

IL BUSINESS PLANNING



ALCUNE NOZIONI DI BASE

IL BUSINESS PLANNING



▶ Alcune nozioni di base

Prima di affrontare l'argomento principale del corso è bene che tutti abbiano familiarità con alcune nozioni necessarie per riuscire a seguire con profitto il percorso delle lezioni

Non faremo lezioni di Economia Aziendale o di Ragioneria, ma è necessario darci un vocabolario comune sui concetti di base

IL BUSINESS PLANNING



▶ La Vision e la Mission Aziendale

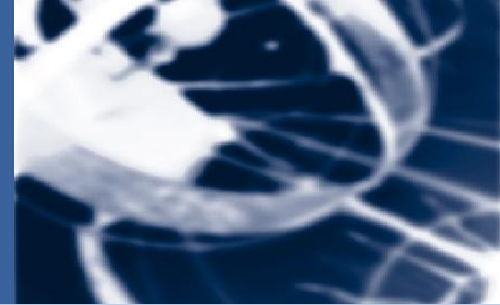
✓ La Vision aziendale

E' la proiezione di uno scenario che l'imprenditore "vede" per il futuro e che, in genere, rispecchia i suoi valori, i suoi ideali e le sue aspirazioni generali

È come pensano che il mondo si stia trasformando

È la differenza che un'organizzazione e le persone che la costituiscono vogliono contribuire a portare nel mondo.

IL BUSINESS PLANNING



▶ La Vision e la Mission Aziendale

✓ La Vision aziendale: alcuni esempi

Bill Gates: Un personal computer su ogni scrivania ed in ogni computer un software Microsoft installato

Nokia : Voice Goes Mobile (1995)
Life Goes Mobile (2005)

Henry Ford : I cavalli dovranno sparire dalle nostre strade

Elon Musk : Le auto a combustione spariranno dalle nostre strade

IL BUSINESS PLANNING



▶ La Vision e la Mission Aziendale

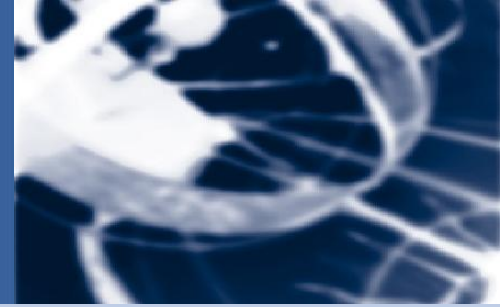
✓ La Mission aziendale

Costituisce una guida pratica alle azioni che l'azienda vuol mettere in atto per supportare la realizzazione della Vision

Se, quindi, la Vision è il “sogno” che definisce lo scenario in cui l'azienda opererà, la Mission definisce il ruolo dell'azienda per attuare la Vision

La Mission è la strada che si vuole percorrere per contribuire a realizzare la Vision e serve per definire le risorse che devono essere utilizzate per arrivare alla Vision.

IL BUSINESS PLANNING



▶ La Vision e la Mission Aziendale

✓ La Mission aziendale: alcuni esempi

Microsoft: Rendere l'uso dei PC sempre più facile ed accessibile a tutti

Nokia: Mettendo in contatto le persone noi aiutiamo il soddisfacimento di un fondamentale bisogno umano di contatti e relazioni sociali. La Nokia costruisce ponti tra le persone - sia quando sono lontane che faccia-a-faccia - e colma il divario tra le persone e le informazioni di cui hanno bisogno

TESLA: Sviluppare ed utilizzare le più moderne tecnologie per produrre un'auto elettrica funzionale ed economicamente accessibile

IL BUSINESS PLANNING



I Cespiti di un'Organizzazione

Il cespite o investimento (fixed asset in inglese), è il termine usato per indicare i beni materiali e immateriali necessari al raggiungimento degli obiettivi aziendali la cui utilità è pluriennale

IL BUSINESS PLANNING



I Cespiti di un'Organizzazione

Una qualunque Organizzazione produttiva, non potrebbe raggiungere i propri obiettivi di produzione senza possedere:

- ✓ Locali
- ✓ Macchinari e/o impianti specifici
- ✓ Conoscenza dei processi da seguire (know-how)
- ✓

Questa tipologia di beni (siano essi tangibili che intangibili) ha durata (utilizzo) poliennale...

.... non sarebbe quindi corretto addebitare l'intero loro costo all'esercizio in cui essi vengono acquistati...

