

# ALESSANDRIA - 15 dicembre 2014

**PIANIFICA AL MEGLIO LA TUA ATTIVITA' :  
BUSINESS PLAN, BUDGET E ANALISI DEI COSTI**



**C.C.I.A.A.  
Via Vochieri, 58  
Ore 09,00 - 13,00 / 14,30 - 16,30**

**Mauro Gnerre  
Dottore Commercialista-Revisore Contabile**

## Premesse

La proposta formativa prende in esame tutte le fasi di costruzione del piano d'impresa, partendo dall'analisi della convenienza economico-strategica del progetto per poi verificarne la fattibilità. La costruzione di un Business Plan è importante nel caso in cui l'impresa deve:

- Rimodulare le proprie linee di credito (aiuti alle Banche)
  - Analizzare la fattibilità di un nuovo progetto (apertura verso nuovi mercati, acquisto di nuovi impianti, valutazione del proprio Business in merito alla compravendita di quote partecipative etc)
  - Avere un documento valido di pianificazione e controllo per monitorare le proprie attività e i probabili rischi.
-

## Indice

- Definizione, costruzione e analisi del Business Plan
  - Definizione, costruzione e analisi del processo di pianificazione strategica
  - Definizione, costruzione e analisi di un piano di investimento: le linee di credito
  - Definizione, costruzione e analisi del budget d'esercizio
  - Definizione, costruzione e analisi degli indici
  - Conclusioni
-

# DEFINIZIONE, COSTRUZIONE E ANALISI DEL BUSINESS PLAN



## Definizione

Il Business Plan è un documento volto a rappresentare un progetto imprenditoriale, con l'intento di valutarne la fattibilità in relazione sia alla struttura aziendale nel quale tale progetto si inserisce, sia al contesto nel quale l'impresa proponente opera e di analizzarne le possibili conseguenze sulle principali scelte aziendali e sui suoi risultati economico-finanziari.

Il Business Plan deve, quindi, essere composto in modo che rappresenti gli aspetti qualitativi che caratterizzano l'impresa e il progetto, e gli aspetti quantitativi, in cui, attraverso l'analisi economico-finanziaria prospettica, sia valutato l'impatto che la realizzazione del progetto potrà avere sulla struttura aziendale esistente, ovvero la sua convenienza economica e la sua sostenibilità.

---

## Definizione

Nonostante si ritenga di solito che il Business Plan sia uno strumento utile in occasione di richieste di finanziamento, è bene ricordare che tale documento, soprattutto se ben costruito e derivante da un processo strutturato di pianificazione e programmazione, può svolgere, in verità, più funzioni.

**La redazione di un Business Plan è utile, infatti, in primo luogo, all'imprenditore nel fare chiarezza sui contenuti del progetto e sulla sua fattibilità interna. Il dover riportare in un documento scritto i contenuti del progetto obbliga, infatti, a chiedersi se quel progetto sia effettivamente realizzabile, con quali mezzi, tempi e costi, trasformando così un'idea, magari solo abbozzata, in un'iniziativa dai confini molto più chiari e concreti.**

---



## Caratteristiche

Chi lo redige:

- Un consulente aziendale (anche il proprio Commercialista)
  - Autonomamente, quando si ha dimestichezza con dei fogli di calcolo e una buona conoscenza del mercato
-

## Caratteristiche

In sintesi :

- non dovrebbe, infatti, superare le 35/40 pagine;
  - si introduce la presentazione della propria azienda e la sua storia negli ultimi anni;
  - si apre con una sintesi sui dati settoriali della propria azienda e i principali indicatori economici;
  - illustra le previsioni economico-finanziarie facendo ricorso ai prospetti in uso (conti economici, rendiconti finanziari, stati patrimoniali);
  - si articola su un orizzonte temporale medio-lungo (3-5 anni), con un livello di analiticità maggiore per gli anni più vicini.
-



## Check list

Prima di fare un Business Plan occorre avere tutta la documentazione :

- Per tutte le voci di spesa da sostenere occorre avere tutti i preventivi di spesa;
- Per le voci di spesa che non sono afferenti al progetto saperle preventivare (costi di consulenza, se ci sono utenze da pagare perché si ipotizza una nuova struttura fisica, se occorrono dei profili di impiego avere le stime dai consulenti del lavoro;
- Una ricerca di mercato, sui principali concorrenti, delle tipologie di prodotto o servizio che si vuole offrire;

**Per fare un Business Plan analitico occorre avere molta precisione perché gli errori sono sinonimo di rischio!!!!**

---

## Alcune domande da porsi prima di fare un Business Plan

- Quali sono i punti di forza del progetto imprenditoriale?
- Quali sono le debolezze?
- Quali sono le minacce?
- Quali sono le opportunità?



## Ed ora passiamo ai numeri ....

- La parte più difficile del documento sono senza dubbio i numeri

### **Bastano pochi numeri e tante parole o poche parole e tanti numeri?**

Chi sta davanti e analizza questo documento, le domande che si pone sono di due tipi:

- Se il documento contiene delle analisi astratte difficilmente dimostrabili. Es. produrre qualcosa che secondo voi rivoluzionerà il modo di vivere (Apple, Google etc)
- Se il documento si basa su calcoli concreti allora siamo davanti ad una valutazione possibile. Es. produrre o commercializzare beni di consumo le cose cambiano (case, alimentari, viaggi etc)

**In entrambi i casi c'è da studiare e richiede l'intervento di più esperti settoriali.**

---

## Stato Patrimoniale

Lo stato patrimoniale previsionale ha l'obiettivo di permettere al valutatore di esprimere un giudizio sulla struttura patrimoniale e finanziaria dell'impresa, non tanto in termini di valore complessivo, quanto di composizione.

