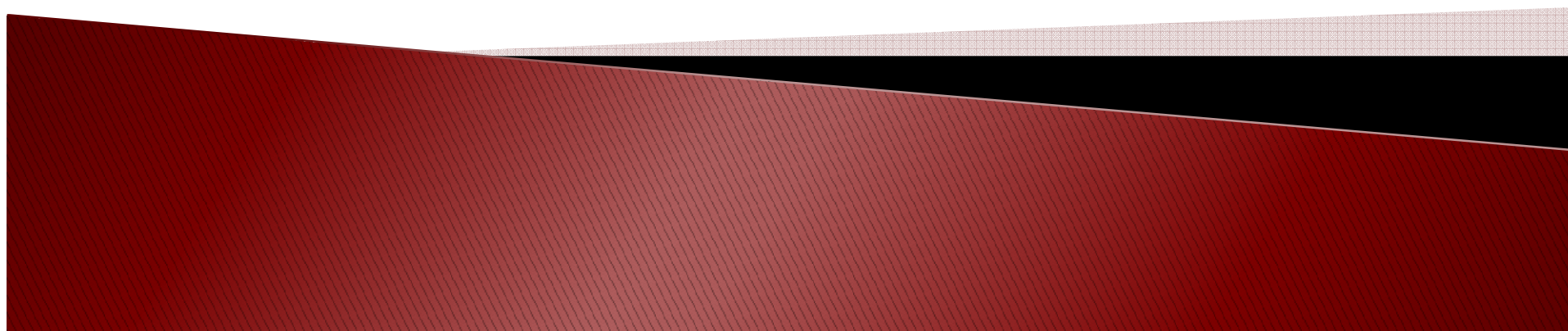


# Il Business Plan: la pianificazione economico- finanziaria

Prof. Marco Pisano



# Diritto d'autore per materiale audio-video online

Tutto il materiale presente in questa presentazione è protetto da diritto d'autore; può essere utilizzato per finalità di studio e di ricerca a uso individuale e non può essere utilizzato per finalità commerciali, per finalità di lucro anche indiretto (per es. non può essere condiviso su piattaforme online a pagamento o comunque su servizi erogati a scopo di lucro o su siti che guadagnano con introiti pubblicitari). E' inoltre vietata la condivisione su social media di materiale coperto da diritto d'autore, salvo l'adozione di licenze creative commons.

Si richiama l'attenzione degli utenti a un uso consapevole e corretto dei materiali resi disponibili dalla comunità universitaria, nel rispetto delle disposizioni del codice etico di Ateneo.



# Executive summary

- Finalità del Business Plan
- I destinatari e la Business Idea
- Le aree di analisi
- Il piano di marketing
- Il piano operativo
- L'organizzazione e la struttura
- **Il Financial Planning**
- Break even e Sensitivity analysis



# Il Financial Planning

L'analisi coerente economica, patrimoniale e finanziaria:

- Piano economico prospettico
- Stato patrimoniale prospettico
- Cash flow prospettico
- Indicatori di performance

E' fondamentale che tale analisi sia condivisa con le aree di responsabilità coinvolte.

La credibilità del Financial Planning dipende dal livello di condivisione



# Steps operativi

- Identificazione delle variabili di scenario influenti sui driver di valore (domanda complessiva, market share, fattori esogeni incidenti sui costi/ricavi, ecc.)
- Scelta dell'arco temporale di riferimento
- Definizione dei driver di ricavi, divise per aree “strategiche”
- Costruzione della struttura di costo “operativa”
- Definizione della correlazione ricavi/costi operativi



# Steps operativi

- Quantificazione delle risorse umane interne ed esterne
- Realizzazione del piano degli investimenti (impatto finanziario ed economico)
- Valorizzazione dell'impatto finanziario della gestione operativa (CCN)
- Identificazione della struttura finanziaria in funzione dei flussi generati
- Identificazione e quantificazione eventi “non ordinari”
- Quantificazione carico fiscale

# Steps operativi

Gli step operativi devono consentire la costruzione di un modello “flessibile” in grado di “reagire” al variare delle assumptions di natura economica, patrimoniale e finanziaria al fine di:

- Verificare il rispetto di eventuali vincoli iniziali
- Valutare l’impatto economico/finanziario di differenti scenari
- Verificare la sostenibilità/economicità del piano
- Scegliere la struttura finanziaria ottimale, valutando specifiche opportunità (project financing, leggi agevolative, ecc.)



