

Webinar



Il Business Plan di una Impresa in start-up

Relatore: Michele Moglia
m.moglia@infinance.it

01 – 08 luglio 2020

Le sfide per le imprese: I contingency plans

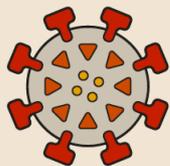
Il tema della continuità aziendale...

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 dell'articolo 7 del Dl 23/20, in materia di continuità aziendale, è stata oggetto di un'indagine della Fondazione nazionale dei commercialisti. La disamina delle norme causate e conseguenti per le imprese in presenza di crisi, è stata varata nel corso dell'esercizio.

Inoltre, il direttore dell'esercizio 2020, si è visto provato. In primo corso, perché il bilancio 2019 è stato approvato il 23 febbraio. Le aziende che hanno lanciato l'attività, hanno avuto il bilancio approvato il 23 dicembre. In quello

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 a 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 plan

I piani di emergenza sono tipicamente realizzati in 5 step:

1. Definire una priorità nelle 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 canoni locazione, 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 ed aggiornamento periodico 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 credito 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, sino al 30 settembre).

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 €.

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.

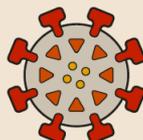
Con la diminuzione dei ricavi focus sul punto di pareggio

Break even point

Lo consigliano anche gli esperti!

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

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.

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.

Cosa siamo portati a pensare quando vediamo una bella iniziativa?



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...

- 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 il livello di fatturato minimo che l'azienda deve necessariamente conseguire....trattasi del Fatturato di break even!

Caso Brand new

- Il cuore del successo di ogni business è la redditività. La redditività nasce in primis dalla marginalità operativa aziendale, ovvero la marginalità dei prodotti.
- La marginalità è un concetto semplice ma rappresenta delle insidie.
- In un'azienda esiste infatti 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 ALFA: anno x

Ricavi		1.000.000
Valore della produzione		1.000.000
Variazione Magazzino MP		-
Costi Variabili	-	500.000
MDC [€]		500.000
MDC [%]		50%

Prezzo unitario		2,00 €
CV unitario	-	1,00 €
MDC SULLE VENDITE [€]		1,00 €
MDC SULLE VENDITE [%]		50%

Azienda ALFA: anno x+1

Ricavi		1.000.000
Valore della produzione		1.000.000
Variazione Magazzino MP		200.000
Costi Variabili	-	700.000
MDC [€]		500.000
MDC [%]		50%

Prezzo unitario		2,00 €
CV unitario	-	1,00 €
MDC SULLE VENDITE [€]		1,00 €
MDC SULLE VENDITE [%]		50%

Brand new

Azienda BETA: anno x

Ricavi	1.000.000
Variazione Magazzino PF	-
Valore della produzione	1.000.000

Costi Variabili	- 500.000
MDC [€]	500.000
MDC [%]	50%

Prezzo unitario	2,00 €
CV unitario	- 1,00 €
MDC SULLE VENDITE [€]	1,00 €
MDC SULLE VENDITE [%]	50%

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

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

Azienda BETA: anno x+1

Ricavi	1.000.000
Variazione Magazzino PF	200.000
Valore della produzione	1.200.000

Costi Variabili	- 625.000
MDC [€]	575.000
MDC [%]	47,92%

Prezzo unitario	2,00 €
CV unitario	- 1,00 €
MDC SULLE VENDITE [€]	1,00 €
MDC SULLE VENDITE [%]	50%

Costo di produzione unitario	1,60 €
CV unitario	- 1,00 €
MARGINE DI PRODUZIONE [€]	0,60 €
MARGINE DI PRODUZIONE [%]	37,50%

Brand new

- Che succede?
- Sia l'azienda ALFA che la BETA vendono nell'anno $x+1$ 500.000 pezzi al prezzo di 2 euro, sostenendo Costi Variabili per a 1 €.
- Entrambe hanno un magazzino che aumenta di 200.000 €.
- Tuttavia il MDC% calcolato nell'anno $x+1$ sull'azienda ALFA è pari al 50%, sulla BETA 47,92%.
- Perché? Vediamolo insieme.

