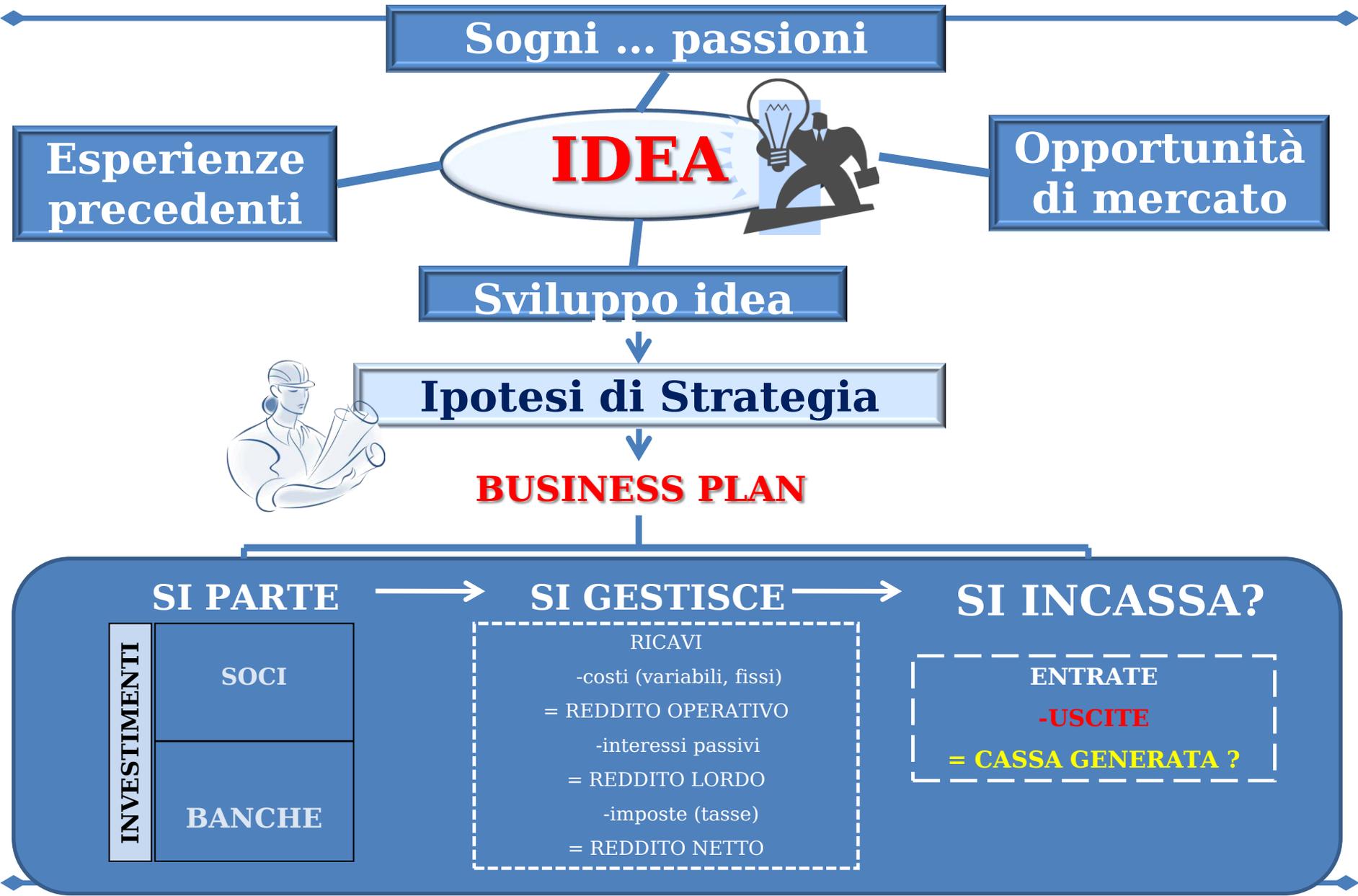




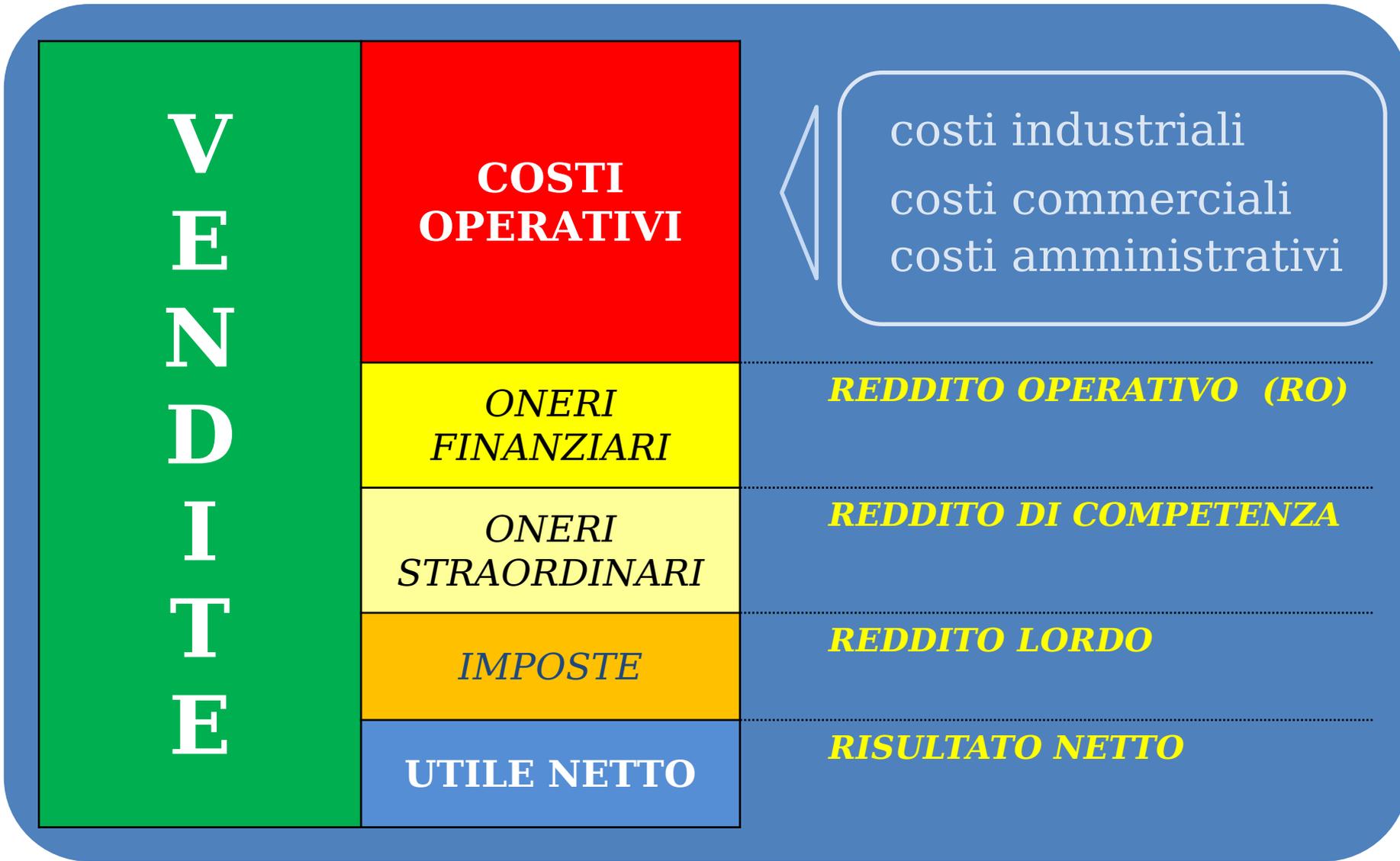
# **IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO**



# PROGETTARE L'IMPRESA ...



# CONTO ECONOMICO in OTTICA GESTIONALE (1)



# CONTO ECONOMICO in OTTICA GESTIONALE (2)

**V  
E  
N  
D  
I  
T  
E**

**costi operativi  
variabili**

*costi operativi  
fissi*

*oneri finanziari*

*oneri straordinari*

*imposte*

**UTILE NETTO**

**MARGINE DI  
CONTRIBUZIONE**

**REDDITO OPERATIVO (RO)**

**REDDITO DI COMPETENZA**

**REDDITO ANTE IMPOSTE  
(RAI)**

**RISULTATO NETTO**

# PUNTO di PAREGGIO e OBIETTIVI REDDITUALI

- *Quanto devo fatturare per coprire almeno i costi esterni?*
- *E quanto devo fatturare per raggiungere gli obiettivi reddituali desiderati?*
- *Quali combinazioni tra fatturato, margine e livello di costi fissi consentono di raggiungere buoni risultati?*

$$\text{Fatturato pareggio} = \frac{\text{COSTI FISSI TOTALI}}{\text{MARGINE PERCENTUALE}}$$

$$\text{Fatturato obiettivo} = \frac{\text{Costi fissi totali} + \text{Reddito operativo obiettivo}}{\text{MARGINE PERCENTUALE}}$$