# Le politiche di pianificazione e controllo





# Le politiche di pianificazione e controllo

Il budget è la “traduzione” in termini economico-finanziari del programma di gestione annuale che avviene secondo le seguenti fasi:

- Definizione delle operazioni di gestione previste (prodotti venduti, materiali acquistate, risorse acquisite, tipologia di investimenti, ecc.)
- Quantificazione monetaria, in termini di ricavi e costi, incassi e pagamenti, investimenti e disinvestimenti

# Le politiche di pianificazione e controllo

Dal punto di vista formale, il budget è un vero e proprio bilancio preventivo costituito da:

- Conto economico preventivo
- Stato patrimoniale preventivo
- Previsione dei flussi finanziari



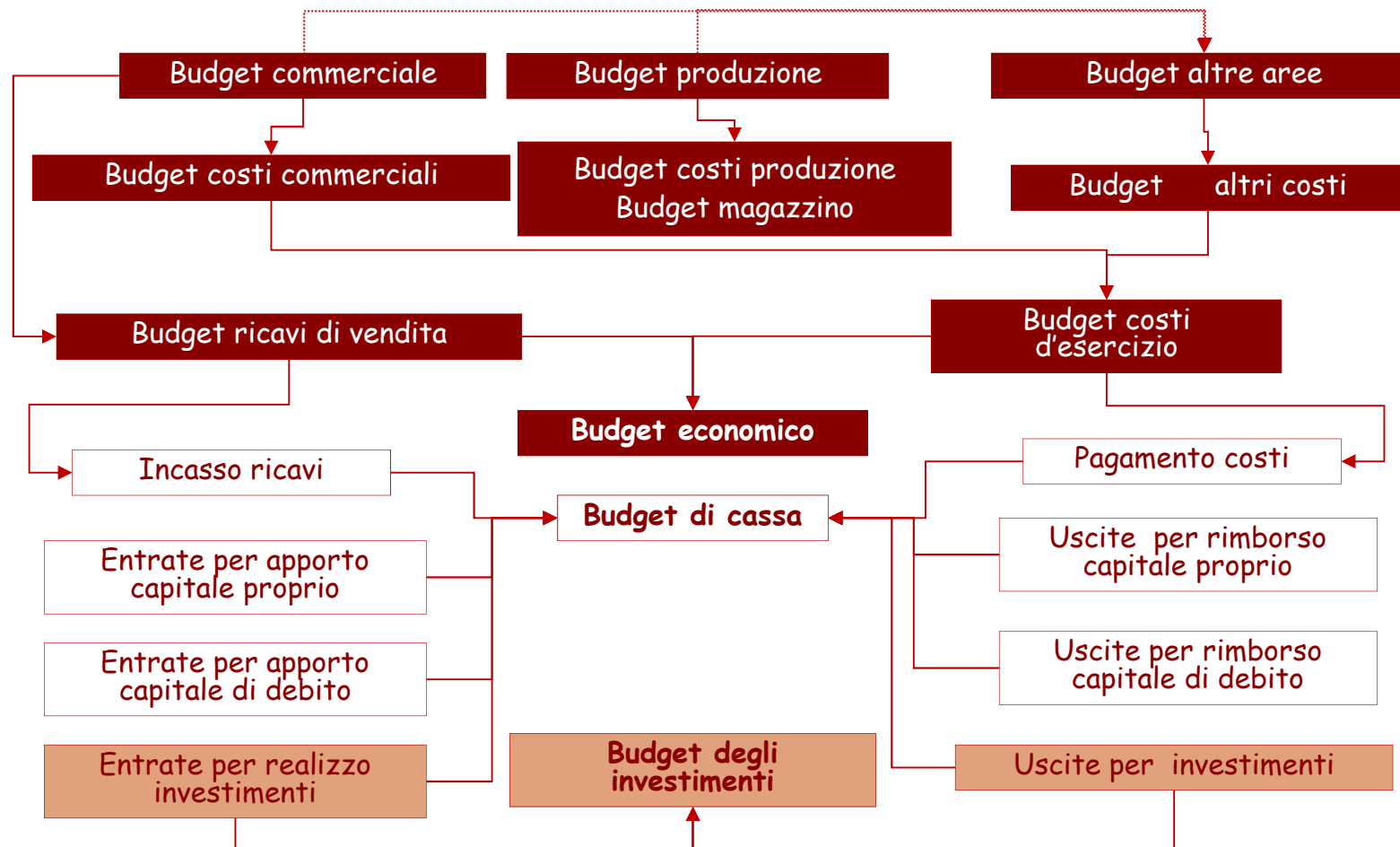
# Le politiche di pianificazione e controllo