Brand new: Azienda Due

- Il MDC% aziendale calcolato nell'anno x+1 dell'azienda BETA è pari al 47,92%, inferiore rispetto al MDC% sulle vendite!
- Il MDC% aziendale è infatti figlio di una ponderazione tra:

MDC% sulle vendite

$$MDC [\%] = \frac{\text{Prezzo} - \text{Costo Variabile}}{\text{Prezzo}}$$

$$MDC [\%] = \frac{2\text{€} - 1\text{€}}{2\text{€}} = \mathbf{50\%}$$

**MDP%
(margine di produzione)**

$$MDP [\%] = \frac{\text{Costo Produzione} - \text{Costo Variabile}}{\text{Costo Produzione}}$$

$$MDP [\%] = \frac{1,6\text{€} - 1\text{€}}{1,6\text{€}} = \mathbf{37,50\%}$$

Brand new: Azienda Due

Facciamo le dovute ponderazioni! Fatto 100 il Valore della Produzione:

- realizzo un MDC sulle vendite del 50% nell'83,33% dei casi;
- Realizzo un MDP del 37,50% per il 16,67% dei casi.

			Prezzo unitario	2,00 €
			CV unitario	- 1,00 €
			MDC SULLE VENDITE [€]	1,00 €
			MDC SULLE VENDITE [%]	50%
		% su Valore della produzione		
Ricavi	1.000.000	83,33%		
Variatione Magazzino PF	200.000	16,67%		
Valore della produzione	1.200.000	100,00%		
			Costo di produzione unitario	1,60 €
Costi Variabili	- 625.000		CV unitario	- 1,00 €
MDC [€]	575.000		MARGINE DI PRODUZIONE [€]	0,60 €
MDC [%]	47,92%		MARGINE DI PRODUZIONE [%]	37,50%

Media ponderata

$$50\% * 83,33\% + 37,5\% * 16,67\% = 47,92\%$$

La stessa logica deve essere utilizzata nel planning! Non possiamo infatti calcolare il valore della produzione di break even basandoci solo sul MDC% 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 (margine sulle vendite)

- Determiniamo il margine di contribuzione sulle vendite 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 sul costo 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.
- **ATTENZIONE:** utilizzeremo sempre il divisore 360 giorni perché ci aiuterà nelle successive fasi della pianificazione mensile!

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	€	16.883,28
Magazzino Mat. Prima	€	759.747,46

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	€	20.238,75	
Magazzino P. Finito	€	607.162,64	30

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

II M.D.C. Ponderato

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

Peso Vendite	92,50%
Peso Delta Magazzino Prodotto Finito	7,50%
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	
Peso Vendite	92,50%	92,50% Pesì Mdc
Peso Delta Magazzino Prodotto Finito	7,50%	
M.d.c. Ponderato	9,05%	

La variazione del Magazzino

- Il magazzino venutosi a creare è pari alla somma del magazzino materia prima e prodotto finito e pari a:
- $736.938,71 + € 590.202,29 = 1.327.140,99$
- 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	€	7.280.482,68
Variazione Magazzino P.F.	€	590.202,29
Valore della Produzione	€	7.870.684,97

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	€	20.223,56	Fatturato/360	
Crediti V/Clienti	€	2.220.547,22		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.

Acquisti Giornalieri	€	16.515,30	
Debiti V/Fornitori	€	1.813.380,45	90

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

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

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	€	8.839.171,44	
Fatturato/9	€	982.130,16	(Le vendite partono in differita)
Fatturato/9*0,22	€	216.068,64	

- **Iva a credito:**

IVA Costi Variabili	Utenze	€	10.000,00	
	Manutenzioni	€	50.000,00	
	Consulenze	€	30.000,00	
IVA Costi Fissi	Costo del Filato	€	7.733.948,75	
	Costo dell'energia	€	824.954,57	
	Imballaggi	€	309.357,95	
	Acquisti per magazzino M.P.	€	893.700,43	(Immediati)
	Totale (netto magazzino M.P.)	€	8.064.560,84	
	Totale/12	€	672.046,74	
	Totale/12*0,22	€	147.850,28	
	Provvigioni	€	707.133,71	
	Provvigioni/9	€	78.570,41	(su nove mesi! Seguono il fatturato)
	Provvigioni/9*0,22	€	17.285,49	
	Iva su Acquisto magazzino M.P.	€	196.614,09	(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	€	27.395,80	Fatturato/270	
Crediti V/Clienti	€	3.008.058,77		90

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 € 2.960.729,62 ora stimato.