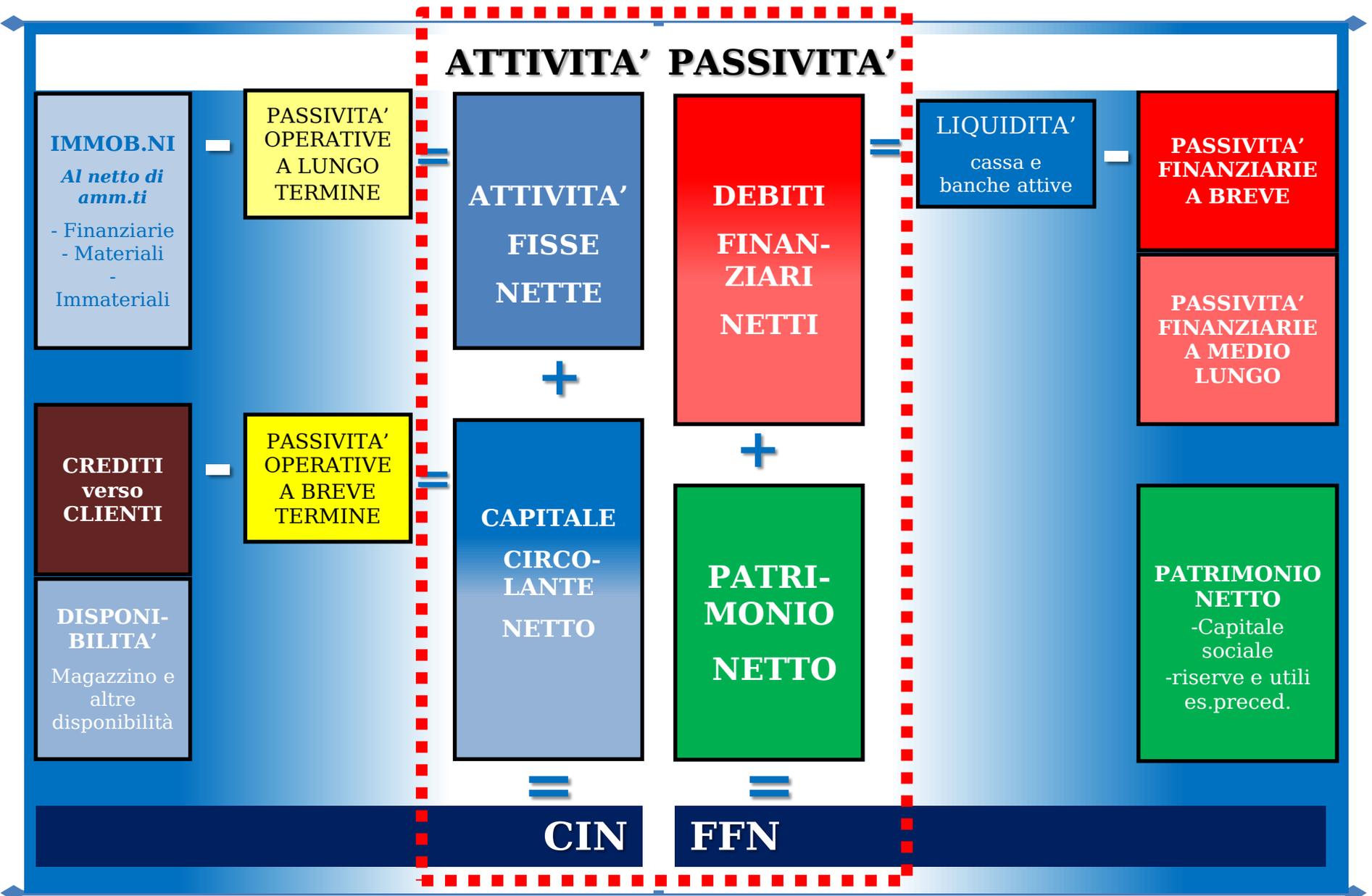
# FATTURATO PAREGGIO E OBIETTIVO

	SITUAZIONE 1	SITUAZIONE 2	SITUAZIONE 3
<b>COSTI FISSI</b>	150.000	200.000	250.000
<b>MARGINE %</b>	20,00 %	25,00 %	30,00 %
<b>RICAVI DI PAREGGIO</b>	750.000	800.000	833.333
<b>Aliquota iva di riferimento</b>	20%	20%	20%
<i>Scontrini di pareggio</i>	<i>900.000</i>	<i>960.000</i>	<i>1.000.000</i>
<b>REDDITO OBIETTIVO</b>	<b>50.000</b>	<b>50.000</b>	<b>50.000</b>
<b>RICAVI OBIETTIVO</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>
<i>Scontrini obiettivo</i>	<i>1.200.000</i>	<i>1.200.000</i>	<i>1.200.000</i>

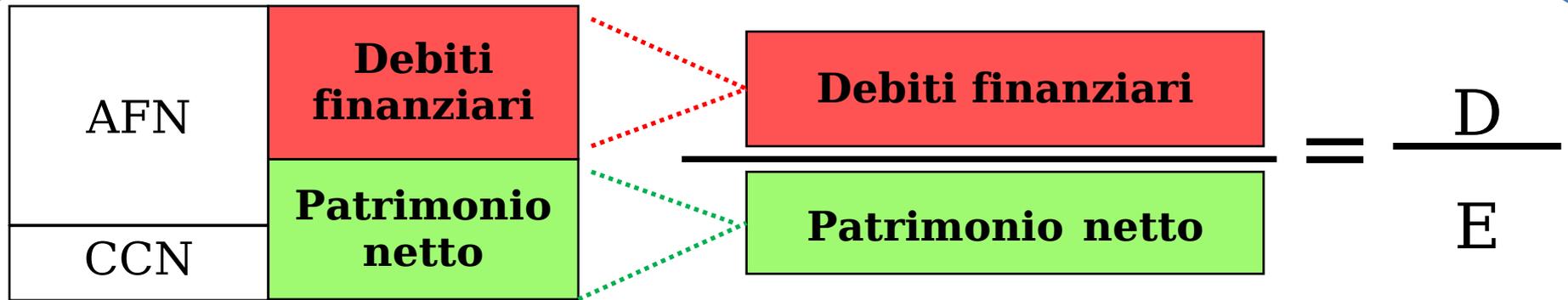
# STATO PATRIMONIALE FINANZIARIO (5 ZONE)