Lo schema di stato patrimoniale previsionale, solitamente impiegato nella predisposizione del piano economico-finanziario, è quello finanziario o "a liquidità ed esigibilità", ottenuto accorpendo le varie classi secondo la loro scadenza (inferiori o superiori ai 12 mesi).

Il criterio finanziario, classificando gli investimenti ed i finanziamenti in base alla loro liquidità/esigibilità, permette al valutatore di identificare: il grado di rigidità della struttura patrimoniale: maggiore è l'incidenza dell'attivo fisso netto, maggiore è la rigidità d'impresa; la coerenza tra le scelte di finanziamento e quelle di investimento: al crescere della rigidità degli investimenti è auspicabile attivare forme di finanziamento a medio-lungo termine;

---

# Stato Patrimoniale

## STATO PATRIMONIALE

	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013
IMMOB. MATERIALI	346.795	194.568	254.316	141.986
IMMOB. IMMATERIALI	121.253	100.050	66.602	42.484
IMMOB. FINANZIARIE	36.462	323.580	371.586	386.900
MAGAZZINO	2.394.480	2.781.045	1.547.269	2.295.008
CREDITI COMMERCIALI	16.335.247	15.613.006	14.839.822	11.989.938
ALTRI CREDITI OPERATIVI	521.622	386.824	58.793	63.560
LIQUIDITÀ	194.873	28.508	27.576	149.274
<b>TOTALE</b>	<b>19.950.732</b>	<b>19.427.581</b>	<b>17.165.964</b>	<b>15.069.150</b>
	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013
DEBITI COMMERCIALI	5.202.689	6.167.128	4.863.869	4.636.580
ALTRI DEBITI OPERATIVI	1.347.454	1.139.049	1.355.121	1.156.586
FONDI (TFR ECC.)	94.118	91.980	89.782	67.483
DEBITI FINANZIARI A BREVE	11.514.176	10.386.971	9.619.087	8.566.854
DEBITI FINANZIARI A M/L	814.334	446.590	395.982	216.237
PATRIMONIO NETTO	972.079	1.177.934	1.193.283	918.145
RISULTATO DESERCIZIO	5.882	17.929	-351.160	-492.735
<b>TOTALE</b>	<b>19.950.732</b>	<b>19.427.581</b>	<b>17.165.964</b>	<b>15.069.150</b>

# Stato Patrimoniale

## STATO PATRIMONIALE - RICLASSIFICAZIONE SINTETICA

	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013
AF - ATTIVO FISSO / IMMOBILIZZATO	504.510	618.198	692.504	571.370
NWC	12.607.088	11.382.718	10.137.112	8.487.857
PFN BT	0	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>13.111.598</b>	<b>12.000.916</b>	<b>10.829.616</b>	<b>9.059.227</b>
NWC	0	0	0	0
PFN BT	11.319.303	10.358.463	9.591.511	8.417.580
PFN ML	814.334	446.590	395.982	216.237
PATRIMONIO NETTO	977.961	1.195.863	842.123	425.410
<b>TOTALE</b>	<b>13.111.598</b>	<b>12.000.916</b>	<b>10.829.616</b>	<b>9.059.227</b>
AF - ATTIVO FISSO / IMMOBILIZZATO	3,85%	5,15%	6,39%	6,31%
NWC	96,15%	94,85%	93,61%	93,69%
PFN BT	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>TOTALE</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
NWC	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
PFN BT	86,33%	86,31%	88,57%	92,92%
PFN ML	6,21%	3,72%	3,66%	2,39%
PATRIMONIO NETTO	7,46%	9,96%	7,78%	4,70%
<b>TOTALE</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

## STATO PATRIMONIALE PER L'ANALISI

	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013
AF - ATTIVO FISSO / IMMOBILIZZATO	504.510	618.198	692.504	571.370
RD - RIMANENZE	2.394.480	2.781.045	1.547.269	2.295.008
LD - LIQUIDITA' DIFFERITE (CREDITI)	16.856.869	15.999.830	14.898.615	12.053.498
LI - LIQUIDITA' IMMEDIATE	194.873	28.508	27.576	149.274
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>19.950.732</b>	<b>19.427.581</b>	<b>17.165.964</b>	<b>15.069.150</b>
CN - CAPITALE NETTO	977.961	1.195.863	842.123	425.410
PF - PASSIVITA' FISSE	908.452	538.570	485.764	283.720
PC - PASSIVITA' CIRCOLANTI	18.064.319	17.693.148	15.838.077	14.360.020
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>19.950.732</b>	<b>19.427.581</b>	<b>17.165.964</b>	<b>15.069.150</b>

## Conto Economico

Il conto economico previsionale ha come obiettivo di fornire al valutatore informazioni utili a meglio comprendere la redditività futura dell'impresa, anche a seguito del progetto imprenditoriale.

Lo schema di conto economico previsionale solitamente impiegato nella valutazione dei progetti imprenditoriali.

Tra le gestioni indicate, riveste un'importanza cruciale quella caratteristica, facente riferimento all'attività tipica dell'impresa.

---

## Conto Economico

Assumono rilevanza ai fini della valutazione del piano economico-finanziario: il valore della produzione venduta e complessivo, il valore aggiunto, il margine operativo lordo (EBITDA), il reddito operativo della gestione caratteristica (EBIT) e del capitale investivo (EBIT complessivo).

La produzione venduta rappresenta il valore dell'attività destinata al mercato; di contro, il valore della produzione complessivo enfatizza il volume di attività svolto dall'impresa, indipendentemente dalla sua destinazione (vendite oppure magazzino).

---



## Conto Economico

Il margine operativo lordo (EBITDA), risultato intermedio al lordo degli ammortamenti e degli accantonamenti, presenta una particolare valenza finanziaria: tutti i valori che lo formano generano delle variazioni a livello finanziario e, in particolare, nel capitale circolante netto.

Se l'EBITDA è positivo la gestione ha prodotto risorse finanziarie; se negativo le ha assorbite.