Il picco del working capital si osserva al mese 6!

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	€	284.332,13	€ 122.205,61	€ 122.205,61	€ 136.443,00	€ 136.443,00	€ 136.443,00	€ 136.443,00	
Debito	€	-	€ -	€ -	€ 177.967,35	€ 177.967,35	€ 177.967,35	€ 177.967,35	
Saldo a Credito	€	790.332,13	€ 912.537,74	€ 1.034.743,36	€ 993.219,01	€ 951.694,65	€ 910.170,30	€ 910.170,30	
				Picco del credito Iva				Picco del cap. circolante	

L'esigenza di un budget di cassa mensilizzato.

- Abbiamo imparato che i costi «partono» subito mentre i ricavi muovono in differita.
- Dobbiamo poi apprendere una lezione molto importante:
 - L'IVA è una grandezza «malefica»!
 - Perché?
 1. Si manifesta quando fatturi o ricevi fatture e quindi non segue gli incassi. E' una grandezza che viaggia per competenza...
 2. Quando incassi o paghi una fattura (differita od immediata) l'IVA si manifesta anche finanziariamente.
- Dobbiamo quindi studiare sin da subito le grandezze finanziarie di breve e stende una pianificazione mensile per incrociare tutti i fenomeni studiati.
- L'obiettivo? Capire quale è il PICCO di esigenze finanziarie allo start up.

Il budget di cassa mensilizzato.

	1	2	3	4	5	6	7
Entrate							
Incassi Vendite (iva inclusa)							€ 1.198.198,79
Equity Capital	€ 500.000,00						
Finanziamento Investimenti	€ 2.300.000,00						
Totale Entrate	€ 2.800.000,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 1.198.198,79
Uscite							
Investimenti	€ 2.806.000,00						
Finanziamento quota Capitale	€ 23.540,47	€ 23.540,47	€ 23.540,47	€ 23.540,47	€ 23.540,47	€ 23.540,47	€ 23.540,47
Finanziamento quota Interessi	€ 9.583,33	€ 9.583,33	€ 9.583,33	€ 9.583,33	€ 9.583,33	€ 9.583,33	€ 9.583,33
Interessi su PFN a breve							
Costo del lavoro	€ 16.666,67	€ 16.666,67	€ 16.666,67	€ 16.666,67	€ 16.666,67	€ 16.666,67	€ 16.666,67
Utenze	€ 1.016,67	€ 1.016,67	€ 1.016,67	€ 1.016,67	€ 1.016,67	€ 1.016,67	€ 1.016,67
Manutenzioni				€ 5.083,33	€ 5.083,33	€ 5.083,33	€ 5.083,33
Assicurazioni	€ 2.083,33	€ 2.083,33	€ 2.083,33	€ 2.083,33	€ 2.083,33	€ 2.083,33	€ 2.083,33
Consulenze	€ 3.050,00	€ 3.050,00	€ 3.050,00	€ 3.050,00	€ 3.050,00	€ 3.050,00	€ 3.050,00
Costo del Filato				€ 698.919,84	€ 698.919,84	€ 698.919,84	€ 698.919,84
Costo dell'energia	€ 83.870,38	€ 83.870,38	€ 83.870,38	€ 83.870,38	€ 83.870,38	€ 83.870,38	€ 83.870,38
Provvigioni				€ 95.855,90	€ 95.855,90	€ 95.855,90	€ 95.855,90
Imballaggi				€ 27.956,79	€ 27.956,79	€ 27.956,79	€ 27.956,79
Acquisti per magazzino M.P.				€ 1.090.314,52			
Totale Uscite	€ 2.945.810,85	€ 139.810,85	€ 139.810,85	€ 2.057.941,24	€ 967.626,72	€ 967.626,72	€ 967.626,72
Saldo Entrate-Uscite	-€ 145.810,85	-€ 285.621,69	-€ 425.432,54	-€ 2.483.373,78	-€ 3.451.000,50	-€ 4.418.627,22	-€ 4.188.055,15
	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	-€ 4.418.627,22	€ -
						Picco esigenze di liquidità	

- Le vendite partono ad aprile ma gli incassi sono a 90 giorni quindi a luglio!
- Gli acquisti partono subito ma i primi pagamenti sono ad aprile!
- Le provvigioni partono assieme alle vendite ma senza dilazioni.

