

Imprenditori del terzo millennio, competenze, sfide, opportunità!

(l'iniziativa si svolge nell'ambito di Start Cup Piemonte Valle d'Aosta)

D.A. - Staff Cultura
d'Impresa e del
lavoro

Responsabile: Rita
Soriso

Coordinatore
Loredana Fayer



enne³
iniziativa di impresa nuova

mip
METTERSI
IN PROPRIO



PROVINCIA
DI TORINO

REGIONE
PIEMONTE

MINISTERO DEL LAVORO,
DELLA SALUTE E DELLE POLITICHE SOCIALI
Direzione Generale per le Politiche
per l'Orientamento e la Formazione



Unione europea
Fondo sociale europeo

XIII ciclo formativo 18 incontri: (ottobre 2013/giugno 2014)

Obiettivo: proporre e diffondere tra i giovani la cultura d'impresa

Mercoledì 16 Aprile 2014 ore 9,30 – 13,00

Collegio Universitario Einaudi, sezione Mole- Via delle Rosine, 3

L'analisi di bilancio per la redazione del business plan

Relatore:

Angela Scilla

(Ph.D. in Business and Management)

Testimonianza imprenditoriale di:

Fabio Cigna

(Dottore Commercialista)

Segreteria:

Tel. 011 6703078 - incubatore@unito.it

Sito web: www.unito.it alla voce: [servizi per gli studenti>orienta-lavoro](#)

con la collaborazione del Collegio Einaudi



Collegio
Universitario
Renato Einaudi
Torino, 1935



Università degli Studi di Torino
Campus di Management e Economia

L'analisi di Bilancio per la redazione del Business Plan

ANGELA SCILLA

Il Business Plan

FUNZIONI:

- Serve per formalizzare le idee di gestione dell'impresa
- Serve come strumento di verifica per valutare la performance dell'impresa in un determinato arco temporale
- Serve per la ricerca e l'ottenimento di finanziamenti

Sezioni del business Plan

1. Indice
2. Sintesi preliminare
3. Descrizione generale dell'impresa
4. Descrizione dei prodotti e dei servizi dell'impresa
5. Piano di marketing
6. Piano operativo
7. Management e organizzazione
8. Traguardi principali
9. Struttura e capitalizzazione
10. Piano finanziario
11. Appendici

Sezioni del business Plan

1. Indice

Richiama le varie sezioni del documento.

2. Sintesi preliminare

Definisce sinteticamente l'idea imprenditoriale che si intende realizzare.

3. Descrizione generale dell'impresa

Illustra la natura dell'impresa e descrive le sue caratteristiche principali.

Vi si trovano anche gli obiettivi da raggiungere.

Sezioni del business Plan

4. Descrizione dei prodotti e dei servizi dell'impresa

Evidenzia le caratteristiche fisiche del prodotto, la differenza con i prodotti concorrenti e la sua evoluzione nel tempo.

5. Piano di marketing

Illustra le strategie dell'impresa e mette in relazione i suoi prodotti e servizi con il mercato al fine di cogliere opportunità e minacce.

- definizione del mercato e opportunità di inserimento
- Concorrenza e fattori endogeni
- Strategie di marketing
- Ricerche di mercato
- Previsioni di vendita
- Materiale di supporto

Sezioni del business Plan

6. Piano operativo

Contiene le modalità con cui l'impresa intende realizzare i propri prodotti e fornire i propri servizi.

Deve indicare:

- Come si intende sviluppare il prodotto
- Come avviene la produzione
 - risorse e processi
 - previsione dei flussi di cassa futuri per verificare la possibilità di pagare le risorse
 - eventuali investimenti e risorse finanziarie necessarie
- Come sarà offerta l'assistenza tecnica
- Quali sono i fattori di influenza

Sezioni del business Plan

7. Management e organizzazione

Contiene l'insieme delle risorse di persone e di mezzi, uniti da rapporti e interrelazioni.

Individua le funzioni svolte dai collaboratori con le rispettive *responsabilità*, vengono descritte le competenze e i compiti dei vari collaboratori (e si allegano i CV), e l'insieme delle regole e procedure dell'impresa.

8. Traguardi principali

Definisce ed individua le tappe principali dello sviluppo dell'impresa e i relativi tempi previsti.

Sezioni del business Plan

9. Struttura e capitalizzazione

Descrive cosa ha bisogno l'impresa per avviare il progetto o l'attività. Deve contenere:

- Forma giuridica e modalità di finanziamento
- Fabbisogno di capitale
- Prestiti a termine
- Tipologie di azioni

10. Piano finanziario

(rinvio)

Sezioni del business Plan

11. Appendici

Di norma contiene:

- Curriculum vitae dei dirigenti o delle persone strategiche
- Analisi della concorrenza (con relativi grafici e dati quali-quantitativi)
- Proiezioni delle vendite per mercati e linee di prodotto
- Analisi dei profitti per linee di prodotto

9. Piano finanziario

Fornisce una serie di proiezioni organiche e realistiche che confermino i risultati finanziari previsti dall'impresa.

Queste proiezioni devono essere continuamente controllate e, dove necessario, modificate.

Deve necessariamente contenere:

- La spiegazione delle proiezioni effettuate
- Conto Economico preventivo
- Stato Patrimoniale preventivo
- Prospetto dei flussi di cassa

CONTO ECONOMICO

A) VALORE DELLA PRODUZIONE

- 1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni
- 2) Variazione delle rimanenze di prodotti in conto di lavorazione, semilavorati e finiti
- 5) Altri ricavi e proventi

Totale valori della produzione (A)

B) COSTI DELLA PRODUZIONE

- 6) Per materie prime, sussidiarie di consumo e merci
- 7) Per servizi
- 8) Per godimento di beni di terzi
- 9) Per il personale
- 10) Ammortamenti e svalutazioni
- 11) Variazioni delle rimanenze di materie prime sussidiarie, di consumo e merci
- 12) Accantonamento per rischi
- 13) Altri accantonamenti
- 14) Oneri diversi di gestione.