---

# Conto Economico

CONTO ECONOMICO	Simulazione Core 2015	Simulazione Core 2016	Simulazione Core 2017
Vendite nette (ricavi caratteristici)	10.000.000	11.000.000	13.200.000
Rimanenze finali			
Rimanenze iniziali			
Acquisto materie prime e accessori	-8.800.000	-9.680.000	-11.616.000
<b>Margine industriale</b>	<b>1.200.000</b>	<b>1.320.000</b>	<b>1.584.000</b>
Provvigioni	-100.000	-110.000	-132.000
Costi di trasporto	-100.000	-110.000	-132.000
Costo del lavoro	-377.000	-377.000	-377.000
Altri costi operativi	-300.000	-330.000	-396.000
<b>M.O.L. (Margine Operativo Lordo)</b>	<b>423.000</b>	<b>503.000</b>	<b>679.000</b>
Ammortamenti / accantonamenti rischio crediti	-108.333	-135.000	-157.000
<b>R.O. (Reddito Operativo) o M.O.N. (Margine Operativo Netto)</b>	<b>314.667</b>	<b>368.000</b>	<b>522.000</b>
Proventi / Oneri finanziari netti	-121.720	-134.459	-161.350
<b>R.A.I. (Reddito Ante Imposte)</b>	<b>192.946</b>	<b>233.542</b>	<b>360.650</b>
Imposte sul reddito	-60.585	-73.332	-113.244
<b>Reddito post-imposte (Reddito netto ordinario)</b>	<b>132.361</b>	<b>160.209</b>	<b>247.406</b>
Gestione straordinaria (+ proventi - oneri)			
Gestione accessoria (+ rivalutaz - svalutaz)			
<b>Reddito netto d'esercizio</b>	<b>132.361</b>	<b>160.209</b>	<b>247.406</b>

CONTO ECONOMICO - DATI DI SINTESI	Simulazione Core 2015	Simulazione Core 2016	Simulazione Core 2017
Costo del venduto	-88,00%	-88,00%	-88,00%
<b>Margine industriale</b>	<b>12,00%</b>	<b>12,00%</b>	<b>12,00%</b>
Provvigioni	-1,00%	-1,00%	-1,00%
Costi di trasporto	-1,00%	-1,00%	-1,00%
Costo del lavoro	-3,77%	-3,43%	-2,86%
Altri costi operativi	-3,00%	-3,00%	-3,00%
<b>M.O.L. (Margine Operativo Lordo)</b>	<b>4,23%</b>	<b>4,57%</b>	<b>5,14%</b>
Ammortamenti / accantonamenti rischio crediti	-1,08%	-1,23%	-1,19%
<b>R.O. (Reddito Operativo) o M.O.N. (Margine Operativo Netto)</b>	<b>3,15%</b>	<b>3,35%</b>	<b>3,95%</b>
Proventi / Oneri finanziari netti	-1,22%	-1,22%	-1,22%
<b>R.A.I. (Reddito Ante Imposte)</b>	<b>1,93%</b>	<b>2,12%</b>	<b>2,73%</b>
Imposte sul reddito	-0,61%	-0,67%	-0,86%
<b>Reddito post-imposte (Reddito netto ordinario)</b>	<b>1,32%</b>	<b>1,46%</b>	<b>1,87%</b>
Gestione straordinaria (+ proventi - oneri)	0,00%	0,00%	0,00%
Gestione accessoria (+ rivalutaz - svalutaz)	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Reddito netto d'esercizio</b>	<b>1,32%</b>	<b>1,46%</b>	<b>1,87%</b>

## Conto Economico

### CONTO ECONOMICO - DATI DI SINTESI

	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013
Vendite nette (ricavi caratteristici)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Costo del venduto	-81,87%	-80,93%	-74,87%	-81,33%
<b>Margine industriale</b>	<b>18,13%</b>	<b>19,07%</b>	<b>25,13%</b>	<b>18,67%</b>
Altri ricavi	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Costo del lavoro	-5,73%	-6,18%	-7,95%	-10,61%
Altri costi operativi	-9,52%	-10,57%	-15,78%	-6,81%
<b>M.O.L. (Margine Operativo Lordo)</b>	<b>2,88%</b>	<b>2,32%</b>	<b>1,41%</b>	<b>1,25%</b>
Ammortamenti / accantonamenti	-0,26%	-0,21%	-0,55%	-0,38%
<b>R.O. (Reddito Operativo) o M.O.N. (Margine Operativo Netto)</b>	<b>2,62%</b>	<b>2,12%</b>	<b>0,87%</b>	<b>0,87%</b>
Proventi / Oneri finanziari netti	-1,28%	-1,30%	-1,99%	-2,65%
<b>R.A.I. (Reddito Ante Imposte)</b>	<b>1,34%</b>	<b>0,82%</b>	<b>-1,12%</b>	<b>-1,79%</b>
Imposte sul reddito	-0,71%	-0,69%	-0,05%	-0,44%
<b>Reddito post-imposte (Reddito netto ordinario)</b>	<b>0,63%</b>	<b>0,13%</b>	<b>-1,17%</b>	<b>-2,23%</b>
Gestione straordinaria (+ proventi - oneri)	-0,61%	-0,07%	-0,15%	-0,37%
Gestione accessoria (+ rivalutaz - svalutaz)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Reddito netto d'esercizio</b>	<b>0,02%</b>	<b>0,06%</b>	<b>-1,33%</b>	<b>-2,60%</b>

## Conto Economico

Il reddito operativo della gestione caratteristica (EBIT), sottraendo dall'EBITDA gli ammortamenti, gli accantonamenti ed i canoni di leasing, identifica la capacità dell'impresa di produrre reddito mediante lo svolgimento della propria attività peculiare e principale.