Dal punto di vista strategico, il budget:

- stabilisce le **azioni da intraprendere** funzionali al raggiungimento degli obiettivi pianificati
- va articolato, così come la contabilità analitica, per sub-sistemi (funzioni, prodotti, centri di responsabilità) in quanto deve rappresentare un punto di riferimento quantitativo per i singoli manager responsabilizzati sugli obiettivi di competenza. Il budget infatti non costituisce semplicemente una previsione, bensì l'**impegno dei singoli manager** ad ottenere prestazioni efficaci ed efficienti (livello delle vendite, contenimento costi, ecc.)
- pur rappresentando un importante punto di riferimento, deve essere caratterizzato da **margini di flessibilità** in relazione ai cambiamenti che possono intercorrere durante lo svolgimento della gestione. A tal fine si procede durante l'anno a “rivedere” gli obiettivi finali di budget alla luce dei dati consuntivati nel corso del periodo (revised budget o forecast)



# Le politiche di pianificazione e controllo



# Budget ricavi di vendita (case study)

	2020	2021	2022	2023	2024	Totale
<b>Mercato Potenziale</b>	10.000	18.000	35.000	51.000	70.000	184.000
<b>Quota di Mercato</b>	10%	15%	25%	30%	35%	
<b>Volumi di vendita</b>	1.000	2.700	8.750	15.300	24.500	52.250

Mix Prodotto	2020	2021	2022	2023	2024
A	20%	25%	30%	35%	35%
B	30%	32%	35%	38%	40%
C	15%	18%	20%	22%	23%
D	35%	25%	15%	5%	2%
<b>Totale complessivo</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Prezzi Unitari	2020	2021	2022	2023	2024
A	100	105	110	116	122
B	250	263	276	290	305
C	170	179	188	197	207
D	350	368	386	405	425

Ricavi di vendita	2020	2021	2022	2023	2024	Totale complessivo
A	200.000	472.500	1.155.000	2.070.600	2.989.000	6.887.100
B	750.000	1.514.880	3.381.000	5.620.200	8.540.000	19.806.080
C	255.000	579.960	1.316.000	2.210.340	3.332.700	7.694.000
D	1.225.000	1.656.000	2.026.500	1.032.750	595.000	6.535.250
<b>Totale complessivo</b>	<b>2.430.000</b>	<b>4.223.340</b>	<b>7.878.500</b>	<b>10.933.890</b>	<b>15.456.700</b>	<b>40.922.430</b>



# Budget del personale (case study)

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Totale dipendenti</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	<b>33</b>	<b>40</b>	<b>49</b>
Operai	12	15	21	24	27
Impiegati	3	5	8	11	15
Quadri	1	2	3	4	6
Dirigenti	1	1	1	1	1
<b>Totale costo del personale</b>	<b>670.951</b>	<b>864.540</b>	<b>1.232.535</b>	<b>1.468.095</b>	<b>1.805.957</b>



# Budget della produzione (case study)

Costi Variabili Industriali	2020	2021	2022	2023	2024	Totale complessivo
A	80.000	162.000	336.000	517.650	637.000	1.732.650
B	375.000	650.880	1.249.500	1.782.960	2.324.000	6.382.340
C	115.500	223.560	434.000	628.320	805.000	2.206.380
D	612.500	711.000	745.500	326.400	161.000	2.556.400
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.183.000</b>	<b>1.747.440</b>	<b>2.765.000</b>	<b>3.255.330</b>	<b>3.927.000</b>	<b>12.877.770</b>