# STATO PATRIMONIALE GESTIONALE



# IL DEBITO E I CICLI AZIENDALI



Innanzitutto il **debito** deve essere **sostenibile** e questo significa che, come minimo, l'azienda deve dimostrare una **redditività operativa** in grado di pagare almeno gli **interessi passivi** ...

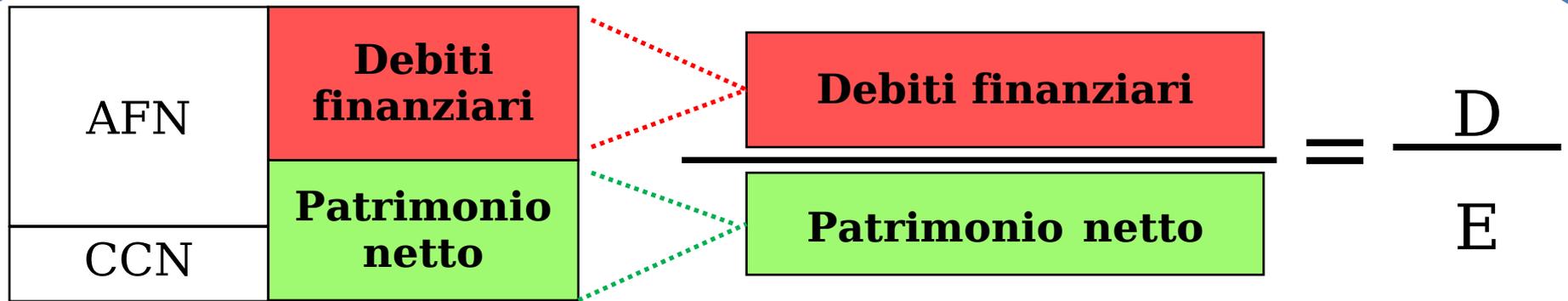
Ciò dipende dal **tipo di ciclo economico** che sta vivendo l'impresa:

**crescita:** aumenta il fabbisogno di liquidità e si cercherà di pagare solo gli interessi;

**stabilità:** dovrebbe generare liquidità e dovrebbe essere in grado di rimborsare anche il capitale.

Poi ci deve essere **equilibrio**, secondo le dimensioni e le caratteristiche aziendali, nel **rapporto d'indebitamento D/E**: nella fase congiunturale attuale, il mercato finanziario tollera sempre meno gli eccessi di indebitamento ...

# TANTO DEBITO, TROPPO DEBITO?



***D/E - RAPPORTO D'INDEBITAMENTO:***

***RANGE DEI VALORI "NORMALI" PER CLASSE DIMENSIONALE DELLE IMPRESE***

***(SALVO ECCEZIONI SICURAMENTE RISCONTRABILI PER MOTIVI SPECIFICI)***

***CLASSE DI FATTURATO IN ML €***

<i>DA</i>	<i>A</i>	<i>DIM.NE IMPRESA</i>	<i>BUONO</i>	<i>SUFF.</i>	<i>PRE ALLARME</i>	<i>ALLARME</i>	<i>RICHIESTA RIENTRO</i>	
tutte	tutte	QUOTATE	< 1	1<D/E<1,5	1,5<D/E<2	2<D/E<2,5	D/E>2,5	
100 ml	oltre	big(n.q.)	< 1	1<D/E<1,5	1,5<D/E<2	2<D/E<2,5	D/E>2,5	
10 ml	100 ml	media(n.q.)	< 2	2<D/E<3	3<D/E<4	4<D/E<6	D/E>6	
2 ml	10 ml	small(n.q.)	< 3	3<D/E<4	4<D/E<5	5<D/E<7	D/E>7	
0	2 ml	micro(n.q.)	<i>dipende molto dalla consistenza delle garanzie</i>					