Totale costi della produzione (B)

Differenza fra valori e costi della produzione (A e B)

C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI

- 16) Altri proventi finanziari
- 17) Interessi e altri oneri finanziari

Totale (15+16-17)

E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI

- 20) Proventi
- 21) Oneri

Totale delle part. straordinarie (20-21)

Risultato prima delle imposte (A-B+-C+-D+-E)

- 22) Imposte sul reddito dell'esercizio

26) Utile dell'esercizio

La Riclassificazione del Conto Economico

Le gestioni economiche dell'impresa

- Attività tipica dell'azienda → Area caratteristica
- Attività non tipica ma voluta dall'azienda → Area non caratteristica o atipica
- Oneri/proventi finanziari → Area finanziaria
- Attività non voluta dall'azienda → Area straordinaria
- Contesto fiscale dell'azienda → Area tributaria

Conto Economico

Ricavi di vendita

– Costi variabili

= MARGINE DI CONTRIBUZIONE

– Costi fissi

= RISULTATO OPERATIVO (risultato della gestione caratteristica)

± Proventi e oneri finanziari

± Proventi e oneri straordinari

= RISULTATO A LORDO DELLE IMPOSTE

– imposte

= UTILE (O PERDITA) D'ESERCIZIO

Conto Economico

MARGINE DI CONTRIBUZIONE

Indica il contributo di ogni singola unità di prodotto alla copertura dei costi

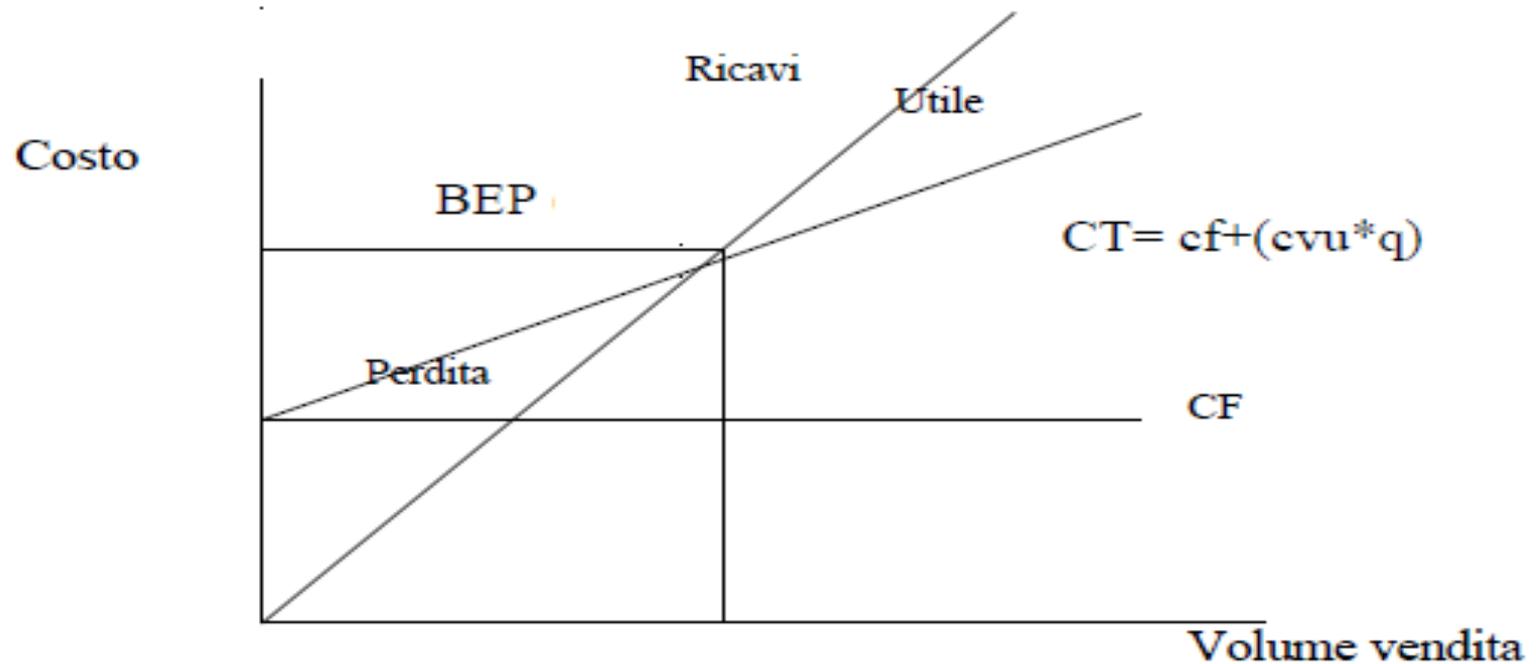
$$MdC=0$$

$$MdC<0$$

$$MdC>0$$

Break Even Point

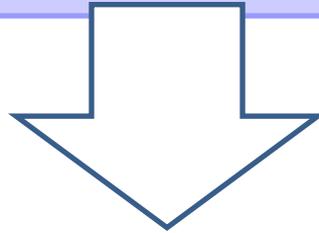
$$Q_{BEP} = C_f / (P_u - C_{vu})$$



Stato patrimoniale secondo codice civile

<p>A CREDITI V/SOCI</p> <p>B IMMOBILIZZAZIONI</p> <p style="padding-left: 20px;">I IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI Costi d'impianto</p> <p style="padding-left: 20px;">II IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI Fabbricati Impianti Attrezzature industriali e commerciali Altri beni</p> <p style="padding-left: 20px;">III IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</p> <p style="padding-left: 40px;">TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</p> <p>C ATTIVO CIRCOLANTE</p> <p style="padding-left: 20px;">I RIMANENZE Materie prime Prodotti finiti</p> <p style="padding-left: 20px;">II CREDITI</p> <p style="padding-left: 20px;">III DISPONIBILITÀ FINANZIARIE</p> <p style="padding-left: 20px;">IV DISPONIBILITÀ LIQUIDE Depositi bancari e postali Assegni Denaro in cassa</p> <p style="padding-left: 40px;">TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</p> <p>D RATEI E RISCONTI Disaggio su prestiti</p> <p style="padding-left: 40px;">TOTALE RATEI E RISCONTI</p>	<p>A PATRIMONIO NETTO</p> <p style="padding-left: 20px;">I CAPITALE SOCIALE</p> <p style="padding-left: 20px;">II RISERVA SOVRAPREZZO AZIONI</p> <p style="padding-left: 20px;">IV RISERVA LEGALE</p> <p style="padding-left: 20px;">VI RISERVA STATUTARIA</p> <p style="padding-left: 20px;">VII ALTRE RISERVE</p> <p style="padding-left: 20px;">VIII UTILI PORTATI A NUOVO</p> <p style="padding-left: 20px;">IX UTILE D'ESERCIZIO</p> <p style="padding-left: 40px;">TOTALE PATRIMONIO NETTO</p> <p>B FONDO PER RISCHI E ONERI</p> <p>C TRATTAMENTO FINE RAPPORTO LAVORO</p> <p>D DEBITI Obbligazioni Debiti w/banche Debiti w/fornitori Debiti tributari Debiti w/istituti previdenziali</p> <p style="padding-left: 40px;">TOTALE DEBITI</p> <p>E RATEI E RISCONTI</p>
TOTALE IMPIEGHI	TOTALE FONTI