	2020	2021	2022	2023	2024	Totale
Materiali diretti	828.100	1.223.208	1.935.500	2.278.731	2.748.900	9.014.439
Manodopera diretta	236.600	349.488	553.000	651.066	785.400	2.575.554
Altri costi industriali variabili	118.300	174.744	276.500	325.533	392.700	1.287.777
<b>Totale costi variabili industriali</b>	<b>1.183.000</b>	<b>1.747.440</b>	<b>2.765.000</b>	<b>3.255.330</b>	<b>3.927.000</b>	<b>12.877.770</b>
Costi fissi industriali	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	1.750.000
<b>Totale costi industriali</b>	<b>1.533.000</b>	<b>2.097.440</b>	<b>3.115.000</b>	<b>3.605.330</b>	<b>4.277.000</b>	<b>14.627.770</b>



# Capitale Circolante Netto (case study)

Giorni giacenza m.p.	5
Giorni giacenza p.f. e WIP	10
Giorni incasso crediti	30
Giorni pagamento debiti	60

	2020	2021	2022	2023	2024
Magazzino m.p.	11.501	16.989	26.882	31.649	38.179
Magazzino p.f. e WIP	42.583	58.262	86.528	100.148	118.806
Crediti commerciali	202.500	351.945	656.542	911.158	1.288.058
Crediti diversi	24.300	42.233	78.785	109.339	154.567
<b>Totale circolante attivo</b>	<b>280.885</b>	<b>469.430</b>	<b>848.736</b>	<b>1.152.293</b>	<b>1.599.610</b>
Debiti commerciali	229.775	327.450	508.815	612.384	758.475
Debiti diversi	25.275	36.020	55.970	67.362	83.432
<b>Totale circolante passivo</b>	<b>255.050</b>	<b>363.470</b>	<b>564.784</b>	<b>679.747</b>	<b>841.908</b>
<b>Capitale Circolante Netto Operativo</b>	<b>25.834</b>	<b>105.960</b>	<b>283.952</b>	<b>472.547</b>	<b>757.702</b>





# Budget degli Investimenti (case study)

Investimenti	2020	2021	2022	2023	2024
Attrezzature	750.000	-	-	-	-
	2020	2021	2022	2023	2024
Ammortamento	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Fondo Ammortamento	150.000	300.000	450.000	600.000	750.000
Valore Netto Contabile	600.000	450.000	300.000	150.000	-



# Conto economico prospettico

	2020	2021	2022	2023	2024	Totale
Ricavi di vendita	2.430.000	4.223.340	7.878.500	10.933.890	15.456.700	40.922.430
- Costi industriali	1.533.000	2.097.440	3.115.000	3.605.330	4.277.000	14.627.770
Materiali diretti	828.100	1.223.208	1.935.500	2.278.731	2.748.900	9.014.439
Manodopera diretta	236.600	349.488	553.000	651.066	785.400	2.575.554
Lavorazioni esterne	106.470	157.270	248.850	292.980	353.430	1.158.999
Energia Motrice	11.830	17.474	27.650	32.553	39.270	128.778
Manodopera indiretta	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	875.000
Manutenzioni	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	125.000
Ammortamenti	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	750.000
<b>= Margine lordo industriale</b>	<b>897.000</b>	<b>2.125.900</b>	<b>4.763.500</b>	<b>7.328.560</b>	<b>11.179.700</b>	<b>26.294.660</b>
- Costi non industriali	614.500	883.501	1.431.775	1.890.084	2.568.505	7.388.365
Costi commerciali	364.500	633.501	1.181.775	1.640.084	2.318.505	6.138.365
Costi generali e amministrativi	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	750.000
Ricerca e sviluppo	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	500.000
<b>= Reddito operativo</b>	<b>282.500</b>	<b>1.242.399</b>	<b>3.331.725</b>	<b>5.438.477</b>	<b>8.611.195</b>	<b>18.906.296</b>
- costi extraoperativi	775	3.179	8.519	14.176	22.731	49.380
<b>= Risultato ante imposte</b>	<b>281.725</b>	<b>1.239.220</b>	<b>3.323.206</b>	<b>5.424.300</b>	<b>8.588.464</b>	<b>18.856.916</b>
- Imposte	78.883	346.982	930.498	1.518.804	2.404.770	78.067
<b>= Utile di esercizio</b>	<b>202.842</b>	<b>892.239</b>	<b>2.392.709</b>	<b>3.905.496</b>	<b>6.183.694</b>	<b>18.778.848</b>