# INDICI di BILANCIO

## ***EQUILIBRIO FINANZIARIO***

D/E

disponibilità

liquidità

copertura  
immobilizzazioni

## ***REDDITIVITA'***

ROE

ROI

ROS

TURNOVER

*i*

ROI - *i*

## ***DURATA ROTAZIONE***

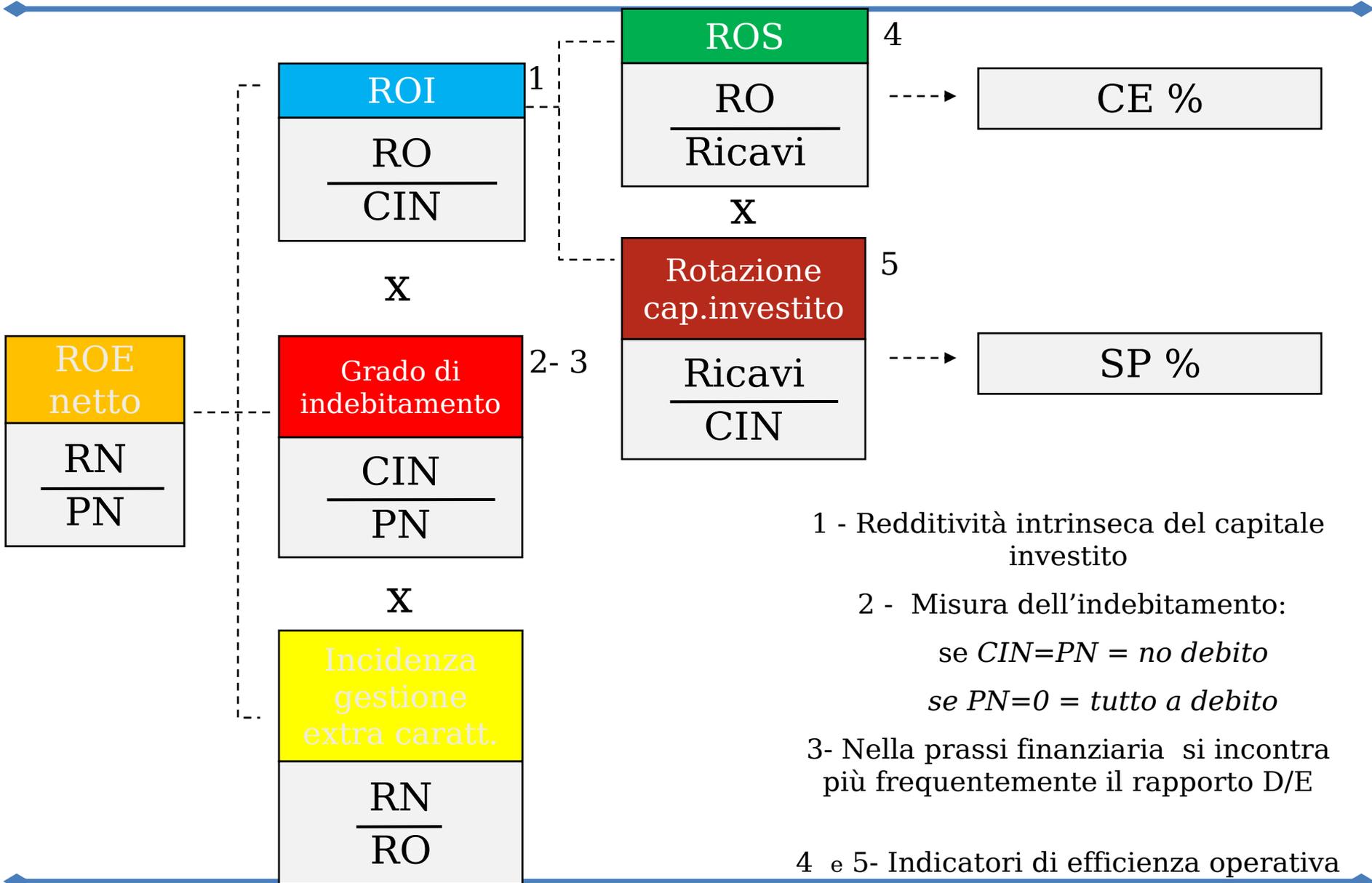
gg attesa  
incassi

gg dilazione  
pagamenti

gg giacenza  
scorte

gg ciclo  
capitale  
circolante

# INDICI di REDDITIVITA'



**Liquidita' Iniziale**

**+/- Flusso Monetario del periodo**

*+ autofinanziamento da gestione corrente*

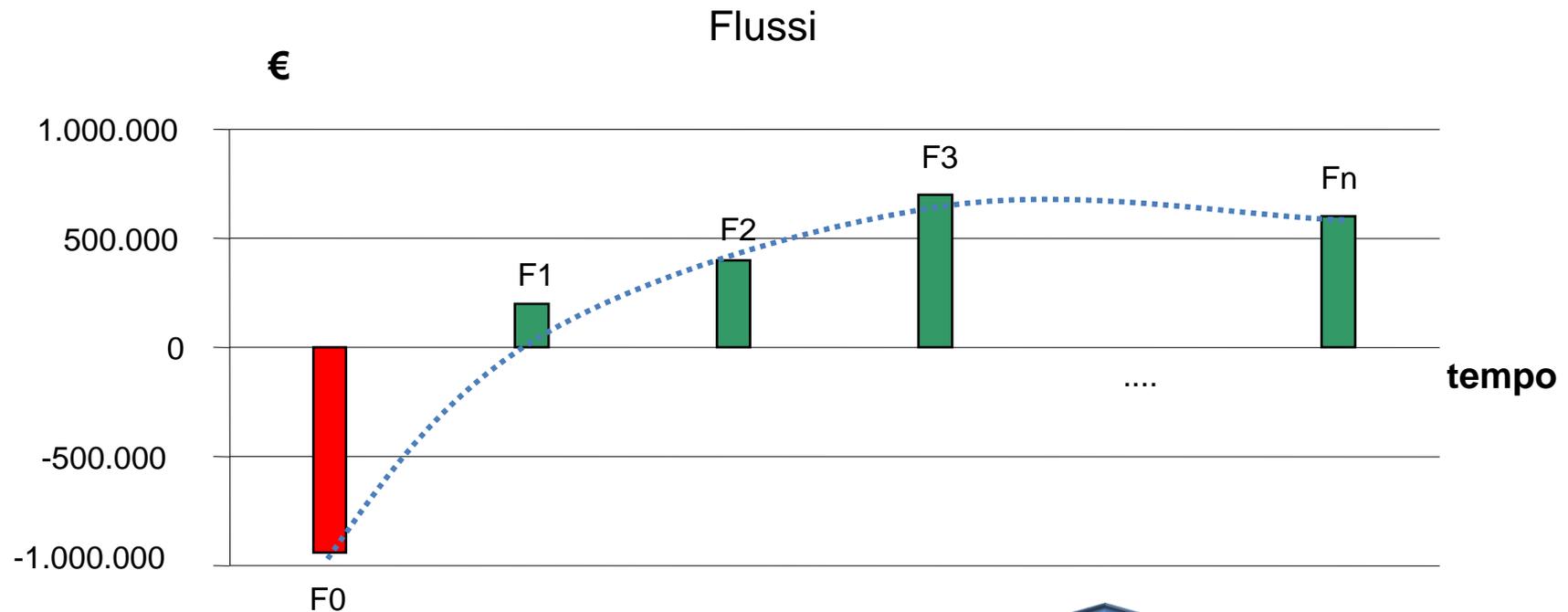
*+/- flusso (fabbisogno) da gestione del capitale circolante netto*

