	€	178.141,80	€	178.141,80	€	178.141,80
Saldo a Credito	€		798.729,11	€	931.592,88	€ 1.064.456,65		€	1.019.178,62	€	973.900,59	€ 928.622,56	
						Picco del credito Iva						Picco del cap. circolante	

Investimenti Coperture al momento 0



Investimenti e Coperture al Momento 0

Attivo Immobilizzato	€	2.300.000,00	Posizione Finanziaria Netta	€	5.212.803,10
Brevetti		500.000,00	Pos. Finanziaria Netta a M/L	€	2.300.000,00
Impianti		1.000.000,00	Pos. Finanziaria Netta a Breve	€	2.912.803,10
Attrezzature		800.000,00			
Capitale Circolante	€	3.412.803,10	Posizione Tributaria Netta	€	-
Crediti V/Clienti	€	2.963.631,73			
Magazzino Mat. Prima	€	726.660,65			
Magazzino P. Finito	€	581.981,24			
Credito Iva	€	928.622,56	Mezzi Propri	€	500.000,00
Debiti V/Fornitori	-€	1.788.093,09	Equity	€	500.000,00
Totale Investimenti	€	5.712.803,10	Totale Coperture	€	5.712.803,10

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	€	7.287.619,00
Variazione Magazzino P.F.	€	581.981,24
Valore della Produzione	€	7.869.600,25
Costo del Filato	-€	6.366.044,19
Costo dell'energia	-€	680.079,84
Provvigioni	-€	583.009,52
Imballaggi	-€	254.641,77
Variazione Magazzino M.P.	€	726.660,65
Costi Variabili	-€	7.157.114,67
Costo del lavoro	-€	200.000,00
Utenze	-€	10.000,00
Manutenzioni	-€	50.000,00
Assicurazioni	-€	25.000,00
Consulenze	-€	30.000,00
Costi Fissi	-€	315.000,00
EBITDA/MOL	€	397.485,58
Ammortamenti	-€	191.666,67
EBIT/Red.Operativo	€	205.818,92
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...).

Proxy PFN Finale			
1 PFN Iniziale	€	-	
Flussi di Cassa			
Mol	€	397.485,58	
CCNC Iniziale	€	-	
CCNC Finale	€	3.141.134,93	
Delta CCNC	-€	3.141.134,93	
A Cash Flow operativo	-€	2.743.649,34	
Ammortamenti	-€	191.666,67	
Investimenti Netti Iniziali	€	-	
Investimenti Netti Finali	€	2.108.333,33	
Delta Investimenti	€	2.108.333,33	
B Flusso per Investimenti	-€	2.300.000,00	
Flusso per Debito a Medio Lungo	-€	397.485,58	
Erogazioni a medio lungo	€	2.300.000,00	
C Flusso netto debito a M/L	€	1.902.514,42	
D Cash Flow Fiscale	€	-	
E Flusso Equity	€	500.000,00	
2 = A+B+C+D+E	Flussi in uscita	-€	2.641.134,93
1+2 PFN a Breve Finale pre Oneri Finanziari	€	2.641.134,93	
Oneri Finanziari	€	132.056,75	5%



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	
	Interessi Passivi a breve (Fase 7b)	€	152.155,91	€ 152.155,91
Uscite Finanziarie Fisse Somma Flussi in Uscita		€	864.641,49	
Valore della Produzione Break Even Finanziario		€	9.549.011,20	(Flussi in uscita/M.d.C.% = 9,05%)

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 24% sul reddito ante imposte nonché l'IRAP al 3,9% sul reddito ante imposte maggiorato di interessi passivi. 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	€	8.851.787,08
Variazione Magazzino P.F.	€	697.224,12
Valore della Produzione	€	9.549.011,20
Costo del Filato	-€	7.723.790,65
Costo dell'energia	-€	825.126,90
Provvigioni	-€	708.142,97
Imballaggi	-€	308.951,63
Variazione Magazzino M.P.	€	881.642,45
Costi Variabili	-€	8.684.369,70
Costo del lavoro	-€	200.000,00
Utenze	-€	10.000,00
Manutenzioni	-€	50.000,00
Assicurazioni	-€	25.000,00
Consulenze	-€	30.000,00
Costi Fissi	-€	315.000,00
EBITDA/MOL	€	549.641,49
Ammortamenti	-€	191.666,67
EBIT/Red. Operativo	€	357.974,83
Interessi passivi a lungo	-€	115.000,00
Interessi passivi a breve	-€	152.155,91
Utile Ante Imposte	€	90.818,92
Imposte	-€	35.757,56
Utile Netto	€	55.061,36

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					
Attivo Immobilizzato	€	2.108.333,33	Posizione Finanziaria Netta	€	5.212.788,58
Brevetti		475.000,00	Pos. Finanziaria Netta a M/L	€	2.017.514,42
Impianti		900.000,00	Pos. Finanziaria Netta a Breve	€	3.195.274,16
Attrezzature		733.333,33			
Capitale Circolante	€	3.695.274,16	Posizione Tributaria Netta	€	35.757,56
Crediti V/Clienti	€	3.599.726,75			
Magazzino Mat. Prima	€	881.642,45	Mezzi Propri	€	555.061,36
Magazzino P. Finito	€	697.224,12	Equity	€	500.000,00
Credito Iva	€	682.929,51	Utile dell'esercizio	€	55.061,36
Debiti V/Fornitori	-€	2.166.248,66			
Totale Investimenti	€	5.803.607,49	Totale Coperture	€	5.803.607,49

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.	549.641
CCNC Iniziale	0
CCNC Finale	3.695.274
Variazione Circolante	3.695.274
CASH FLOW OPERATIVO	-3.145.633
Ammortamenti	-191.667
Investimenti Iniziali	0
Investimenti Finali	2.108.333
Investimenti a patrimonio	2.108.333
Flusso di Cassa per investimenti	2.300.000
CASH FLOW DISPONIBILE	-5.445.633
Interessi Passivi netti	-267.156
PFN Iniziale	0
PFN Finale	5.212.789
Variazione dell'indebitamento finanziario	5.212.789
Cash Flow per il servizio del debito	4.945.633
 Cash Flow per la gestione straordinaria	 0
Imposte d'esercizio	-35.758
PTN Iniziale	0
PTN Finale	35.758
Variazione debiti fiscali	35.758
Cash Flow Fiscale	0
Utile	55.061
Equity Iniziale	0
Equity Finale	555.061
Variazione dei mezzi propri	555.061
CASH FLOW DALLA PROPRIETA'	500.000



- Il nostro esempio è completo ma leggermente semplificato. Si riportano le semplificazioni di rilievo:
- Non è stato determinato un accantonamento TFR che avrebbe ridotto i flussi di cassa in uscita (si è assunta l'ipotesi che l'impresa versi il TFR a fondi pensionistici).
- Non si è considerata fiscalità differita.

Fase 10: Stress test!



- Il business plan restituisce un fatturato di break even finanziario.
- Anzitutto l'imprenditore si deve chiedere se la struttura che ha disegnato è in grado di realizzare un fatturato di quelle dimensioni.
- Se così fosse è poi buona norma “stressare” il planning realizzato variando le grandezze più “sensibili”. In particolare:
 - La marginalità sulle vendite
 - Il livello dei costi fissi.



- A. Facciamo variare il margine di contribuzione dal 9,05% al 6,17% (meno 30% di marginalità) impattando sul costo del filato (da € 2,5 a € 2,6).
- B. Facciamo variare i costi fissi per € 100.000 impattando sul personale.
- C. Verifichiamo l'effetto congiunto di entrambe le variazioni