# Stato patrimoniale prospettico

	2020	2021	2022	2023	2024
Attivo Fisso	600.000	450.000	300.000	150.000	-
Rimanenze	54.085	75.251	113.410	131.797	156.985
Crediti operativi	226.800	394.178	735.327	1.020.496	1.442.625
Disponibilità liquide	352.842	1.395.081	3.937.789	7.993.285	14.326.979
<b>Totale attivo</b>	<b>1.233.727</b>	<b>2.314.510</b>	<b>5.086.526</b>	<b>9.295.579</b>	<b>15.926.589</b>
Debiti operativi	255.050	363.470	564.784	679.747	841.908
Debiti finanziari	25.834	105.960	283.952	472.547	757.702
Patrimonio netto	952.842	1.845.081	4.237.789	8.143.285	14.326.979
<b>Totale passivo</b>	<b>1.233.727</b>	<b>2.314.510</b>	<b>5.086.526</b>	<b>9.295.579</b>	<b>15.926.589</b>



# Cash flow prospettico

	2020	2021	2022	2023	2024
Risultato netto	202.842	892.239	2.392.709	3.905.496	6.183.694
Ammortamenti	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
<b>Autofinanziamento</b>	<b>352.842</b>	<b>1.042.239</b>	<b>2.542.709</b>	<b>4.055.496</b>	<b>6.333.694</b>
Variazione Investimenti	(750.000)	0	0	0	0
Variazione CCN	0	(80.125)	(177.993)	(188.595)	(285.155)
<b>Copertura (Fabbisogno) finanziaria</b>	<b>(397.158)</b>	<b>962.113</b>	<b>2.364.716</b>	<b>3.866.901</b>	<b>6.048.539</b>
Variazione capitale di debito	0	80.125	177.993	188.595	285.155
Variazione capitale proprio	750.000	0	0	0	0
Dividendi	0	0	0	0	0
<b>Copertura (Fabbisogno) finanziaria netta</b>	<b>352.842</b>	<b>1.042.239</b>	<b>2.542.709</b>	<b>4.055.496</b>	<b>6.333.694</b>



# Indicatori di performance

## ○ Indicatori di liquidità

- **Indice di Liquidità** = 
$$\frac{\text{Attività correnti} - \text{Rimanenze}}{\text{Passività correnti}}$$
- **Indice di Disponibilità** = 
$$\frac{\text{Attività correnti}}{\text{Passività correnti}}$$

## ○ Indicatori di indebitamento

- **Indice di autonomia finanziaria** = 
$$\frac{\text{Patrimonio Netto}}{\text{Totale fonti}}$$
- **debt equity ratio** = 
$$\frac{\text{Posizione finanziaria netta}}{\text{Patrimonio Netto}}$$

## ○ Indicatori di redditività

- **ROI** = 
$$\frac{\text{EBIT}}{\text{Capitale Investito Netto}}$$
- **ROE** = 
$$\frac{\text{Utile d'esercizio}}{\text{Patrimonio netto}}$$



# Executive summary

- Finalità del Business Plan
- I destinatari e la Business Idea
- Le aree di analisi
- Il piano di marketing
- Il piano operativo
- L'organizzazione e la struttura
- Il Financial Planning
- **Break even e Sensitivity analysis**