Criterio Finanziario



I valori dell'attivo e del passivo dello stato patrimoniale devono essere riclassificati in rapporto al rispettivo grado (decrescente) di liquidità o di esigibilità, cioè alla loro capacità di trasformarsi più o meno rapidamente in moneta

Stato Patrimoniale “Finanziario”

IMMOBILIZZAZIONI NETTE

- Immobilizzazioni tecniche nette
- Immobilizzazioni immateriali nette
- Immobilizzazioni finanziarie nette

CIRCOLANTE LORDO

- Scorte
- Liquidità differite
- Crediti vs clienti
- Altri crediti a breve
- Ratei e risconti
- Liquidità immediate
- Cassa e banche
- Titoli prontamente negoziabili

TOTALE IMPIEGHI

CAPITALE NETTO

- Capitale sociale
- Riserve
- Utile (perdita) di esercizio

DEBITI A MLT

- Obbligazioni
- Mutui
- Fondo TFR

DEBITI A BT

- Fornitori
- Fondo imposte
- Banche passive
- Altri debiti a breve
- Parte corrente debiti a lungo
- Ratei e risconti

TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO

Analisi per indici

Gli indici di bilancio servono a fare delle previsioni, verificando se la nuova iniziativa è correttamente impostata e correggendo eventuali sfasature prima che si verifichino.

L'analisi condotta dagli indici può essere fatta a:

- *consuntivo*, per cogliere eventuali squilibri in cui è incorsa l'impresa durante l'anno, individuandone le causa.
- *preventivo*, per individuare in anticipo le giuste connessioni tecniche, commerciali, economiche e finanziarie, che devono sussistere all'avvio di

Analisi per indici: Redditività

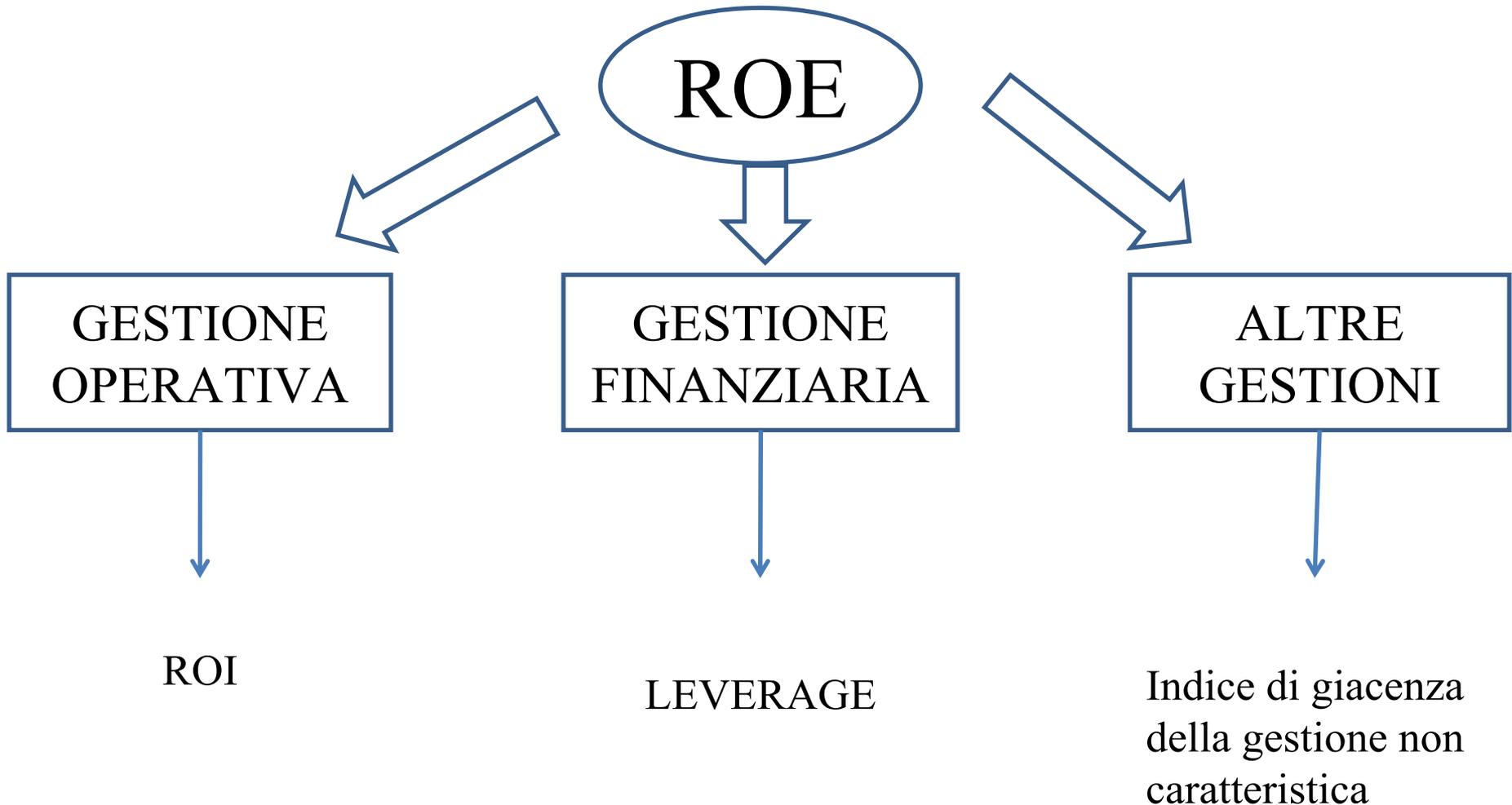
- ROE (Return On Equity):

UTILE D'ESERCIZIO NETTO

PATRIMONIO NETTO (Cap. Sociale + Riserve + Utile)

Misura la **redditività “globale”** della gestione dal punto di vista degli **azionisti**