Per le imprese di piccole e medie dimensioni un reddito operativo della gestione caratteristica adeguato è un segno positivo per il valutatore. Tuttavia, come per altro è possibile affermare anche per gli altri risultati intermedi, variazioni positive eccessive rispetto ai risultati "storici" possono sottintendere una non perfetta qualità nella formulazione delle stime.

---

## Conto Economico

L'EBIT complessivo si differenzia dal precedente per gli effetti economici derivanti dall'attività di investimento non direttamente riconducibile all'attività tipica. Nel caso tali investimenti fossero modesti, i due EBIT possono essere fatti coincidere.

Di notevole importanza è anche il reddito di competenza. Tale risultato intermedio esprime l'efficacia della gestione finanziaria dell'impresa, considerando anche l'influenza degli oneri finanziari.

---

## Conto Economico

A tal proposito, merita di essere evidenziato come un elevato indebitamento, con una conseguente alta incidenza degli oneri finanziari, potrebbe compromettere la redditività aziendale e, in particolare, la sostenibilità economica del debito.

Infine, sottraendo dal reddito di competenza i componenti di natura straordinaria e le imposte sul reddito si perviene alla determinazione del reddito netto.

---

## Il Rendiconto Finanziario

Il rendiconto finanziario previsionale ha l'obiettivo di evidenziare le cause generatrici della variazione della liquidità netta.

Nella costruzione del piano economico-finanziario l'analisi della liquidità dell'impresa e delle sue variazioni nel tempo assumono un'importanza decisiva:

- sulla base della capacità dell'impresa di generare liquidità, infatti, il valutatore è in grado di desumere la sostenibilità del finanziamento in termini di restituzione del capitale e di pagamento degli oneri finanziari.
-

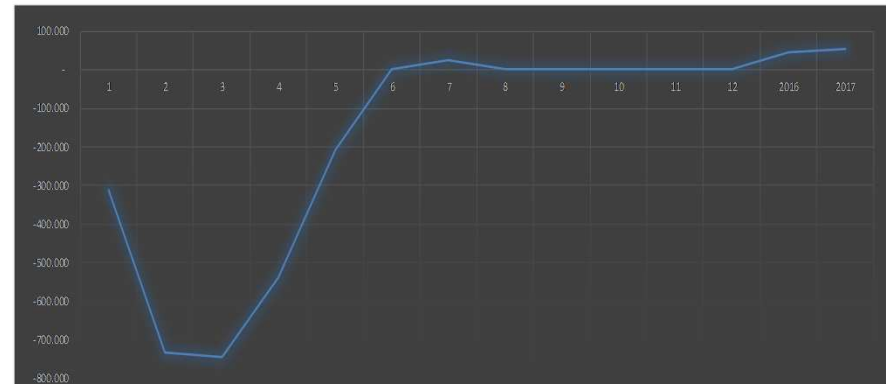


# Il Rendiconto Finanziario

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2016	2017
<b>Finanza da immettere</b>	<b>600.000</b>													
Entrate finanziarie (clienti, 25,00%)						208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	2.750.000	3.300.000
Entrate finanziarie (clienti, 40,00%)				208.333	333.333	333.333	333.333	333.333	333.333	333.333	333.333	333.333	4.400.000	5.280.000
Entrate finanziarie (clienti, 25,00%)						208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	2.750.000	3.300.000
Entrate finanziarie (clienti, 10,00%)		83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	1.100.000	1.320.000
Uscite finanziarie (fornitori, 100%)	- 733.333	- 733.333	- 733.333	- 733.333	- 733.333	- 733.333	- 733.333	- 733.333	- 733.333	- 733.333	- 733.333	- 733.333	- 9.680.000	- 11.616.000
<b>Flusso di cassa gestione corrente</b>	<b>- 233.333</b>	<b>- 650.000</b>	<b>- 650.000</b>	<b>- 441.667</b>	<b>- 108.333</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>1.320.000</b>	<b>1.584.000</b>
Provvigioni	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 110.000	- 132.000
Costi di trasporto	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 110.000	- 132.000
Costo del lavoro	- 31.417	- 31.417	- 31.417	- 31.417	- 31.417	- 31.417	- 31.417	- 31.417	- 31.417	- 31.417	- 31.417	- 31.417	- 414.700	- 497.640
Altri costi operativi	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 330.000	- 396.000
<b>Flusso di cassa gestione extra corrente</b>	<b>- 306.417</b>	<b>- 723.083</b>	<b>- 723.083</b>	<b>- 514.750</b>	<b>- 181.417</b>	<b>26.917</b>	<b>26.917</b>	<b>26.917</b>	<b>26.917</b>	<b>26.917</b>	<b>26.917</b>	<b>26.917</b>	<b>355.300</b>	<b>426.360</b>
Acc.ti rischi su crediti			- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 8.333	- 110.000	- 132.000
<b>Flusso di cassa gestione extra corrente</b>	<b>- 306.417</b>	<b>- 723.083</b>	<b>- 731.417</b>	<b>- 523.083</b>	<b>- 189.750</b>	<b>18.583</b>	<b>18.583</b>	<b>18.583</b>	<b>18.583</b>	<b>18.583</b>	<b>18.583</b>	<b>18.583</b>	<b>245.300</b>	<b>294.360</b>
Oneri finanziari	1.532.08	5.148	8.805	11.420	12.369	12.276	12.183	12.090	11.997	11.904	11.811	10.186	134.459	161.350
<b>Flusso di cassa abt. imposte</b>	<b>- 307.949</b>	<b>- 728.231</b>	<b>- 740.221</b>	<b>- 534.503</b>	<b>- 202.119</b>	<b>6.308</b>	<b>30.766</b>	<b>6.493</b>	<b>6.686</b>	<b>6.679</b>	<b>6.772</b>	<b>8.397</b>	<b>110.842</b>	<b>133.010</b>
Imposte d'esercizio IRES+IRAP (31,40%)	5.049	5.049	5.049	5.049	5.049	5.049	5.049	5.049	5.049	5.049	5.049	5.049	66.644	79.972
<b>Flusso di cassa netto globale</b>	<b>- 312.998</b>	<b>- 733.280</b>	<b>- 745.270</b>	<b>- 539.552</b>	<b>- 207.168</b>	<b>1.259</b>	<b>25.717</b>	<b>1.445</b>	<b>1.537</b>	<b>1.630</b>	<b>1.723</b>	<b>3.348</b>	<b>44.198</b>	<b>53.037</b>