# Il Break Even Point (BEP)

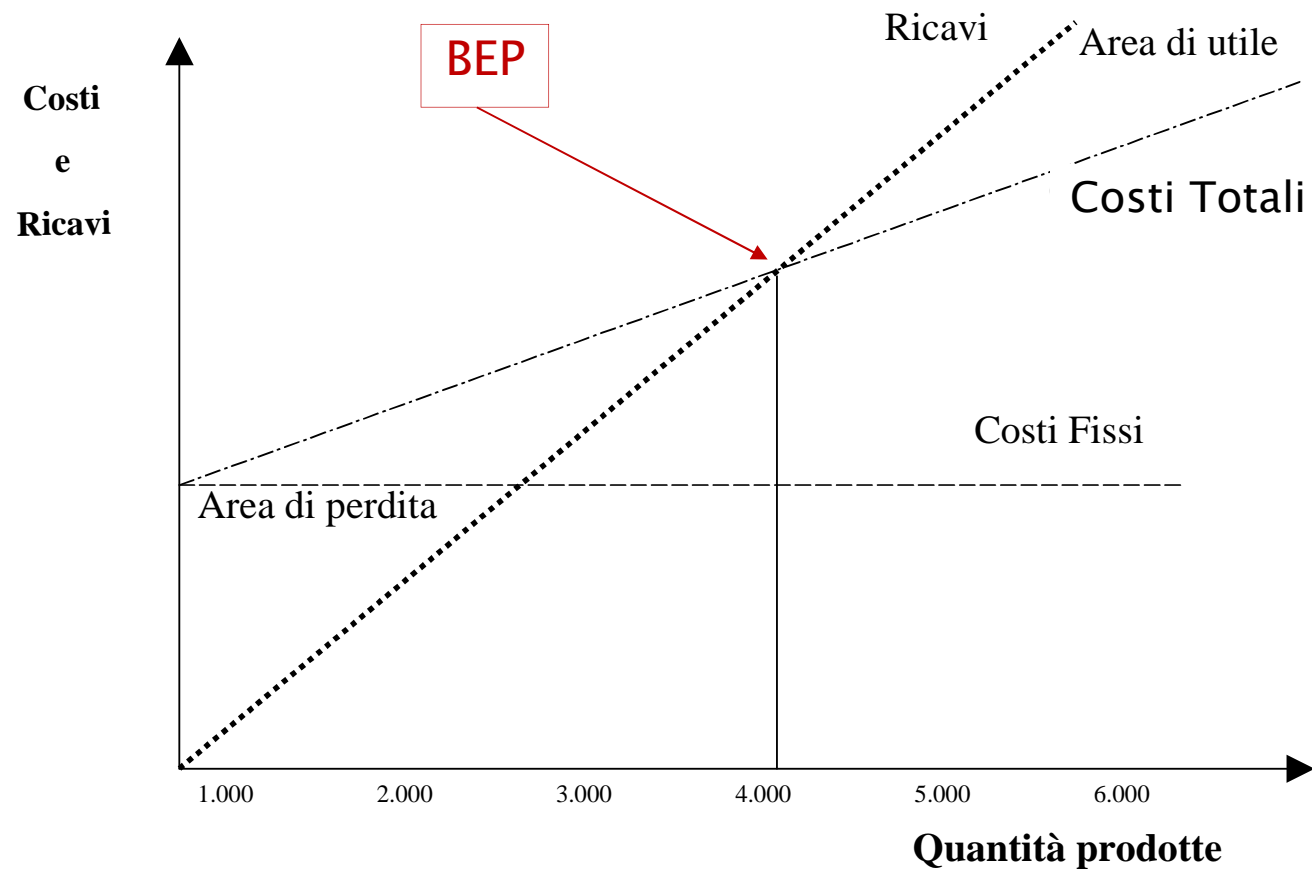
In un'ottica di analisi sia

- **INTERNA** (per la verifica della sostenibilità economica delle scelte operate)
- **ESTERNA** (per un giudizio sui valori attesi di ritorno economico)

è importante determinare il **break-even operativo**, ossia il punto di pareggio tra costi totali e ricavi totali