Analisi per indici: Redditività



Gestione operativa

- ROI (Return On Investment)

$$\frac{\text{REDDITO OPERATIVO}}{\text{CAPITALE INVESTITO}}$$



$$\text{ROS} \times \text{RA}$$


$$\frac{\text{REDDITO OPERATIVO}}{\text{FATTURATO}}$$


$$\frac{\text{FATTURATO}}{\text{CAPITALE INVESTITO}}$$

Analisi per indici: Liquidità

- **Indice di disponibilità:**

CAPITALE CIRCOLANTE/PASSIVITA' CORRENTI

- **Indice di liquidità:**

(LIQ. IMMEDIATE+LIQ. DIFFERITE)/PASSIVITA'
CORRENTI

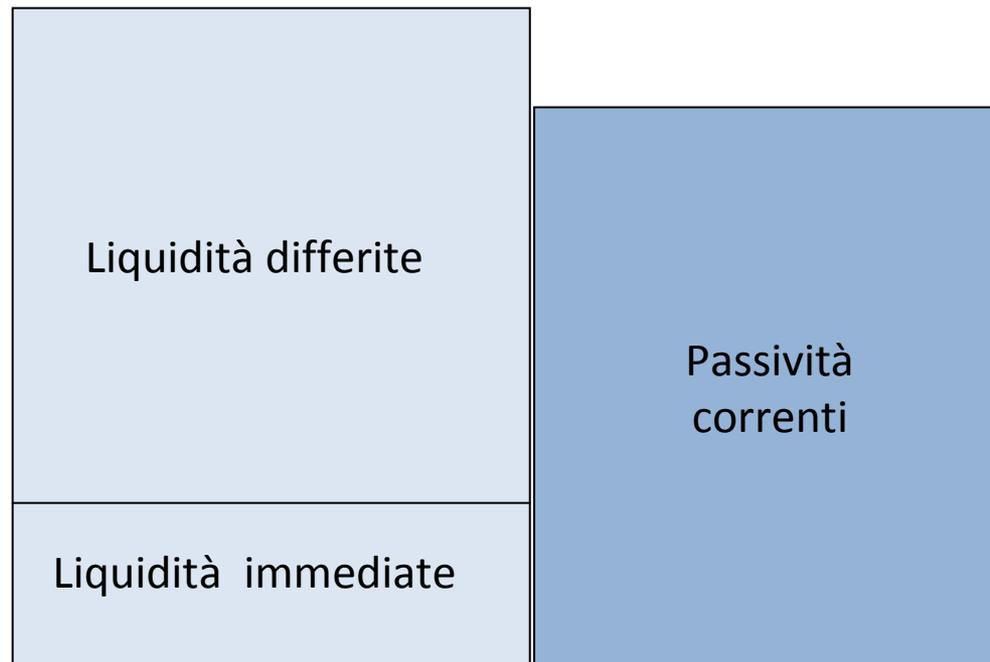
- **Indice di liquidità immediata:**

LIQ. IMMEDIATE /PASSIVITA' CORRENTI

Analisi per indici: Liquidità

- **Margine di tesoreria:**

(LIQ. IMMEDIATE+LIQ. DIFFERITE) – PASSIVITA'
CORRENTI



Analisi per indici: Solidità

- **Indice di autocopertura delle immobilizzazioni**

CAPITALE PROPRIO/IMMOBILIZZAZIONI

- **Margine di struttura**

CAPITALE PROPRIO (patrimonio netto) –
IMMOBILIZZAZIONI



Analisi per indici: Solidità

- **Indice di copertura globale delle immobilizzazioni**

CAPITALE PERMANENTE/IMMOBILIZZAZIONI

- **Margine di copertura globale**

CAPITALE P

Attivo immobilizzato	Patrimonio netto
	Passività consolidate (debiti a medio/ lungo termine)

IMMOBILIZZAZIONI

Analisi per indici: Struttura finanziaria

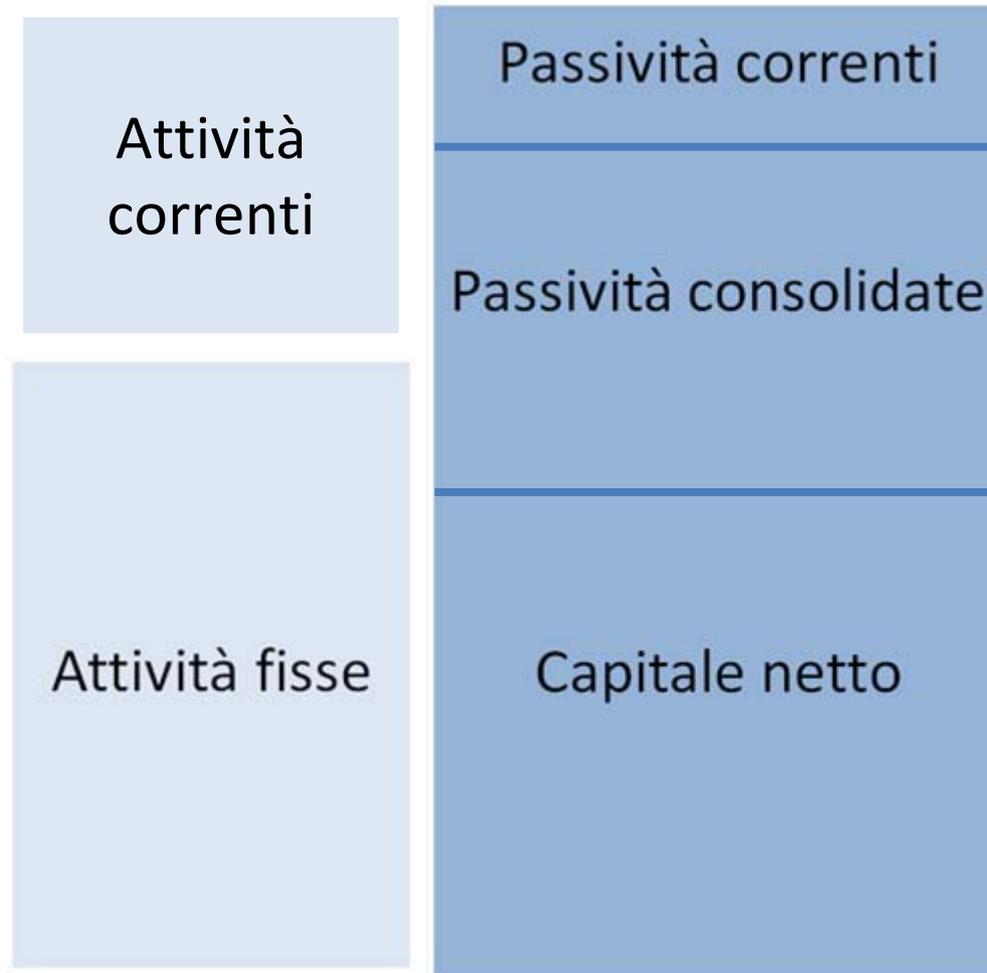
- **Indice di autonomia finanziaria o solidità patrimoniale:**

PATRIMONIO NETTO/TOTALE PASSIVO

- **Indice di indebitamento:**

**(PASS. CONSOLIDATE+PASS.CORRENTI)/TOTALE
PASSIVO**

Rappresentazione grafica del Bilancio d'esercizio



Prospetto dei flussi di cassa

FCFF (Free Cash Flow to the Firm)=

Reddito operativo (1 – T)