.... è, invece, giusto "spalmarne" il costo d'acquisto su tutti gli anni nei quali saranno utilizzati

IL BUSINESS PLANNING



I Cespiti di un'Organizzazione

Seguiamo un facile esempio per chiarire il concetto:

Volete impiantare un'impresa di trasporti, dovrete acquistare un camion (del costo di 100.000 Eu), che potrete utilizzare non solo nell'anno in cui lo acquistate, ma anche per diversi anni successivi

Inserire nei costi del primo anno il costo totale del camion, falserebbe sia il risultato economico del primo anno che quello degli anni successivi,

IL BUSINESS PLANNING



I Cespiti di un'Organizzazione

	Anno 1	Anno 2	Anno 3
RICAVI TOTALI	80.000	120.000	150.000
COSTI:			
PERSONALE	45.000	45.000	45.000
CARBURANTE	30.000	40.000	50.000
SPESE GENERALI	5.000	6.000	8.000
CAMION	100.000	0	0
TOTALE COSTI	180.000	91.000	103.000
RISULTATO	-100.000	29.000	47.000

In quanto caricherebbe i costi del primo anno, a scapito di quelli degli anni successivi

IL BUSINESS PLANNING



I Cespiti di un'Organizzazione

Quindi, se pensiamo che il camion potrà essere usato per 10 anni, sarebbe corretto spalmare (ammortizzare) su 10 anni il suo costo d'acquisto ($100.000 : 10 = 10.000$)

	Anno 1	Anno 2	Anno 3
RICAVI TOTALI	80.000	120.000	150.000
COSTI:			
PERSONALE	45.000	45.000	45.000
CARBURANTE	30.000	40.000	50.000
SPESE GENERALI	5.000	6.000	8.000
CAMION (ammortamenti)	10.000	10.000	10.000
TOTALE COSTI	90.000	111.000	113.000
RISULTATO	-10.000	19.000	37.000

IL BUSINESS PLANNING



Gli Ammortamenti dei Cespiti

Un piccolo esempio:

Per dare inizio alla vostra attività è necessario acquistare 10 PC, con un costo di 9.000 Euro

Questi PC avranno una durata di 3 anni (obsolescenza tecnologica, consumo, etc)

$$9.000 / 3 = 3.000$$

Anni di
ammortamento

Quota di ammortamento che
verrà inserita come costo
annuale fino al completo
ammortamento del cespite

IL BUSINESS PLANNING



▶ Gli Ammortamenti dei Cespiti

In questo modo si “omogeneizzano” i costi dei diversi anni d’esercizio...

... anche se i soldi sono usciti tutti nel primo anno

gli ammortamenti (cioè la “spalmatura”), quindi, non rappresentano delle reali uscite di cassa

IL BUSINESS PLANNING



► Gli Ammortamenti dei Cespiti

Ogni tipologia di Cespite ha una sua specifica durata utile, oltre la quale sarà necessario sostituirlo se si vuole continuare a produrre con la necessaria efficienza

Questa durata utile (anni di ammortamento) è il numero per il quale si deve dividere il prezzo d'acquisto per ottenere la quota parte del costo d'acquisto “di competenza” degli anni di “vita” del bene, e, quindi, da inserire nei costi annuali (Ammortamento)

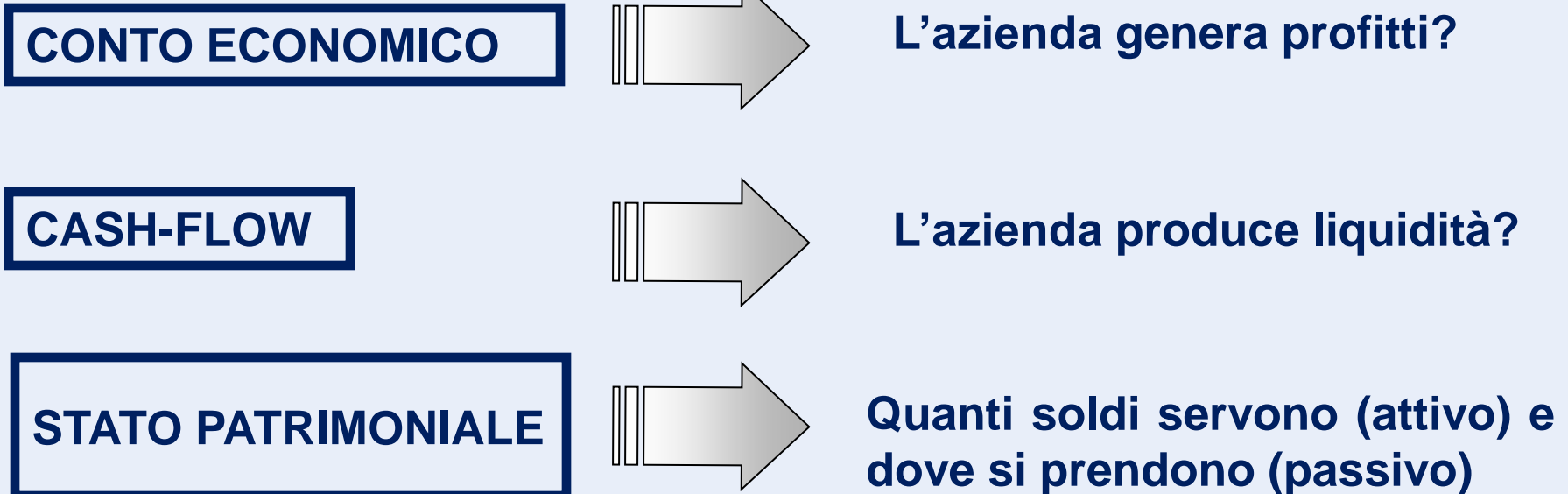
Dato che gli ammortamenti hanno impatto sul risultato del conto economico (più è corto il periodo di ammortamento maggiori saranno i costi e minore l'utile aziendale) e, quindi, sulle imposte che un'azienda dovrà pagare, gli anni di ammortamento, per evitare “ingegneria di bilancio” sono fissati per legge per ogni tipologia di cespiti

