



## FINANZA AZIENDALE

# PER UN BUSINESS PLAN DEVO PREVEDERE I RICAVI?

Prevedere prima i ricavi è un tremendo incentivo ad adattare i costi ai ricavi medesimi. Se ci pensiamo al contrario, risulta molto più semplice pianificare i costi! Quali costi però?

DI IVAN FOGLIATA

Il tema della pianificazione finanziaria è divenuto di estrema attualità nel recentissimo passato. Tutto il mondo sembra essersi “accanito” contro le imprese imponendo loro di redigere business plan relativi agli esercizi a venire. Ed è proprio vero. Da un lato abbiamo il mondo bancario che si è dovuto adeguare alle linee guida comunitarie che impongono agli intermediari finanziari di porsi una domanda molto semplice: “a prescindere dalle garanzie, il cliente affidato sarà in grado di onorare il servizio del debito esistente e in erogazione con i flussi di cassa che il suo business potrà ragionevolmente generare?”



**BUSINESS PLAN**  
È SEMPRE PIÙ  
RICHIESTO DAL  
MONDO BANCARIO  
PER L'EROGAZIONE DI  
FINANZIAMENTI

Deduciamo immediatamente che per rispondere ad un simile quesito occorre esaminare un piano finanziario. Ma non basta, dall'altro lato abbiamo la nuova normativa “fallimentare” (termine che ormai è stato cancellato dal nostro ordinamento) denominata Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza che invece impone all'Amministratore di azienda di proiettare i propri dati economici, patrimoniali e finanziari futuri al fine di preconizzare possibili crisi. La conseguenza di una eventuale inerzia in tema di pianificazione finanziaria? Lieve... L'amministratore può essere chiamato a rispondere dei

Il tema della pianificazione finanziaria è divenuto di estrema attualità. Tutto il mondo sembra essersi “accanito” contro le imprese imponendo loro di redigere business plan relativi agli esercizi a venire

debiti in solido con l'impresa e con la totalità del proprio patrimonio personale. Stretta in questa “manovra a tenaglia” l'impresa deve quindi attrezzarsi per rispondere alle esigenze relative all'accesso al credito nonché ai dettami dei nuovi disposti normativi.

**La stesura del business plan.** Usualmente saremmo tentati di suggerire di muovere dalla previsione dei ricavi per poi passare a determinare i costi. Siamo davvero sicuri sia il miglior modo di operare? Prevedere dapprima i ricavi è un tremendo incentivo a “adattare” i costi ai ricavi medesimi. Se ci pensiamo al contrario, risulta molto più semplice pianificare i costi! Quali costi però?

Esistono due grandi famiglie di costi. I costi fissi, ossia i costi operativi scollegati dal livello della produzione e che pertanto l'impresa dovrà sostenere a prescindere dall'andamento dell'attività. Normalmente i costi di tipologia fissa sono i più semplici da prevedere data la loro caratteristica di rigidità. Tra i costi fissi si collocano ad esempio il costo del personale e gli emolumenti, i canoni di locazione e di leasing, i servizi di consulenza, i costi assicurativi nonché gli ammortamenti. Negli anni di previsione è necessario quindi predisporre ex ante il disegno del futuro dell'impresa. Infatti, è necessario prestare attenzione alle evoluzioni previste nel processo di planning; crescite progressive possono creare necessità di far crescere anche i costi fissi, i quali possono subire degli incrementi “a scalini”.

A titolo esemplificativo a fronte di decisioni relative all'ampliamento della capacità produttiva, al fine di sostenere un prefissato livello di produzione potrebbe essere necessario prevedere il sostenimento di maggiori costi del personale e di dover sostenere costi per l'affitto di un fabbricato industriale.



**COSTI**  
POSSONO ESSERE  
FISSI E VARIABILI  
E DEVONO ESSERE  
STIMATI IN ANTICIPO

**Stimare i costi variabili.** Sono quei costi il cui ammontare varia in relazione all'andamento del valore della produzione. Per quanto concerne i costi operativi variabili, i medesimi hanno la caratteristica di modificarsi sulla base dei volumi di vendita e di produzione. Un semplice criterio con cui è possibile prevederli è quello di isolare la relativa incidenza percentuale sul valore della produzione atteso e determinarli in relazione al valore assunto da tale grandezza.

Immaginiamo ora il seguente semplice esempio: abbiamo previsto di dover sostenere 1.000.000 di euro di costi fissi annui e che i costi variabili incidano per il 50% sui ricavi. Sulla base di questi dati è il business plan stesso a restituirci il valore dei ricavi necessari a raggiungere il pareggio. Come? Se ci pensiamo per ogni euro di ricavo avremo in ogni caso 50 centesimi di euro che saranno assorbiti dai costi variabili e resiederanno 50 centesimi per coprire i costi fissi. In altre parole, per coprire un euro di costi fissi occorre quindi registrare 2 euro di ricavi. Fatte le dovute proporzioni per coprire 1.000.000 di euro di costi fissi si rendono necessari 2.000.000 di euro di ricavi. Ciò che abbiamo determinato è noto come fatturato di pareggio o di “break even”; sono quindi i costi a determinare i ricavi e non i ricavi a determinare i costi... ❶

## Consulente aziendale di lungo corso

**Ivan Fogliata è analista finanziario, formatore e consulente. Laureato in Finanza Aziendale all'università Bocconi. Dottore Commercialista e revisore contabile, è partner dello studio associato ASS&F Partners. È CEO di FSA S.r.l.,**



**società specializzata nella consulenza in finanza d'impresa. Già membro del consiglio di amministrazione e presidente del comitato esecutivo di BCC del Garda. È presidente di Alto Adige Banca/Südtirol Bank. È co-founder ed executive partner di inFinance. È co-autore dei seguenti libri della collana “inFinance - Keep it Simple!™”: "Il profitto è un'opinione. La cassa è un fatto", "In Dare o in Avere?", "L'altro modo di redigere il business plan", "Quanto e quale debito?" e "Un forno e una torta".**