+ Ammortamento

± Δ Capitale circolante operativo

– Spese in c/capitale

Prospetto dei flussi di cassa

Una società sta valutando l'opportunità di introdurre nel mercato un nuovo prodotto. I dati relativi al progetto sono i seguenti:

- **Durata: 5 anni**
- **Investimento richiesto in capitale fisso:**
 - 800.000 €, subito e 200.000 €, il primo anno (Interamente ammortizzati a quote costanti).
- **Valore di recupero finale: 80.000 €**
- **Vendite previste:**
 - 1° anno: 7.000 unità
 - 2° anno: 10.000 unità
 - 3° anno :12.000 unità
 - 4° anno: 15.000 unità
 - 5° anno: 15.000 unità
- **Prezzo unitario di vendita: 70 €**
- **Costi unitari di produzione:**
 - Consumi di materie prime: 8 €
 - Manodopera diretta: 11 €
 - Spese generali: 9 €
- **Aliquota fiscale: 40%**

Prospetto dei flussi di cassa

Anni	0	1	2	3	4	5
Unità vendute		7.000	10.000	12.000	15.000	15.000
Ricavi		490.000	700.000	840.000	1.050.000	1.050.000
Costi		(356.000)	(490.000)	(546.000)	(630.000)	(630.000)
•Materie prime		56.000	80.000	96.000	120.000	120.000
•Manodopera		77.000	110.000	132.000	165.000	165.000
•Spese generali		63.000	90.000	108.000	135.000	135.000
•Ammortamenti		160.000	160.000	160.000	160.000	160.000
			50.000	50.000	50.000	50.000
Reddito imponibile		134.000	210.000	294.000	420.000	420.000
– imposte (40%)		(53.600)	(84.000)	(117.600)	(168.000)	(168.000)
REDDITO OPERATIVO NETTO		80.400	126.000	176.400	252.000	252.000
+ Ammortamenti		160.000	210.000	210.000	210.000	210.000
– Spese in c/capitale	(800.000)	(200.00)				
Valore di recupero finale						48.000
FLUSSO DI CASSA OPERATIVO	(800.000)	40.400	336.000	386.400	462.000	510.000

Analisi per indici

INDICI DI CAPITAL BUDGET':

- **VAN** (Valore Attuale Netto): sommatoria dei flussi di cassa e del valore finale attualizzati, scontati dell'investimento iniziale.
- **TIR o IRR** (Internal Rate of Return): valore del tasso di sconto visto come costo opportunità per cui $NPV = 0$.
- **Pay Back Period**: è il tempo in cui la sommatoria dei flussi di cassa pareggia l'investimento iniziale.
- **Break Even Point**: serve ad evidenziare in quale momento e per quale volume di vendita la nostra azienda raggiunge il pareggio tra costi e ricavi.



Università degli Studi di Torino
Campus di Management e Economia

Grazie per la vostra
attenzione e

IN BOCCA AL LUPO!!!

angela.scilla@unito.it

APPROCCIO PRATICO ALLA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN

*Linee guida alla redazione del Business Plan
redatte dal CNDCEC*

*Supportare le aziende nella costruzione del loro
«Passaporto Informativo»*

ODCEC Torino

Dott. Fabio Cigna



Ordine Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Torino

Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

A cura del Gruppo di Lavoro Area Finanza Aziendale

Consigliere Delegato: Marcello Danisi

Consiglieri Co-Delegati: Giosuè Boldrini e Enrico Maria Guerra

Documento reperibile sul sito www.cndcec.it



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

Le Linee guida di redazione del Business Plan – *redatte dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili* – sono raccolte in otto documenti che scandiscono le principali modalità di redazione del piano previsionale.



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

1. Presentazione del progetto d'impresa
2. Principi generali di redazione del Business Plan
3. Descrizione dell'azienda e della sua storia
4. Analisi dei mercati di riferimento dell'iniziativa, formulazione del relativo piano di marketing e di vendita e posizionamento competitivo
5. Formulazione del piano degli investimenti previsti e dei relativi costi
6. Elementi per la redazione del bilancio di previsione
7. Valutazione complessiva del progetto d'impresa
8. Criticità nell'elaborazione del Business Plan.



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

Il Commercialista, interlocutore di fiducia della PMI, nonché depositario di informazioni e di una visione complessiva dell'impresa, rappresenta il redattore naturale del Business Plan o quanto meno il supporto necessario per l'elaborazione delle informazioni quantitative su cui si basa il piano.



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

Il BP è uno strumento di pianificazione sintetica di un progetto d'impresa.



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

Il BP è redatto in forma libera, basandosi su documenti ed elaborazioni normalmente utilizzati nella pratica professionale.



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

I principi generali di redazione del BP

- Chiarezza
- Completezza
- Affidabilità dei dati
- Attendibilità
- Neutralità
- Trasparenza
- Prudenza



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

I principi generali di redazione del BP

Chiarezza

- Semplicità di lettura
- Comprensibilità
- Univocità terminologica



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

I principi generali di redazione del BP

Completezza

- Ogni informazione rilevante per la comprensione del progetto
- Formale: contenuti documentali
- Sostanziale: ambito di riferimento



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

I principi generali di redazione del BP

Affidabilità dei dati

- Raccolta dei dati documentata
- Elaborazione dei dati sistematica
- Analisi dei dati controllabile



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

I principi generali di redazione del BP

Affidabilità dei dati

- Indicazione di tutte le variabili
- Esplicitazione della costruzione del modello per la formulazione delle proiezioni
- Enunciazione delle ipotesi del piano
- Rappresentazione delle fonti dei dati



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

I principi generali di redazione del BP

Attendibilità

- Confronto tra le simulazioni dinamiche e riscontri logico-quantitativi
- Presenza di elementi compatibili, ragionevoli e coerenti



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

I principi generali di redazione del BP

Neutralità

- Utilizzo di criteri obiettivi e ponderati
- Il piano deve rispondere alle variabili dello scenario e non alle aspettative del redattore
- Condurre l'azienda da un punto di partenza ad un nuovo punto di equilibrio prestabilito



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

I principi generali di redazione del BP

Trasparenza

- Percorrere a ritroso l'elaborazione del piano
- Enunciare i principi contabili e metodologie di calcolo usati per le previsioni
- Individuare per ogni dato elementare la fonte di riferimento
- Adeguato livello di dettaglio



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

I principi generali di redazione del BP

Prudenza

- Utilizzo di scenari realistici in base al momento di redazione del BP
- Utilizzo di più di uno scenario di pari probabilità di realizzazione
- Scelta dello scenario sempre più prudente
- Spiegazione dei criteri di valutazione adottati