*+/- flusso (fabbisogno) da operazioni di investimento*

*+/- flusso (fabbisogno) da operazioni di finanziamento*

**= Liquidita' Finale**

# La LOGICA FINANZIARIA

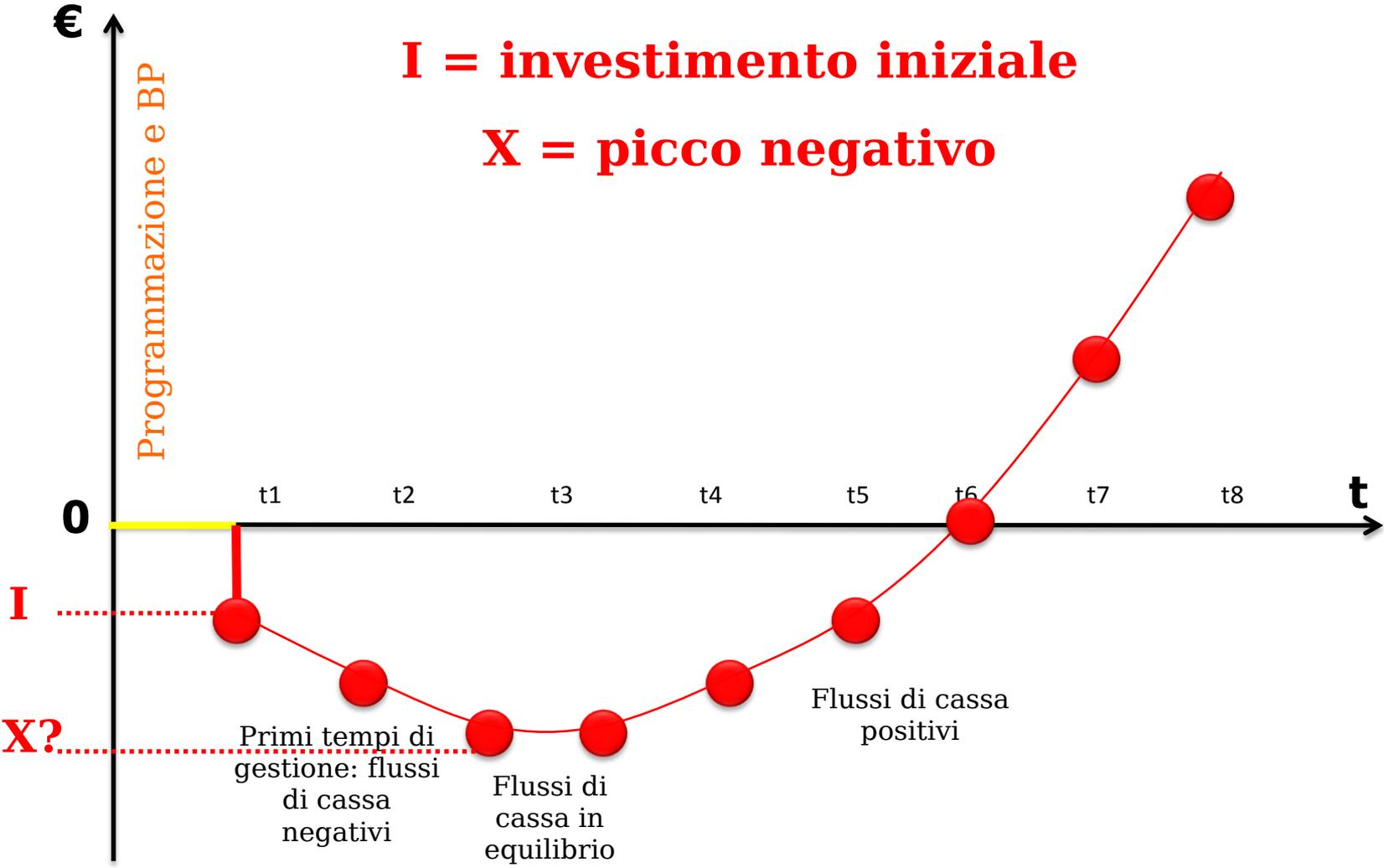