IL BUSINESS PLANNING



Il Conto Economico, il Cash-flow e lo Stato Patrimoniale

Conto Economico, Cash-flow e Stato Patrimoniale sono i tre strumenti principali ed essenziali per permettere di comprendere lo stato economico-finanziario di un'impresa



IL BUSINESS PLANNING



▶ Il Conto Economico

Il conto economico è il documento di bilancio che, contrapponendo i Costi ed i Ricavi di competenza del periodo amministrativo, illustra il Risultato Economico della gestione del periodo considerato

Di competenza del periodo amministrativo: Costi e Ricavi devono essere relativi allo stesso periodo di riferimento

Quindi permette di individuare:

- ✓ tutti i fattori che hanno partecipato al ciclo gestionale
- ✓ i risultati parziali di tutte le fasi gestionali in cui può essere scomposta l'attività dell'impresa

IL BUSINESS PLANNING



Il Conto Economico

- ✓ tutti i fattori che hanno partecipato al ciclo gestionale

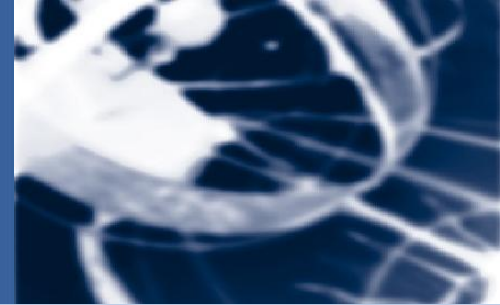
I Ricavi tipici di un Hotel:

RICAVI	
Vendite dirette	320.700
Vendite indirette	211.300
Vendite TO	118.500
Ristorante	70.650
Bar	36.060
TOTALE RICAVI	757.210

I Ricavi derivano da:

- ✓ Vendite dirette stanze
- ✓ Vendite stanze da Adv
- ✓ Vendite stanze a TO
- ✓ Ristorante
- ✓ Bar

IL BUSINESS PLANNING



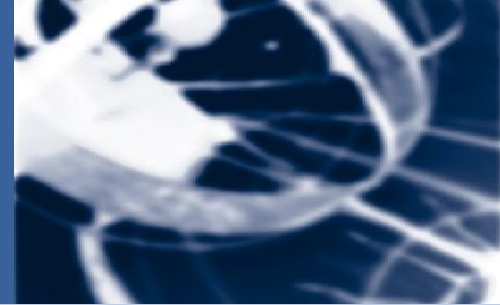
Il Conto Economico

- ✓ tutti i fattori che hanno partecipato al ciclo gestionale

I Costi fissi tipici di un Hotel:

COSTI FISSI	
Personale (stipendio netto)	216.000
Personale (oneri ed IRPEF)	216.000
TFR	23.143
Spese Generali	64.800
Assicurazione immobile	5.000

IL BUSINESS PLANNING



Il Conto Economico

- ✓ tutti i fattori che hanno partecipato al ciclo gestionale

I Costi variabili tipici di un Hotel:

