



Webinar

Il Business Plan



Relatore: Ivan Fogliata

20-27 maggio 2019

# 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
<b>VALORE PRODUZIONE</b>	<b>1.000.000</b>
DELTA MP	-
COSTI VARIABILI	- 500.000
<b>MDC in euro</b>	<b>500.000</b>
<b>MDC%</b>	<b>50%</b>

PREZZO U	2
CV U	1
<b>MDC% su vendite</b>	<b>50%</b>

## Azienda UNO: anno x+1

RICAVI	1.000.000
<b>VALORE PRODUZIONE</b>	<b>1.000.000</b>
DELTA MP	200.000
COSTI VARIABILI	- 700.000
<b>MDC in euro</b>	<b>500.000</b>
<b>MDC%</b>	<b>50%</b>

PREZZO U	2
CV U	1
<b>MDC% su vendite</b>	<b>50%</b>

# Brand new

## Azienda DUE: anno x

RICAVI	1.000.000
DELTA PF	-
<b>VALORE PRODUZIONE</b>	<b>1.000.000</b>

COSTI VARIABILI	- 500.000
MDC	500.000
<b>MDC%</b>	<b>50%</b>

PREZZO U	2
CV U	1
<b>MDC% su vendite</b>	<b>50%</b>

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

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

## Azienda DUE: anno x+1

RICAVI	1.000.000
DELTA PF	200.000
<b>VALORE PRODUZIONE</b>	<b>1.200.000</b>

COSTI VARIABILI	- 625.000
MDC	575.000
<b>MDC%</b>	<b>47,92%</b>

PREZZO U	2
CV U	1
<b>MDC% su vendite</b>	<b>50%</b>

<b>COSTO PDZ U</b>	<b>1,6</b>
CV U	1
<b>MDP%</b>	<b>37,50%</b>

# 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?

Taglia Copia Copia formato Appunti Carattere Allineamento Numeri Formattazione condizionale Formatta come tabella Migliaia Migliaia [0] Percentuale Valuta Inserisci Elimina Formato Somma auto Riempimento Cancella

SOMMA fx =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	<b>VALORE PRODUZIONE</b>	<b>1.200.000</b>	100,00%		MDC%	50,00%
5						
6	COSTI VARIABILI	- 625.000			COSTO PDZ U	1,6
7	MDC	575.000			CV U	1
8	<b>MDC%</b>	<b>47,92%</b>			MDP%	37,50%
9						
10	<b>MEDIA PONDERATA</b>	<b>=F4*C2+F8*C3</b>				

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
<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: 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

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

# 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.	
<b>Costo Industriale pieno per Metro T.G.</b>	€	<b>3,15</b>		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%
<b>Tot. Costi Variabili</b>	€	<b>2,90</b>	<b>92,06%</b>	
<b>M.d.P. Unitario</b>	€	<b>0,25</b>	<b>7,94%</b>	<b>100,00%</b>

# 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		<b>8,90%</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 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:

<b>Fase 4</b>	Costi Fissi Operativi	€	315.000,00
<b>Stima primo break even</b>	Finanziamento Piano Investimenti	€	397.485,58
<b>Uscite Finanziarie Fisse Somma Flussi in Uscita</b>		<b>€</b>	<b>712.485,58</b>
<b>Valore della Produzione Break Even Finanziario</b>		<b>€</b>	<b>8.004.028,48 (Flussi in uscita/M.d.C.% = 8,90%)</b>

- 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.

<b>Costo del Venduto Giornaliero</b>	<b>€</b>	<b>19.961,51</b>	
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:

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

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% Pesì 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
<b>Valore della Produzione</b>	<b>€</b>	<b>7.869.600,25</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>19.966,08</b>	<b>Fatturato/365</b>	
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)
	<b>Totale (netto magazzino M.P.)</b>	<b>€ 7.247.114,67</b>
	<b>Totale/12</b>	<b>€ 603.926,22</b>
	<b>Totale/12*0,22</b>	<b>€ 132.863,77</b>

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!