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

Elementi per la redazione del bilancio di previsione

Documento 6 e nota esplicativa – Linee guida



Ordine Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Torino

Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

La redazione del BP non può prescindere dalla predisposizione di un "*bilancio di previsione*", riferito ai diversi esercizi previsti dal periodo temporale oggetto di previsione ed articolato in tre prospetti

Stato Patrimoniale

Conto economico

Piano finanziario



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

e dai principali strumenti utilizzati per l'analisi di bilancio al fine di analizzare e confermare l'attendibilità delle previsioni

Riclassificazione

Analisi per indici

Analisi per flussi



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE

- Numero annualità (*orizzonte dato dal tipo di progetto*)
- Forma scalare (*risultati intermedi: MOL; Reddito Operativo*)
- Conto Economico riclassificato consono al piano (*Costo del Venduto; Margine di Contribuzione; a Valore Aggiunto*)
- Variabili esogene e attualizzazione (*inflazione; variazione dei tassi di interesse; delle materie prime*)
- Utilizzo dati storici per aziende già esistenti e/o benchmark di settore o best practice, specie per le start-up



CONTO ECONOMICO A COSTO DEL VENDUTO

Ricavi di vendita

(-) Costo del venduto

(+) Rimanenze iniziali

(+) Acquisti di materie prime e semilavorati

(-) Rimanenze finali

(+) Energia

(+) Costo del lavoro industriale

(+) Ammortamento beni produzione

(+) Canoni di Leasing

(+) Altri costi industriali

(=) Risultato lordo industriale

(-) Costi commerciali e distributivi

(-) Costi amministrativi e generali

(=) Risultato operativo (EBIT)

(+) Proventi finanziari

(-) Oneri finanziari

(+) Componenti straordinari di reddito

(=) Risultato ante imposte (EBT)

(-) Imposte di esercizio

(=) Risultato netto



CONTO ECONOMICO A COSTO DEL VENDUTO

I costi operativi sono riclassificati per destinazione in modo da essere direttamente imputati alle aree gestionali di riferimento.

E' uno schema solitamente utilizzato dalle imprese di trasformazione industriale, mentre ha minor valore di analisi nei casi di imprese di servizi o commerciali.



CONTO ECONOMICO A MARGINE DI CONTRIBUZIONE

Ricavi di vendita

(-) Costi variabili industriali

(-) Costi variabili commerciali e distributivi

(-) Costi variabili generali amministrativi

(=) Margine di contribuzione

(-) Costi fissi industriali

(-) Costi fissi commerciali e distributivi

(-) Costi fissi generali e amministrativi

(=) Risultato operativo (EBIT)

(+) Proventi finanziari

(-) Oneri finanziari

(±) Componenti straordinari di reddito

(=) Risultato ante imposte (EBT)

(-) Imposte di esercizio

(=) Risultato netto



CONTO ECONOMICO A MARGINE DI CONTRIBUZIONE

I costi sono riclassificati facendo una distinzione tra quelli **variabili** - *rispetto ai volumi di vendita* - e quelli **fissi**, mettendo appunto in evidenza il margine di contribuzione. E' uno schema utilizzato per valutare o verificare scelte di **esternalizzazione** (*outsourcing*), ovvero scegliere se produrre (*Do*) o comprare da altri (*Buy*), infatti se applicata a singoli gruppi di prodotti può evidenziare l'apporto di ogni singolo articolo alla copertura dei costi di struttura (*costi fissi*).



CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO

Ricavi delle vendite e delle prestazioni

+ Variazione rimanenze prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti

+ Variazione lavori in corso su ordinazione

+ Incrementi immobilizzazioni per lavori interni

VALORE DELLA PRODUZIONE

- Acquisti materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci

+ Variazione rimanenze materie prime, sussidiarie, di consumo e merci

- Costi per servizi e per godimento beni di terzi

VALORE AGGIUNTO

- Costo per il personale

MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)

- Ammortamenti e svalutazioni

- Accantonamenti per rischi e altri accantonamenti

REDDITO OPERATIVO

+ Altri ricavi e proventi

- Oneri diversi di gestione

+ Proventi finanziari

+ Saldo tra oneri finanziari e utile/perdita su cambi

REDDITO CORRENTE

+ Proventi straordinari

- Oneri straordinari

REDDITO ANTE IMPOSTE

- Imposte sul reddito

REDDITO NETTO



CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO

I costi sono riclassificati secondo la loro natura e vengono suddivisi tra costi **interni** ed **esterni** all'azienda. E' il tipico schema di riclassificazione utilizzato quando si dispone esclusivamente di dati di bilancio (*civilistico*) e proprio dal bilancio mantiene la struttura scalare che partendo dai Ricavi giunge alla determinazione del risultato d'esercizio passando attraverso risultati reddituali intermedi.



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

PIANO FINANZIARIO PREVISIONALE

- L'informativa minima del piano finanziario dovrà contenere le seguenti informazioni:
 - Fabbisogno da finanziare
 - Flusso finanziario della gestione corrente
 - Flusso finanziario da mezzi propri
 - Dotazione finanziamenti da acquisire
 - Descrizione dei finanziamenti da acquisire
 - Incidenza degli oneri finanziari
- Esposizione di flussi finanziari previsionali
- Strettamente correlato all'attività caratteristica; investimento e finanziamento
- Utilizzo dello schema di Rendiconto Finanziario (*principi contabili nazionali*)



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

DETERMINAZIONE GREZZA AUTOFINANZIAMENTO E CASHFLOW

REDDITO NETTO (*risultato di Conto economico scalare*)

(+) Costi non monetari (*ammortamenti e svalutazioni*)

(-) Ricavi non monetari (*incrementi di immobilizzazioni*)

(=) AUTOFINANZIAMENTO

(+ -) Variazioni di CCN

(=) CASH FLOW



RENDICONTO FINANZIARIO – esempio

Liquidità generata (assorbita) dall'attività operativa	1000
Liquidità generata (assorbita) dall'attività di investimento	(970)
Liquidità generata (assorbita) dall'attività finanziaria	(25)
Flusso di liquidità del periodo	5
Liquidità iniziale	40
Liquidità finale	45

In questo esempio il flusso di cassa dell'attività operativa è stato utilizzato interamente per finanziare nuovi investimenti



RENDICONTO FINANZIARIO – esempio

Liquidità generata (assorbita) dall'attività operativa	1000
Liquidità generata (assorbita) dall'attività di investimento	(25)
Liquidità generata (assorbita) dall'attività finanziaria	(970)
Flusso di liquidità del periodo	5
Liquidità iniziale	40
Liquidità finale	45

In questo esempio, il flusso di cassa è stato assorbito dall'attività finanziaria, questo significa che sono stati rimborsati dei debiti finanziari. Tale situazione risulta positiva in quanto comporta un miglioramento dell'indipendenza finanziaria.