Drivers di simulazione:	
Finanza da immettere	600.000
Margine Carta	12,00%
Fatturato Clienti TOP	10.000.000

Test simulazione





# DEFINIZIONE, COSTRUZIONE E ANALISI DI UN PIANO DI INVESTIMENTO : LE LINEE DI CREDITO



## Premesse

- Oltre a queste funzioni interne, il Business Plan svolge anche un'importante funzione esterna se usato come mezzo di comunicazione nei confronti di investitori interessati a finanziare il progetto imprenditoriale.
- Si rivolge anche agli istituti bancari che in questo caso chiedono obbligatoriamente la redazione del documento per valutarne la fattibilità in sede di finanziamento.

**Oggi questo secondo aspetto è molto  
più frequente del primo !!!**

---

## Caratteristiche

Il piano di investimenti può riguardare:

- L'acquisto di macchinari e attrezzature
  - L'acquisto di macchine elettroniche
  - L'acquisto di immobili
  - L'acquisto di auto e automezzi
  - L'acquisto di più risorse sopra elencate
  - La necessità di avere maggior personale (assunzioni)
  - La necessità di investire sulla ricerca e sviluppo del progetto
  - La necessità di brevettare qualcosa oppure ottenere la licenze
-

## Fasi documentali

Avete già un'idea dei costi da sopportare?

- Acquisizione preventivi di spesa dei costi da sostenere
- Raccogliere le informazioni relative al costo del personale
- Informarsi sui costi di ricerca e sviluppo

Avere tutta la documentazione cartacea per andare adesso in Banca e chiedere un finanziamento.

**Prima di consegnare il Business Plan alla Banca occorre avere ben chiaro se è possibile o meno ottenere un finanziamento per inserire il piano d'ammortamento nei prospetti allegati (capitale + interessi)**

---

# IL CONTROLLO DELLE BANCHE : ANATOCISMO E USURA

LEXJUS  
SINACTA



## Anatocismo

**Tecnicamente l'anatocismo è il calcolo degli interessi sugli interessi !!!**

Di seguito si evince, che questa modalità d'applicazione, se ripetuta nel tempo, presenta una serie di ingenti anomalie che generano numeri esorbitanti a scapito del correntista.

Da qui il rischio di vedersi infrante le proprie condizioni negoziate con le banche, perdendo il controllo della situazione e sottovalutando la possibilità di recupero.

---

## Anatocismo

La sentenza della Corte Costituzionale, la n° 78/2012 depositata il 05 Aprile 2012, ha dichiarato incostituzionale il decreto Milleproroghe del 29 Dicembre 2010 (il cosiddetto salva-banche), il quale riduceva a 10 anni i termini per presentare ricorso contro gli istituti di credito che avevano applicato l'Anatocismo. La Sentenza di riferimento torna ad essere quindi, la n° 24418 delle Sezioni Unite Civili della Cassazione che aveva definitivamente consolidato principi favorevoli agli utenti dei servizi bancari vittime dell'anatocismo e dell'usura bancaria.

Nonostante ciò, però, l'Anatocismo rimane un argomento poco conosciuto. E ciò nonostante la sua applicazione consenta alle imprese che l'hanno subita il recupero di grosse cifre, con conseguente risoluzione , in molti casi, delle problematiche connesse alla mancanza di liquidità.

---

## Usura

L'analisi della problematica, connessa al TSU (Tasso Soglia Usura) ovvero il tasso oltre il quale, si ritiene usuraio quando supera determinati limiti imposti dalla legge. Il dettato decreto legge del 13 maggio 2011, n. 70, pubblicato sulla G.U. del 13 maggio 2011, n.110, ne disciplina il metodo di calcolo, di cui all'articolo 2, comma 4, della legge 108/1996, rapportando il TEG (Tasso Effettivo Globale) al TSU.

---



## Usura

L'usura bancaria è un fenomeno molto diffuso , legato ad errori da parte degli Istituti connessi a prassi consolidate ed al proliferare di spese ed oneri diversi. E' possibile sulla base di disposizioni di legge e di sentenze, ottenere il rimborso dagli Istituti Bancari.

L'usura bancaria introdotta dall'art. 644 del Codice Penale è stata riformulata e innovata dalla Legge n. 108 del 7 marzo 1996, che ha affiancato a parametri puramente soggettivi, previsti dalla vecchia formulazione, nuovi parametri cosiddetti oggettivi.

Come fare ad individuare un tasso usura e il relativo calcolo lo stabiliscono le norme attuative dettate dalla Banca di Italia .

---

## Check List

I primi controlli da far, per verificare la presenza di anomalie bancarie nei conti correnti sono :

- presenza di un operazioni finanziarie
  - Mutui, Leasing e affidamenti in corso;
- presenza di saldi periodicamente in “rosso”;
- presenza di tutta la documentazione bancaria in originale negli ultimi 5 anni;

Se ci sono questi requisiti, si può richiedere l'intervento di un esperto per un'analisi.