Spostiamoci ora alla fine dell'anno 1!

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	€	7.280.482,68
Variazione Magazzino P.F.	€	590.202,29
Valore della Produzione	€	7.870.684,97
Costo del Filato	-€	6.377.354,20
Costo dell'energia	-€	680.251,11
Provvigioni	-€	582.438,61
Imballaggi	-€	255.094,17
Variazione Magazzino M.P.	€	736.938,71
Costi Variabili	-€	7.158.199,39
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 rendiconto finanziario

- 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	€ 3.135.514,36
Delta CCNC	-€ 3.135.514,36
A Cash Flow operativo	-€ 2.738.028,78
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 -€ 2.635.514,36
1+2 PFN a Breve Finale pre Oneri Finanziari	€ 2.635.514,36
Oneri Finanziari	€ 131.775,72
	5%

Fase 7b: Secondo riferimento circolare!

- 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)	€	151.759,74	€ 151.759,74
Uscite Finanziarie Fisse Somma Flussi in Uscita		€	864.245,32	
Valore della Produzione Break Even Finanziario		€	9.545.937,42	(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	€	8.839.168,65
Variazione Magazzino P.F.	€	706.768,77
Valore della Produzione	€	9.545.937,42
Costo del Filato	-€	7.733.946,93
Costo dell'energia	-€	824.954,34
Provvigioni	-€	707.133,49
Imballaggi	-€	309.357,88
Variazione Magazzino M.P.	€	893.700,53
Costi Variabili	-€	8.681.692,10
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	€	549.245,32
Ammortamenti	-€	191.666,67
EBIT/Red. Operativo	€	357.578,66
Interessi passivi a lungo	-€	115.000,00
Interessi passivi a breve	-€	151.759,74
Utile Ante Imposte	€	90.818,92
Imposte	-€	35.742,11
Utile Netto	€	55.076,81

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	€	5.204.468,95
Brevetti		475.000,00	Pos. Finanziaria Netta a M/L	€	2.017.514,42
Impianti		900.000,00	Pos. Finanziaria Netta a Breve	€	3.186.954,53
Attrezzature		733.333,33			
Capitale Circolante	€	3.686.954,53	Posizione Tributaria Netta	€	35.742,11
Crediti V/Clienti	€	3.594.595,25			
Magazzino Mat. Prima	€	893.700,53	Mezzi Propri	€	555.076,81
Magazzino P. Finito	€	706.768,77	Equity	€	500.000,00
Credito Iva	€	687.769,28	Utile dell'esercizio	€	55.076,81
Debiti V/Fornitori	-€	2.195.879,30			
Totale Investimenti	€	5.795.287,87	Totale Coperture	€	5.795.287,87

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.	549.245
CCNC Iniziale	0
CCNC Finale	3.686.955
Variazione Circolante	3.686.955
CASH FLOW OPERATIVO	-3.137.709
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	-5.437.709
Interessi Passivi netti	-266.760
PFN Iniziale	0
PFN Finale	5.204.469
Variazione dell'indebitamento finanziario	5.204.469
Cash Flow per il servizio del debito	4.937.709
Cash Flow per la gestione straordinaria	0
Imposte d'esercizio	-35.742
PTN Iniziale	0
PTN Finale	35.742
Variazione debiti fiscali	35.742
Cash Flow Fiscale	0
Utile	55.077
Equity Iniziale	0
Equity Finale	555.077
Variazione dei mezzi propri	555.077
CASH FLOW DALLA PROPRIETA'	500.000

Semplificazioni

- 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.

Prove di stress

- 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