<b>Fatturato Giornaliero</b>	€	<b>26.991,18</b>	<b>Fatturato/270</b>	
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
Debito	€	-	€	-	€	-	€	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
						<b>€ 1.064.456,65</b>				<b>€ 928.622,56</b>
						<b>Picco del credito Iva</b>				<b>Picco del cap. circolante</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>5.212.803,10</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	€	2.912.803,10
Attrezzature		800.000,00			
<b>Capitale Circolante</b>	€	<b>3.412.803,10</b>	<b>Posizione Tributaria Netta</b>	€	-
Crediti V/Clienti	€	2.963.631,73			
Magazzino Mat. Prima	€	726.660,65			
Magazzino P. Finito	€	581.981,24			
Credito Iva	€	928.622,56	<b>Mezzi Propri</b>	€	<b>500.000,00</b>
Debiti V/Fornitori	-€	1.788.093,09	Equity	€	500.000,00
<b>Totale Investimenti</b>	€	<b>5.712.803,10</b>	<b>Totale Coperture</b>	€	<b>5.712.803,10</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	€	7.287.619,00
Variazione Magazzino P.F.	€	581.981,24
<b>Valore della Produzione</b>	<b>€</b>	<b>7.869.600,25</b>
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
<b>Costi Variabili</b>	<b>-€</b>	<b>7.157.114,67</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...).

Proxy PFN Finale			
1 PFN Iniziale	€	-	
<b>Flussi di Cassa</b>			
Mol	€	397.485,58	
CCNC Iniziale	€	-	
CCNC Finale	€	3.141.134,93	
Delta CCNC	-€	3.141.134,93	
<b>A Cash Flow operativo</b>	<b>-€</b>	<b>2.743.649,34</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>-€</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>€</b>	<b>1.902.514,42</b>	
<b>D Cash Flow Fiscale</b>	<b>€</b>	<b>-</b>	
<b>E Flusso Equity</b>	<b>€</b>	<b>500.000,00</b>	
<b>2 = A+B+C+D+E</b>	<b>Flussi in uscita</b>	<b>-€</b>	<b>2.641.134,93</b>
<b>1+2 PFN a Breve Finale pre Oneri Finanziari</b>	<b>€</b>	<b>2.641.134,93</b>	
<b>Oneri Finanziari</b>	<b>€</b>	<b>132.056,75</b>	<b>5%</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>	€	152.155,91	€ 152.155,91
<b>Uscite Finanziarie Fisse Somma Flussi in Uscita</b>		<b>€</b>	<b>864.641,49</b>	
<b>Valore della Produzione Break Even Finanziario</b>		<b>€</b>	<b>9.549.011,20</b>	<b>(Flussi in uscita/M.d.C.% = 9,05%)</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 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
<b>Valore della Produzione</b>	<b>€</b>	<b>9.549.011,20</b>
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
<b>Costi Variabili</b>	<b>-€</b>	<b>8.684.369,70</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>549.641,49</b>
Ammortamenti	-€	191.666,67
<b>EBIT/Red.Operativo</b>	<b>€</b>	<b>357.974,83</b>
Interessi passivi a lungo	-€	115.000,00
Interessi passivi a breve	-€	152.155,91
<b>Utile Ante Imposte</b>	<b>€</b>	<b>90.818,92</b>
Imposte	-€	35.757,56
<b>Utile Netto</b>	<b>€</b>	<b>55.061,36</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>5.212.788,58</b>
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			
<b>Capitale Circolante</b>	€	<b>3.695.274,16</b>	<b>Posizione Tributaria Netta</b>	€	<b>35.757,56</b>
Crediti V/Clienti	€	3.599.726,75			
Magazzino Mat. Prima	€	881.642,45	<b>Mezzi Propri</b>	€	<b>555.061,36</b>
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			
<b>Totale Investimenti</b>	€	<b>5.803.607,49</b>	<b>Totale Coperture</b>	€	<b>5.803.607,49</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.	549.641
CCNC Iniziale	0
CCNC Finale	3.695.274
Variazione Circolante	3.695.274
<b>CASH FLOW OPERATIVO</b>	<b>-3.145.633</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>-5.445.633</b>
Interessi Passivi netti	-267.156
PFN Iniziale	0
PFN Finale	5.212.789
Variazione dell'indebitamento finanziario	5.212.789
<b>Cash Flow per il servizio del debito</b>	<b>4.945.633</b>
<b>Cash Flow per la gestione straordinaria</b>	<b>0</b>
Imposte d'esercizio	-35.758
PTN Iniziale	0
PTN Finale	35.758
Variazione debiti fiscali	35.758
<b>Cash Flow Fiscale</b>	<b>0</b>
Utile	55.061
Equity Iniziale	0
Equity Finale	555.061
Variazione dei mezzi propri	555.061
<b>CASH FLOW DALLA PROPRIETA'</b>	<b>500.000</b>

# 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