---

# DEFINIZIONE, COSTRUZIONE E ANALISI DEL BUDGET D'ESERCIZIO



## Budget

- Il budget è il principale strumento del controllo di gestione.
- Nel suo insieme e nei suoi singoli centri di responsabilità.
- Il processo di formazione del budget, orientato da certi obiettivi economico-finanziari, ha solitamente inizio del budget delle vendite.
- Nel suo insieme è uno strumento di pianificazione a lungo termine che illustra nel suo insieme gli accadimenti passati, presenti e futuri per poterli comparare e analizzare

**Uno strumento decisionale a tutto campo  
solo se è fatto bene !!!**

---

## Budget

- Comunicazione dei programmi ai manager dei diversi centri di responsabilità;
  - Supporto allo sviluppo dei programmi di breve termine e al loro coordinamento ;
  - Motivazione dei manager a conseguire i propri obiettivi;
  - Riferimento (*benchmark*) per il controllo delle attività in corso;
  - Base per la valutazione della *performance* dei centri di responsabilità e dei loro manager;
-

# Budget

## Costruzione del Budget

- Classificazione dei costi e ricavi in aree di gestione per macro gruppi;
  - Personalizzazione dei parametri a seconda della grandezza dell'attività e il settore;
  - Analisi di monitoraggio di aree specifiche da voler processare;
-

# Budget

## Costruzione del Budget

- Classificazione dei costi e ricavi in aree di gestione per macro gruppi
    - In questa fase occorre accorpare le voci economiche in classi omogenee tali da costruire decisioni sempre più snelle e centrate;
    - I risultati costruiti numericamente possono anche convergere in indici che possono quantificare dei range e dare maggiore rilievo all'analisi;
-

# Budget

## Costruzione del Budget

- Personalizzazione dei parametri a seconda della grandezza dell'attività e il settore
    - Ogni Budget può essere personalizzato secondo le proprie esigenze non c'è una regola scritta e delle indicazioni precise;
    - Segue la struttura del conto economico fino ad arrivare al risultato con imposte;
-



# Budget

## Costruzione del Budget

- Analisi di monitoraggio di aree specifiche da voler processare
    - Viene utilizzato a volte per monitorare delle Aree Strategiche d’Affari (ASA);
    - Viene scelto come supporto di lettura ottica del conto economico;
-

## Budget

Simulazione economica finanziaria per il budget ( Simulazione Monte Carlo )

- Eventi non prevedibili
  - Non si hanno dati storici
  - Non si immaginano i prevedibili scenari
-

## Un caso pratico

È necessario premettere che il budget economico rappresenta la sintesi dei budget settoriali redatti secondo il seguente ordine:

- 1) Budget delle vendite
  - 2) Budget della produzione
  - 3) Budget degli approvvigionamenti (acquisti)
  - 4) Budget del personale
  - 5) Budget delle scorte di magazzino
  - 6) Budget dei costi generali di produzione, vendita, amministrazione
  - 7) Budget dei proventi vari
  - 8) Budget degli oneri vari
-

## Un caso pratico

- Se l'azienda ha una struttura semplice e non complessa allora occorre solo un budget unico.
- Partendo dai ricavi di predisporre uno schema mensilizzato per il primo anno e poi a seguire due/tre anni d'esercizio

**La variabile ricavo è fondamentale perché mentre i costi sono certi e stimati i ricavi possono non esserlo specialmente per alcuni tipi di Business.**

---

# IL SISTEMA DEGLI INDICATORI



## ANALISI DEL BILANCIO DI UNA SOCIETA'

Per la valutazione del piano economico-finanziario, il valutatore, oltre all'interpretazione ed all'analisi dei risultati espressi nei prospetti di conto economico, rendiconto finanziario e stato patrimoniale, si avvale anche di un sistema di indici.

Per rendere organica la valutazione del piano economico finanziario gli indici sono ricondotti dal valutatore solitamente a quattro dimensioni di analisi:

- solidità (intesa come capacità dell'azienda di perdurare nel tempo in modo autonomo);
  - redditività (rappresentata dal rapporto tra una prescelta configurazione di reddito ed il correlato volume di capitale necessario per produrlo);
  - liquidità (intesa come capacità dell'azienda di generare flussi finanziari e monetari tali da mantenere un costante bilanciamento tra attivo e passivo a breve);
  - sviluppo (focalizzato sulla crescita aziendale nel duplice profilo strutturale ed operativo).
-

# ANALISI DEL BILANCIO DI UNA SOCIETA'

## INDICI DI SOLIDITA'

	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013
<b>grado di indipendenza dai terzi</b> Si dice debba essere quanto più possibile $\leq 1$ . <i>capitale netto / (deb. comm.li + deb. fin. b/t e l/t)</i>	0,05	0,07	0,05	0,03

## INDICI DI LIQUIDITA'

	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013
<b>acid test (indice di liquidità primaria)</b> Si dice debba essere = 1. <i>(attivo non imm.to - rim.) / (deb. comm.li + deb. fin. a b/t)</i>	0,94	0,91	0,94	0,85
<b>indice di disponibilità</b> (indice di liquidità secondaria) Deve essere $1,2 < x < 2$ (meglio vicino a 2) <i>attivo non imm.to / (deb. comm.li + deb. fin. a b/t)</i>	1,08	1,06	1,04	1,01

## INDICI DI REDDITIVITÀ

	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013
<b>ROI dell'attività caratteristica</b> Remunerazione del capitale investito (proprio e di terzi) meglio nr. elevato <i>reddito operativo / totale attivo</i>	3,59%	3,24%	1,34%	1,09%
<b>ROS</b> Redditività delle vendite. Indica il margine operativo in percentuale, è tanto migliore quanto più elevato. <i>reddito operativo / vendite nette</i>	2,62%	2,12%	0,87%	0,87%
<b>ROE lordo di imposte</b> remunerazione lorda del patrimonio netto è tanto migliore quanto più è elevato <i>reddito ante imposte / patrimonio netto</i>	37,43%	20,37%	-35,27%	-79,65%
<b>ROE netto di imposte</b> remunerazione netta del patrimonio netto è tanto migliore quanto più elevato. <i>reddito netto ordinario/patrimonio netto</i>	17,57%	3,16%	-36,88%	-99,46%
<b>ROE sul risultato finale di periodo</b> remuneraz netta del patrimonio netto è tanto migliore quanto + elevato <i>reddito netto / patrimonio netto</i>	0,60%	1,50%	-41,70%	-115,83%
<b>incidenza Oneri finanz sul fatturato</b> si ritiene debba essere inferiore al 10%. <i>oneri finanziari netti / fatturato</i>	1,28%	1,30%	1,99%	2,65%