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE

- Dettaglio e suddivisione delle principali voci Attivo e Passivo
- Dettaglio Fonti e degli Impieghi (*Riclassificazione Funzionale*)
- Composizione Patrimonio Netto e sua mutazione nel tempo
- I valori dipendono dagli schemi di C.Economico e Piano finanziario
- Eventuali voci di quadratura potranno essere allocate tra “altri crediti” e “altri debiti”



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

INDICATORI DI PERFORMANCE PREVISIONALI

Indici di redditività

ROE (*risultato netto / patrimonio netto*)

ROI (*reddito operativo / totale attivo*)

ROS (*reddito operativo / valore della produzione*)

Indici di patrimoniali e finanziari

INDICE DI LIQUIDITA' PRIMARIA (*liquidità immediate / passività correnti*)

RAPPORTO DI INDEBITAMENTO (*totale passivo – P.N. / totale passivo*)



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

R.O.E. RETURN ON EQUITY

REDDITO NETTO / PATRIMONIO NETTO

NUMERATORE		DENOMINATORE	
GRANDEZZA	PROVENIENZA	GRANDEZZA	PROVENIENZA
REDDITO NETTO	Reddito Netto Conto Economico Riclassificato	PATRIMONIO NETTO	Patrimonio Netto Stato Patrimoniale



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

R.O.I. RETURN ON INVESTMENTS

REDDITO OPERATIVO / TOTALE ATTIVO

NUMERATORE		DENOMINATORE	
GRANDEZZA	PROVENIENZA	GRANDEZZA	PROVENIENZA
REDDITO OPERATIVO	Reddito Operativo Conto Economico Riclassificato	TOTALE ATTIVO	Totale Attivo Stato Patrimoniale



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

R.O.S. RETURN ON SALES

REDDITO OPERATIVO / RICAVI VENDITA

NUMERATORE		DENOMINATORE	
GRANDEZZA	PROVENIENZA	GRANDEZZA	PROVENIENZA
REDDITO OPERATIVO	Reddito Operativo Conto Economico Riclassificato	RICAVI DI VENDITA	A.1 (C.Eco)



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

INDICE DI LIQUIDITA' PRIMARIA

LIQUIDITA' IMMEDIATE / PASSIVITA' CORRENTI

NUMERATORE		DENOMINATORE	
GRANDEZZA	PROVENIENZA	GRANDEZZA	PROVENIENZA
LIQUIDITA' IMMEDIATE	Liquidità Immediate (S.P. Riclassificato)	PASSIVITA' CORRENTI	Passività Correnti (S.P. Riclassificato)



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

RAPPORTO DI INDEBITAMENTO

(TOTALE PASSIVO – PATRIMONIO NETTO) / TOTALE ATTIVO

NUMERATORE		DENOMINATORE	
GRANDEZZA	PROVENIENZA	GRANDEZZA	PROVENIENZA
TOT. PASSIVO	Totale Passivo	TOT. ATTIVO	Totale Attivo
-	-		(S.P. Attivo)
P.N.	A (S.P. Passivo)		



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL PROGETTO

Il lavoro deve concludersi con un giudizio sintetico del redattore del piano focalizzando l'attenzione su:

- programma di investimenti
- piano di marketing
- conseguenze economiche, patrimoniali e finanziarie prodotte dalla realizzazione del BP.



SCHEMA DI BUSINESS PLAN

Lo schema non è vincolante, ma vuole essere uno spunto che intende fornire al redattore dei prospetti di sintesi (*Conto Economico, Piano Finanziario, Stato Patrimoniale e Indicatori di performance*) da utilizzare per la predisposizione del piano.



SCHEMA DI BUSINESS PLAN

Tali prospetti possono essere utilizzati sia durante la predisposizione del piano previsionale, che della analisi consuntiva e dovranno essere supportati dalle carte di lavoro necessarie per la determinazione dei valori indicati.



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC



Ordine Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Torino

Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

2 *PRODUZIONE E MERCATO DI RIFERIMENTO*

Il paragrafo persegue l'obiettivo di rilevare:

- l'attività e i prodotti di riferimento;
- la domanda e l'offerta attuale del mercato.

È richiesta, inoltre, una valutazione (alta – media – bassa) in merito a:

- mercati di riferimento;
- stato del ciclo di vita del prodotto;
- situazione attuale del mercato;
- tendenza di breve-medio periodo del mercato;
- posizione competitiva rispetto alla concorrenza diretta;
- posizionamento competitivo dell'impresa.



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

3 *STRUTTURA PRODUTTIVA*

Sono richieste le seguenti principali informazioni:

- numero delle unità produttive (stabilimenti e assimilati);
- ubicazione delle unità produttive (se in Italia, luogo e provincia; se all'estero, luogo e nazione);
- condizioni di efficienza attuali;
- grado di automazione e livello tecnologico attuali;
- grado di utilizzo degli impianti attuale;
- organico attuale.



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

Schema riepilogativo dei rapporti con il sistema creditizio

Medio termine				
Banca	Natura	Scadenza	Importo originario	Importo residuo
Totale			
Garanzie:				



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

Breve termine								
Banca	Scoperti di c/c		Anticipi S.B.F.		Anticipi su export		Altro (specificare)	
	Fido	Utilizzo	Fido	Utilizzo	Fido	Utilizzo	Fido	Utilizzo
Totale							
Garanzie:								



Linee guida alla redazione del Business Plan – CNDCEC

1) *ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE*

Tale paragrafo deve riportare un giudizio sintetico sul sistema dei controlli interni e natura dei dati con particolare riferimento:

- a se la contabilità è di tipo semplificato;
- alla esistenza di un addetto stabile alla tenuta delle scritture contabili;
- a se l'attività amministrativa è assistita da consulenti esterni;
- alla esistenza di un sistema informatizzato per il controllo di gestione;
- alla rilevanza dei fatti di gestione che devono essere rilevati in maniera accurata ed esaustiva.

Inoltre, è richiesta una valutazione in merito all'attendibilità dei dati.