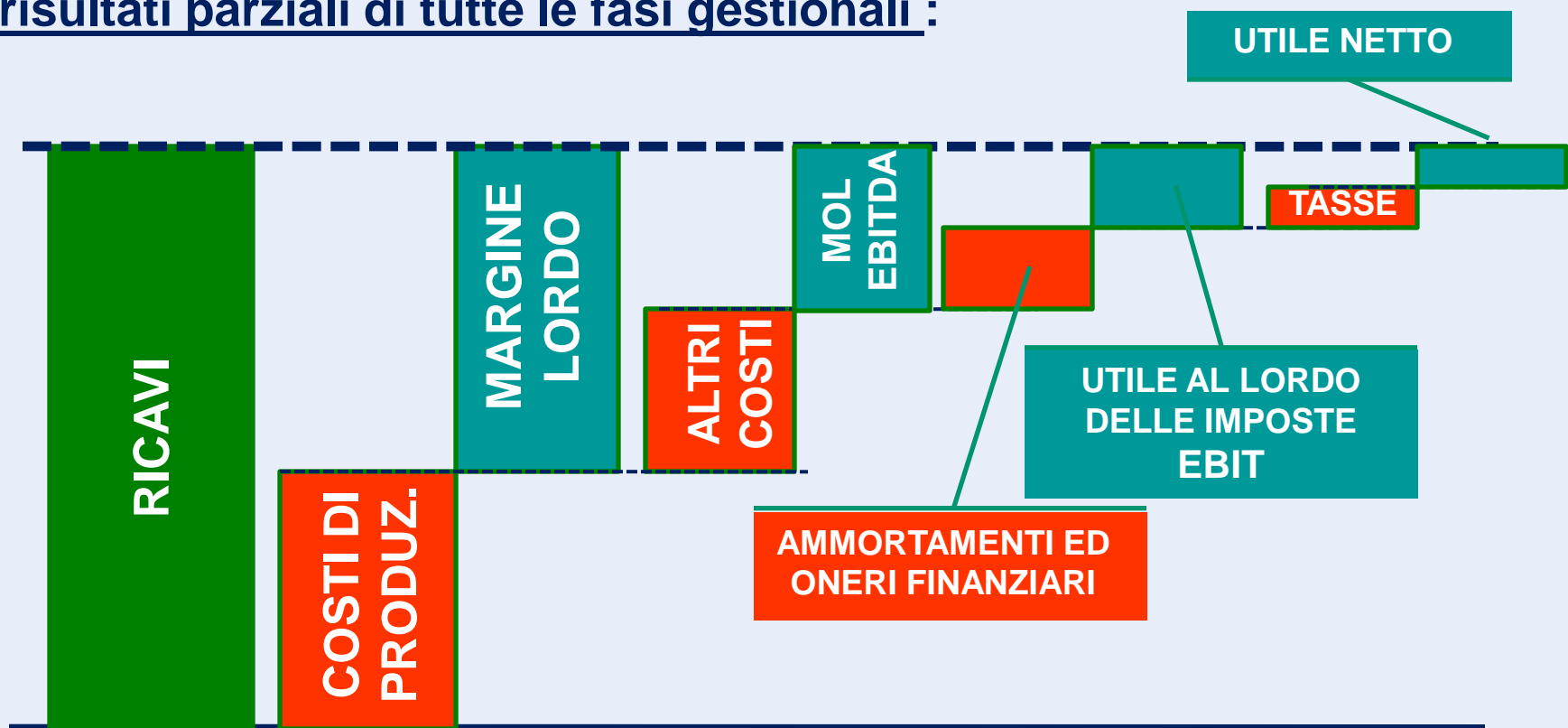
COSTI VARIABILI	
Pasti ristorante	31.400
Spese Generali	15.144
Distribuzione	21.130
Hosting sito internet	7.203
Assicurazione Clienti	6.203
Consumi Bar	4.808
Lavanderia	12.406

IL BUSINESS PLANNING



Il Conto Economico

I risultati parziali di tutte le fasi gestionali :



IL BUSINESS PLANNING



Il Conto Economico

I risultati parziali di tutte le fasi gestionali permettono di analizzare e confrontare aziende diverse dello stesso settore:

- ✓ Migliore è il Margine Lordo, maggiore è l'efficienza produttiva
- ✓ A pari Margine Lordo, l'azienda con il migliore MOL sarà sicuramente meno strutturata (staff più snelli e/o efficienti)
- ✓ A pari MOL, un migliore EBIT indica minori cespiti e/o una più bassa esposizione finanziaria
- ✓