## INDICI DI EFFICIENZA

	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013
<b>rendimento dei dipendenti</b> - è meglio se cresce nel tempo <i>vendite / costo del personale</i>	17,45%	16,19%	12,59%	9,42%

## INDICI DI STRUTTURA FINANZIARIA E

### INDEBITAMENTO

	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013
<b>rapporto debiti fin./mezzi propri</b> Indica la "patrimonializzazione" dell'impresa, deve essere contenuto <i>debiti finanziari / patrimonio netto</i>	1260,63%	905,92%	1189,26%	2064,62%
<b>rapporto di indebitamento</b> Indica la "patrimonializzazione" dell'impresa, si preferisce valore contenuto <i>debiti finanziari / (debiti finanziari + patrimonio netto)</i>	92,65%	90,06%	92,24%	95,38%
<b>indice di indipendenza finanziaria</b> Si tende a preferire un valore elevato, indice di "patrimonializzaz". <i>patrimonio netto / totale attivo</i>	4,90%	6,16%	4,91%	2,82%

## INDICI DI GESTIONE DEL CAPITALE

### CIRCOLANTE

	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013
<b>durata dilazione clienti - gg.</b> È apprezzabile una contrazione nel tempo	225	197	205	232

## ANALISI DEL BILANCIO DI UNA SOCIETA'

### Indici patrimoniali e finanziari:

$$\text{Indipendenza finanziaria} = \frac{\text{Capitale proprio}}{\text{Totale attivo}} \times 100$$

Indica il grado di solidità patrimoniale dell'azienda in termini di rapporto tra il capitale proprio e il totale dell'attivo dello stato patrimoniale.

I seguenti valori di misurazione sono :

Ottimo > 25%-30%

Buono > 15%-20%

Sufficiente > 8%-10%

Critico < 7%

---



## ANALISI DEL BILANCIO DI UNA SOCIETA'

### Indici patrimoniali e finanziari:

$$\text{Margine di struttura primario} = \frac{\text{Capitale proprio}}{\text{Attivo immobilizzato netto}} \times 100$$

Indica la capacità dell'impresa di coprire con i mezzi propri le attività immobilizzate.

I seguenti valori di misurazione sono :

Ottimo > 1

Critico < 1

Se < di 1 deve essere compensato da altre fonti a medio-lungo termine

---

## ANALISI DEL BILANCIO DI UNA SOCIETA'

### Indici patrimoniali e finanziari:

$$\text{Margine di struttura secondario} = \frac{\text{Fonti consolidate}}{\text{Attivo immobilizzato netto}} \times 100$$

Indica la capacità dell'impresa di coprire con i mezzi propri le attività immobilizzate.

NB per Fonti Consolidate si intende Capitale proprio + fondi + debiti M/L termine

I seguenti valori di misurazione sono :

Ottimo > 1,25

Buono > 1-1,20

Sufficiente = 1

Critico < 1

---

## ANALISI DEL BILANCIO DI UNA SOCIETA'

### Indici patrimoniali e finanziari:

$$\text{Margine di struttura secondario} = \frac{\text{Fonti consolidate}}{\text{Attivo immobilizzato netto}} \times 100$$

Indica la capacità dell'impresa di coprire con i mezzi propri le attività immobilizzate.

NB per Fonti Consolidate si intende Capitale proprio + fondi + debiti M/L termine

I seguenti valori di misurazione sono :

Ottimo > 1,25

Buono > 1-1,20

Sufficiente = 1

Critico < 1

---

## ANALISI DEL BILANCIO DI UNA SOCIETA'

### Indici patrimoniali e finanziari:

Indice di disponibilità = Attivo circolante/Passività a breve x 100

Attivo circolante = Crediti + Liquidità + Magazzino

Passiva a breve = Fornitori + Debiti a breve + Banche + Banche BT

Evidenzia l'impresa a far fronte agli impegni a breve termine attraverso l'utilizzo del circolante.

I seguenti valori di misurazione sono :

Ottimo > 1,40

Buono > 1,20

Sufficiente > 1,10

Critico < 1,10 -1

---

## ANALISI DEL BILANCIO DI UNA SOCIETA'

### Indici patrimoniali e finanziari:

$$\text{Indice di liquidità} = \frac{\text{Attivo circolante (escluso magazzino)}}{\text{Passività a breve} \times 100}$$

Evidenzia l'impresa a far fronte agli impegni a breve termine attraverso l'utilizzo del circolante con esclusione del magazzino.

I seguenti valori di misurazione sono :

Ottimo > 1,10-1,20

Buono > 0,90-1

Sufficiente > 0,80-0,90

Critico < 0,70

---

## ANALISI DEL BILANCIO DI UNA SOCIETA'

### Indici patrimoniali e finanziari:

**Leverage (o Indice di indebitamento) = Capitale investito/Capitale Proprio**

In questo rapporto è importante tener separato la componente a breve da quella M/L. Anche tale indice potrebbe essere influenzato dalla presenza di un rilevante prestito sociale per cui potrebbe essere utile aggiungere il prestito al denominatore e renderlo normalizzato per la società.

I seguenti valori di misurazione sono :

Un valore compreso fra 1 e 2 è buono oltre 2 è fortemente indebitato.