*$F_0$  = uscita di cassa iniziale per l'investimento*

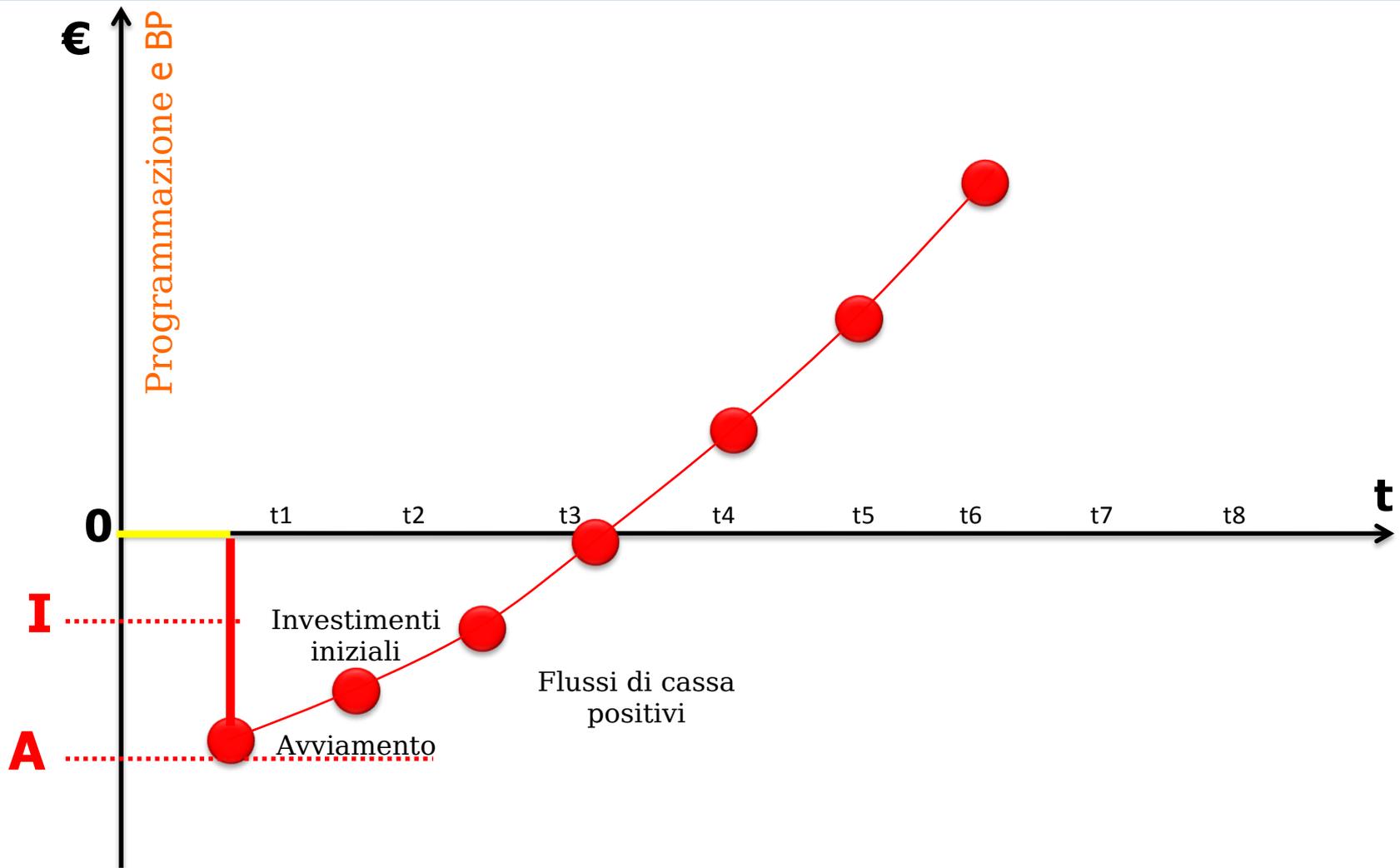
*$F_1, F_2, F_3$  = flussi di cassa annuali netti del periodo di gestione e sviluppo del progetto*