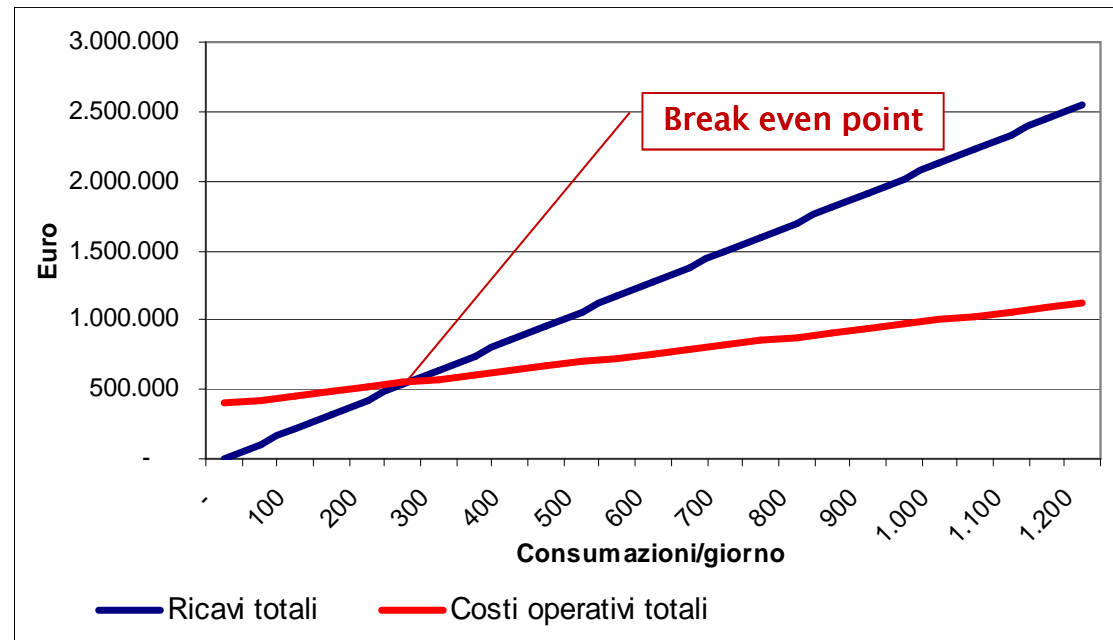
$$Q^* = C_f / (P_r - C_v)$$

# Il Break Even Point (BEP)





# Il Break Even Point (BEP)



Sulla base delle assumptions fatte sia sui ricavi sia sui costi operativi, il volume di vendita che consente il pareggio operativo (Risultato operativo = 0) è compreso tra le **250** e le **300** consumazioni giornaliere medie.



# Il Break Even Point (BEP)

- la capacità teorica va confrontata con le stime di vendita e la capacità effettiva;
- La ripartizione tra costi fissi e costi variabili deve essere attendibile
- Trade-off tra attendibilità/significatività dei dati (costi semi-variabili) e contenuto informativo dell'analisi



# Sensitivity analysis

**L'ANALISI DI SENSITIVITÀ** è una tecnica manageriale che cerca di individuare le variabili critiche alla performance reddituale o finanziaria di un progetto.

**STRUMENTO:** costruire più scenari economici assegnando a queste variabili valori di massima e di minima al fine di verificare lo scostamento nella performance imprenditoriale indotta da tali cambiamenti.

**OBIETTIVO:** valutare la sensibilità del business al variare di alcune ipotesi di calcolo, e dunque, indirettamente, l'attendibilità (o rischiosità) dei risultati economico-finanziari esposti.

# Sensitivity analysis (Case Study)

	2020	2021	2022	2023	2024	Totale
Ricavi di vendita	2.430.000	3.871.395	6.809.275	8.560.593	11.315.077	32.986.340
= Margine lordo industriale	897.000	1.919.575	4.069.525	5.661.861	8.090.317	20.638.278
= Reddito operativo	282.500	1.088.866	2.798.134	4.127.772	6.143.055	14.440.327
= Utile di esercizio	189.882	772.231	2.002.982	2.960.936	4.411.230	14.279.240

Crescita annua del  
mercato = 10%

	2020	2021	2022	2023	2024	Totale
Ricavi di vendita	2.430.000	4.223.340	8.103.600	11.113.978	16.025.507	41.896.424
= Margine lordo industriale	897.000	2.125.900	4.909.600	7.455.030	11.603.993	26.991.523
= Reddito operativo	282.500	1.242.399	3.444.060	5.537.934	8.950.167	19.457.060
= Utile di esercizio	189.882	882.519	2.466.912	3.973.684	6.427.123	19.283.210

Crescita annua del  
mercato = 20%

	2020	2021	2022	2023	2024	Totale
Ricavi di vendita	2.430.000	4.575.285	9.510.475	14.130.445	22.072.940	52.719.145
= Margine lordo industriale	897.000	2.332.225	5.822.725	9.573.410	16.114.988	34.740.348
= Reddito operativo	282.500	1.395.932	4.146.154	7.203.843	12.554.047	25.582.476
= Utile di esercizio	189.882	992.806	2.971.183	5.170.105	9.015.204	25.393.017

Crescita annua del  
mercato = 30%



Grazie per l'attenzione



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TORINO