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

Aziende settore industria - CE riclassificato a margine di contribuzione

Esercizio	Ipotesi di incidenza	Euro		Euro	
			%		%
RICAVI 1					
RICAVI 2					
VALORE DELLA PRODUZIONE		-		-	
Costi variabili esterni					
Acquisto materie prime	% SU RICAVI				
Lavorazioni di terzi	% SU RICAVI				
Altri costi esterni	% SU RICAVI				
Materiale di consumo	% SU RICAVI				
Perdite su crediti stimate	% SU FATTURATO				
MARGINE DI CONTRIBUZIONE		-		-	
Costi fissi generali		-		-	
Affitto e condominio					
Energia elettrica e riscaldamento					
Manutenzioni					
Costi di commercializzazione					
Pubblicità e fiere					
Spese amministrative					
Costi del personale		-		-	
Produttivo					
Amministrativo					
Soci ed Amministratori					
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)		MOL -		-	
Ammortamenti		-		-	
Ammortamenti Immateriali	% SU INVEST.				
Ammortamenti Materiali	% SU INVEST.				
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)		-		-	
FINANZIAMENTO DELLA PRODUZIONE					
Oneri finanziari pari a ____% FATTURATO					
Oneri finanziari su prestito	Come prospetto banca				
RISULTATO LORDO		-		-	
Imposte sul reddito	40% sul risultato lordo				
RISULTATO NETTO		-		-	



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

Aziende commerciali o di distribuzione - CE riclassificato a margine di contribuzione

Esercizio	Ipotesi di incidenza	Euro		%	
RICAVI					
PREMI, RIMBORSI E RICAVI DIVERSI					
VALORE DELLA PRODUZIONE		-		-	
Costi variabili esterni					
Acquisto merci	% SU RICAVI				
Trasporti	% SU RICAVI				
Provvigioni	% SU RICAVI				
Pubblicità	% SU RICAVI				
Materiale di consumo	% SU RICAVI				
Premi e contributi promozionali	% SU RICAVI				
Perdite su crediti stimate	% SU FATTURATO				
MARGINE DI CONTRIBUZIONE		-		-	
Costi fissi generali		-		-	
Locazioni e leasing					
Energia elettrica e riscaldamento					
Manutenzioni					
Carburante					
Spese amministrative					
Costi del personale		-		-	
Addetti alle vendite					
Amministrativi					
Soci ed Amministratori					
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)		MOL -		-	
Ammortamenti		-		-	
Ammortamenti Immateriali	% SU INVEST.				
Ammortamenti Materiali	% SU INVEST.				
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)		-		-	
FINANZIAMENTO DELLA PRODUZIONE					
Oneri finanziari pari a ___% FATTURATO					
Oneri finanziari su prestito	Come prospetto banca				
RISULTATO LORDO		-		-	
Imposte sul reddito	40% sul risultato lordo				
RISULTATO NETTO		-		-	



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

Aziende di servizi - CE riclassificato a margine di contribuzione

Esercizio	Ipotesi di incidenza	Euro		Euro	
		%	%	%	%
RICAVI					
PREMI, RIMBORSI E RICAVI DIVERSI					
VALORE DELLA PRODUZIONE		-		-	
Costi variabili esterni					
Compensi collaborazione commerciale	% SU RICAVI				
Trasporti	% SU RICAVI				
Telefoniche e trasferte	% SU RICAVI				
Pubblicità	% SU RICAVI				
Materiale di consumo	% SU RICAVI				
Premi e contributi promozionali	% SU RICAVI				
Perdite su crediti stimate	% SU FATTURATO				
MARGINE DI CONTRIBUZIONE		-		-	
Costi fissi generali		-		-	
Locazioni e leasing					
Energia elettrica e riscaldamento					
Manutenzioni					
Carburante					
Spese amministrative					
Costi del personale		-		-	
Commerciali					
Amministrativi					
Soci ed Amministratori					
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)					
	MOL	-		-	
Ammortamenti		-		-	
Ammortamenti Immateriali	% SU INVEST.				
Ammortamenti Materiali	% SU INVEST.				
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)		-		-	
FINANZIAMENTO DELLA PRODUZIONE					
Oneri finanziari pari al ____% FATTURATO					
Oneri finanziari su prestito	Come da prospetto banca				
RISULTATO LORDO		-		-	
Imposte sul reddito	40% sul risultato lordo				
RISULTATO NETTO		-		-	



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

a) Programma di investimenti:

a.1) Localizzazione e titolo disponibilità degli investimenti:

Località:	Nazione:	Titolo di disponibilità:	

a.2) Tempistiche degli investimenti:

Data avvio investimento	Data ultimazione investimento	Data di entrata a regime:



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

a.3) Breve descrizione dell'iniziativa da realizzare e degli obiettivi da conseguire

a.4) Risorse umane previste per la realizzazione dell'iniziativa

Totale _____, di cui Operai _____, Impiegati _____ e Dirigenti _____



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

a.5) Dettaglio investimenti

Descrizione	Acquisto	Leasing	Totale
Studi, progettazione e simili			
Macchinari, impianti e attrezzature			
Altre materiale			
Software e altre immateriali			
Totale			



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE

Voci	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Immobilizzazioni materiali			
Immobilizzazioni immateriali			
Liquidità			
Altre attività			
TOTALE ATTIVO			
Mezzi propri			
Finanziamenti			
Altre passività			
TOTALE PASSIVO			



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE

Voci	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Valore della produzione			
Costi variabili			
Costi fissi			
MARGINE OPERATIVO LORDO			
Ammortamenti			
RISULTATO OPERATIVO			
Oneri finanziari			
RISULTATO LORDO			
Imposte			
RISULTATO NETTO			



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

CASH FLOW PREVISIONALE

Voci	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Risultato netto			
Ammortamenti (-)			
AUTOFINANZIAMENTO (a)			
Investimenti (-)			
Disinvestimenti (+)			
FLUSSI FINANZIARI IMMOBILIZZAZIONI (b)			
Finanziamenti (+)			
Rimborsi (-)			
FLUSSI FINANZIARI FINANZIAMENTI (c)			
Variazione Capitale Circolante Netto (d)			
FLUSSI DI CASSA PREVISIONALI (a + b + c + d)			



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

INDICI PREVISIONALI

Indicatori di redditività	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
ROE (risultato netto/mezzi propri)			
ROI (risultato operativo/totale attività)			
ROS (reddito operativo/valore produzione)			
Indicatori patrimoniali/finanziari	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Liquidità (attività correnti/passività correnti)			
Indebitamento (finanziamento/attività)			



Linee guida alla redazione del Business Plan - CNDCEC

b) Valutazione complessiva del progetto

Il lavoro deve concludersi con un giudizio sintetico del professionista che ha redatto *il Business Plan* in merito al:

- al programma di investimenti;
- al piano *di marketing*;
- alle conseguenze economiche, finanziarie e patrimoniali prodotte dalla realizzazione del progetto descritto nel *Business Plan*.



ONE MORE THING

*La difficoltà non sta nel credere alle nuove idee,
ma nel fuggire dalle vecchie*

(J.M. Keynes)