*$F_n$  = Valore Finale del progetto al termine della gestione*

# CASH FLOW di un NUOVO PROGETTO



# CASH FLOW: ACQUISTO ATTIVITA'



# COME si COSTRUISCE un BP ? - 1

- ✓ Si parte dagli **INVESTIMENTI** previsti dal piano di sviluppo o dalla nuova strategia: quanto? Per fare cosa? quando? con quale copertura finanziaria inizialmente ipotizzata?
- ✓ si continua con la **STIMA DEL FATTURATO ATTESO** per i prossimi esercizi
- ✓ fatte le ipotesi di fatturato, si possono fare facilmente quelle sui **CREDITI** verso clienti e quelle sui **CONSUMI** di risorse (dagli acquisti in avanti) necessari per assicurare il livello previsto di attività
- ✓ ne conseguono ipotesi attendibili sul livello del **MAGAZZINO** necessario e sui **DEBITI** di fornitura



# COME si COSTRUISCE un BP? - 2

		2007	2006	
I) CREDITI VERSO SOCI C/VERSAMENTI DOVUTI		0,00	0,00	0,00
II) IMMOBILIZZAZIONI				0,00
I. IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI				0,00
B0101 01	20000 Costi di costruz.e impianto	0,00	0,00	0,00
B0101 91	20080 Fondi ammort.costi imp.e ampl.	2.450,00	2.450,00	0,00
		-2.450,00	-2.450,00	0,00
II. IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI				0,00
B0202 01	21110 Impianti tecnici generici	133.288,96	112.295,01	20.993,95
B0202 02	21120 Macchinario	39.450,00	39.450,00	0,00
B0202 91	21181 Fondo ammort. imp.tecn.generici	278.828,89	200.828,89	78.000,00
B0202 91	21182 Fondo ammort. macchinari	-18.890,41	-14.048,81	-4.841,60
B0203A01	21200 Attrezzature varia e minuta	-179.501,19	-144.140,72	-35.360,47
B0203A91	21280 Fondi ammort. attrezz.varia e mi	49.807,73	49.807,73	0,00
B0204B02	21322 Mobili e macchine ordin.d'uff.	-36.601,73	-22.338,61	-14.263,12
B0204B01	21320 Macch.uff.eletr.ed.eletron.	5.600,00	5.600,00	0,00
B0204B91	21383 Fondo ammort. macch.uff.el.elet.	8.952,67	8.952,67	0,00
B0204C02	21300 Autoveicoli da trasporto	-8.857,18	-7.392,20	-1.464,98
B0204C91	21380 Fondi ammort. autov.da trasp.	-4.999,82	-4.950,00	-49,82
B0204F	21360 Beni strum.inf.al milione	50.715,00	50.715,00	0,00
B0204M	21388 Fondo ammort. beni str.inf.unm.	-50.715,00	-50.188,94	-526,06
III. IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE				0,00
B0302D04	22617 Altri depositi cauzionali	13.703,98	13.703,98	0,00
		-13.703,98	-13.703,98	0,00
		650,00	650,00	0,00
		650,00	650,00	0,00
IV. IMMOBILIZZAZIONI		133.938,96	112.945,01	20,99

✓ a questo punto si devono considerare tutte le ipotesi relative alle **SCELTE ORGANIZZATIVE E STRUTTURALI** (scelte commerciali e distributive, servizi esterni, personale, costi generali e amministrativi),

- ✓ successivamente si procederà' al calcolo degli ammortamenti (e dei relativi fondi) arrivando a determinare la **REDDITIVITA' OPERATIVA** lorda attesa e aggiornando i valori contabili delle immobilizzazioni nello Stato Patrimoniale preventivo,
- ✓ parallelamente si procederà' alla stima dei **RIMBORSI DEI PRESTITI** a medio e lungo termine che diminuiranno per effetto delle **QUOTE CAPITALE** delle rate concordate ...
- ✓ ... le **QUOTE INTERESSI** di dette rate saranno imputate al conto economico arrivando così' a una prima stima del **REDDITO LORDO ATTESO**

# COME si COSTRUISCE un BP? - 3



- si calcoleranno le **IMPOSTE** e si imputerà **L'UTILE DI ESERCIZIO** al patrimonio netto salvo vincoli relativi alla distribuzione dei dividendi
- si potrà infine riflettere sull'elemento di **QUADRATURA** patrimoniale che è rappresentato dall'elasticità, entro certi limiti, dei **DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE** (con eventuale ulteriore adeguamento degli interessi passivi e ripetizione degli ultimi passaggi della procedura indicata per una stima più accurata del risultato di esercizio).
- **UN'APPLICAZIONE PRATICA** renderà più semplice la procedura descritta