---

## ANALISI DEL BILANCIO DI UNA SOCIETA'

### Indici economici:

$$\text{Return on Equity (ROE)} = \frac{\text{Risultato d'esercizio}}{\text{Patrimonio netto}} \times 100$$

Indica la redditività del patrimonio netto, ovvero il ritorno economico dell'investimento effettuato dai soci dell'azienda. L'indice è buono se supera di qualche punto il tasso di inflazione essendo fortemente influenzato dal settore di riferimento.

Anche qui occorre adoperare un'adeguata normalizzazione in base all'attività svolta.

---

## ANALISI DEL BILANCIO DI UNA SOCIETA'

### Indici economici:

**Return on Investment (ROI) = Reddito Operativo / Capitale investito x100**

L'indice indica la misurazione della redditività in merito al capitale investito. Per essere considerato soddisfacente deve avere un risultato superiore al tasso di remunerazione atteso dall'azionista e al costo medio del denaro a prestito.

Ulteriore distinzione se siamo in presenza di servizi o produzione dove per i primi gli investimenti risultano essere irrilevanti e l'indice quindi sempre più alto rispetto alle aziende di produzione.

Anche qui occorre adoperare un'adeguata normalizzazione in base all'attività svolta.

---



## ANALISI DEL BILANCIO DI UNA SOCIETA'

### Indici economici:

**Return on Sales (ROS) = Reddito Operativo / Fatturato x100**

L'indice misura la redditività delle vendite in termini di gestione caratteristica.

Anche qui occorre adoperare un'adeguata normalizzazione in base all'attività svolta.

---

## ANALISI DEL BILANCIO DI UNA SOCIETA'

### Indici patrimoniali e finanziari:

$$\text{Indipendenza finanziaria} = \frac{\text{Capitale proprio}}{\text{Totale attivo}} \times 100$$

Indica il grado di solidità patrimoniale dell'azienda in termini di rapporto tra il capitale proprio e il totale dell'attivo dello stato patrimoniale.

I seguenti valori di misurazione sono :

Ottimo > 25%-30%

Buono > 15%-20%

Sufficiente > 8%-10%

Critico < 7%

## Indicatori finanziari

- situazione di deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo;
  - prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso; oppure eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine;
  - indicazioni di cessazione del sostegno finanziario da parte dei finanziatori e altri creditori;
  - bilanci storici o prospettici che mostrano *cash flow negativi*;
  - principali indici economico-finanziari negativi;
-

## Indicatori finanziari

- consistenti perdite operative o significative perdite di valore delle attività che generano *cash flow*;
  - mancanza o discontinuità nella distribuzione dei dividendi;
  - incapacità di saldare i debiti alla scadenza;
  - incapacità nel rispettare le clausole contrattuali dei prestiti;
  - cambiamento delle forme di pagamento concesse dai fornitori dalla condizione “a credito” alla condizione “pagamento alla consegna”;
  - incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari.
-

## Indicatori gestionali

- perdita di amministratori o di dirigenti chiave senza riuscire a sostituirli;
  - perdita di mercati fondamentali, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti;
  - difficoltà nell'organico del personale o difficoltà nel mantenere il normale flusso di approvvigionamento da importanti fornitori.
-

## Altri indicatori

- capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità ad altre norme di legge;
- contenziosi legali e fiscali che, in caso di soccombenza, potrebbero comportare obblighi di risarcimento che l'impresa non è in grado di rispettare;
- modifiche legislative o politiche governative dalle quali si attendono effetti sfavorevoli all'impresa.

**In merito alla rilevanza di tali indicatori, ai fini della individuazione del momento in cui è necessario “abbandonare” i criteri di funzionamento, va qui osservato che alcuni di essi non sono idonei a segnalare l'esistenza attuale di una “situazione di insolvenza” o di una “situazione di crisi di impresa”,**

---

# CONCLUSIONI



## I rischi da non sottovalutare

Molto spesso si tende a sottovalutare il rischio di impresa:

- Se il business **va male** è proprio perché non si sono considerati tutti i rischi;
  - Se il business **va male** potrebbe essere la scarsa preparazione e conoscenza del mercato d'appartenenza;
  - Se il business **va male** è perché il documento non è stato redatto con logiche prudenziali;
-



## I rischi da non sottovalutare

I tre grandi rischi:

- Rischio di mercato
  - Rischio di credito
  - Rischio di liquidità
-

## I rischi da non sottovalutare

Rischio di mercato:

Il rischio di perdere se l'idea imprenditoriale non è adeguata alle caratteristiche del mercato, oppure alla forte concorrenza.

**Due grandi cause che fanno fallire il Business sono dovute per il 70%-80% a questo rischio.**

---

## I rischi da non sottovalutare

Rischio di credito:

Questo rischio riguarda la probabilità di non incassare i propri crediti. Questo comporta che i nostri flussi di cassa non riescono ad assorbire gli investimenti in fattori produttivi e a pagare gli apporti finanziari richiesti a terzi investitori o banche.

**Il rischio di default per la maggior parte delle nostre imprese dipende per il 70%-80% da questo rischio.**

---

## I rischi da non sottovalutare

### Rischio di liquidità:

Nel nostro Paese oggi mancano le liquidità necessarie per sopperire al principale fabbisogno aziendale sia in fase d'avvio che nel perdurare dell'attività

**Il rischio di liquidità causa per il 70%-80% la mancanza di imprese sul mercato o l'impossibilità di sopravvivenza.**

---

## I rischi da non sottovalutare

Quali sono i rimedi:

- Affidarsi ad esperti che sappiano costruire un efficiente ed efficace Business Plan;
  - Avvalersi di più esperti del settore per prevedere gli scenari futuri partendo dalla situazione presente;
-

# GRAZIE A TUTTI



**Mauro Gnerre**  
**Dottore Commercialista-Revisore Contabile**  
**Tel: 051 6176 711 – Mail: [m.gnerre@lslex.com](mailto:m.gnerre@lslex.com)**