IL BUSINESS PLANNING



Il Conto Economico

CONTO ECONOMICO	
RICAVI	
Vendite dirette	320.700
Vendite indirette	211.300
Vendite TO	118.500
Ristorante	70.650
Bar	36.060
TOTALE RICAVI	757.210
COSTI FISSI	
Personale (stipendio netto)	216.000
Personale (oneri ed IRPEF)	216.000
TFR	23.143
Spese Generali	64.800
Assicurazione immobile	5.000
COSTI VARIABILI	
Pasti ristorante	31.400
Spese Generali	15.144
Distribuzione	21.130
Hosting sito internet	7.203
Assicurazione Clienti	6.203
Consumi Bar	4.808
Lavanderia	12.406
TOTALE COSTI	623.237
MARGINE OPERATIVO LORDO	133.973
Ammortamenti	42.740
Oneri Finanziari	
UTILE PRIMA DELLE IMPOSTE	91.233

Il conto economico tipico di un Hotel:

IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

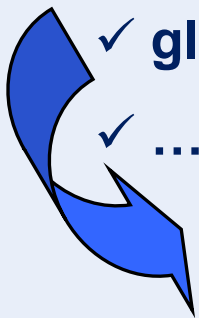
Il Conto Economico dà giuste indicazioni sulla generazione di profitti da parte dell'impresa...

...ma proprio per la modalità con cui deve essere costruito:

- ✓ **le voci di ricavo nascono all'emissione della fattura**
- ✓ **le voci di costo nascono al ricevimento della fattura**
- ✓ **gli ammortamenti non sono uscite di cassa**

✓
.....

Cioè non quando “entrano od escono” i soldi...

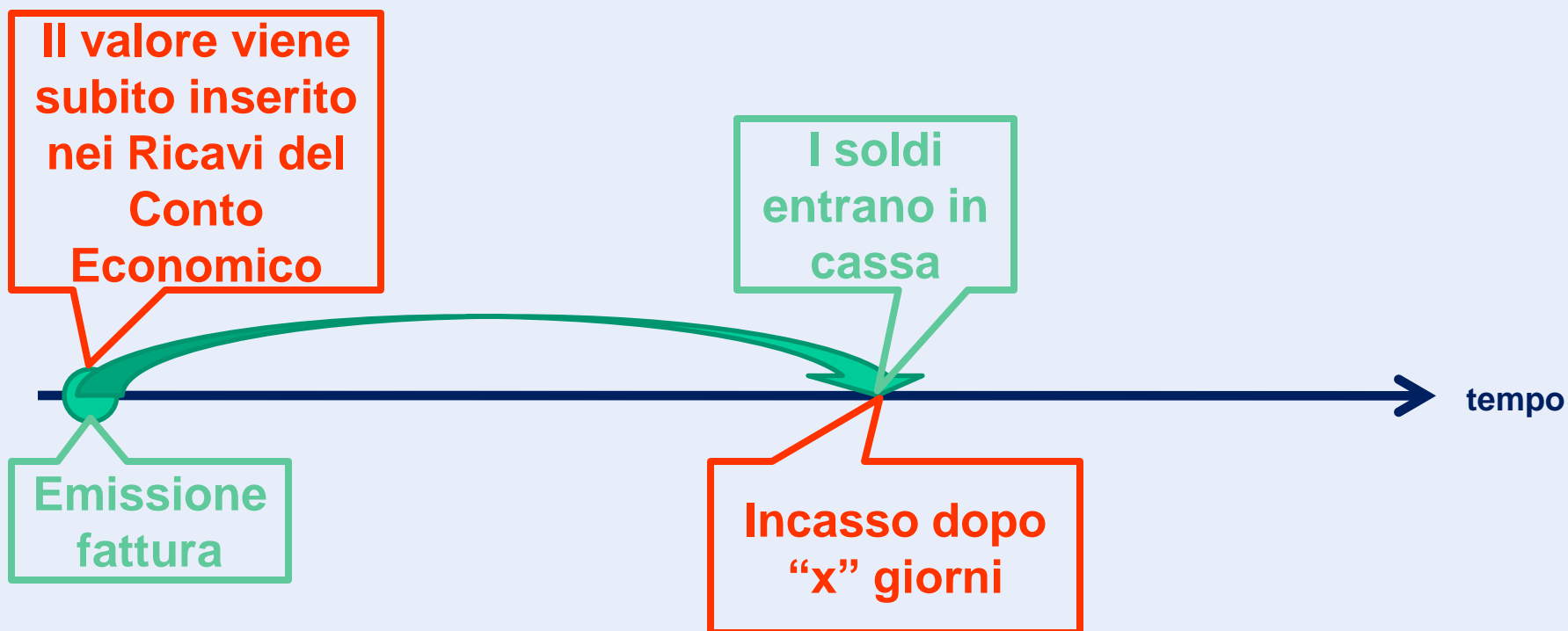


IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

Che significa “non quando entrano od escono i soldi”?

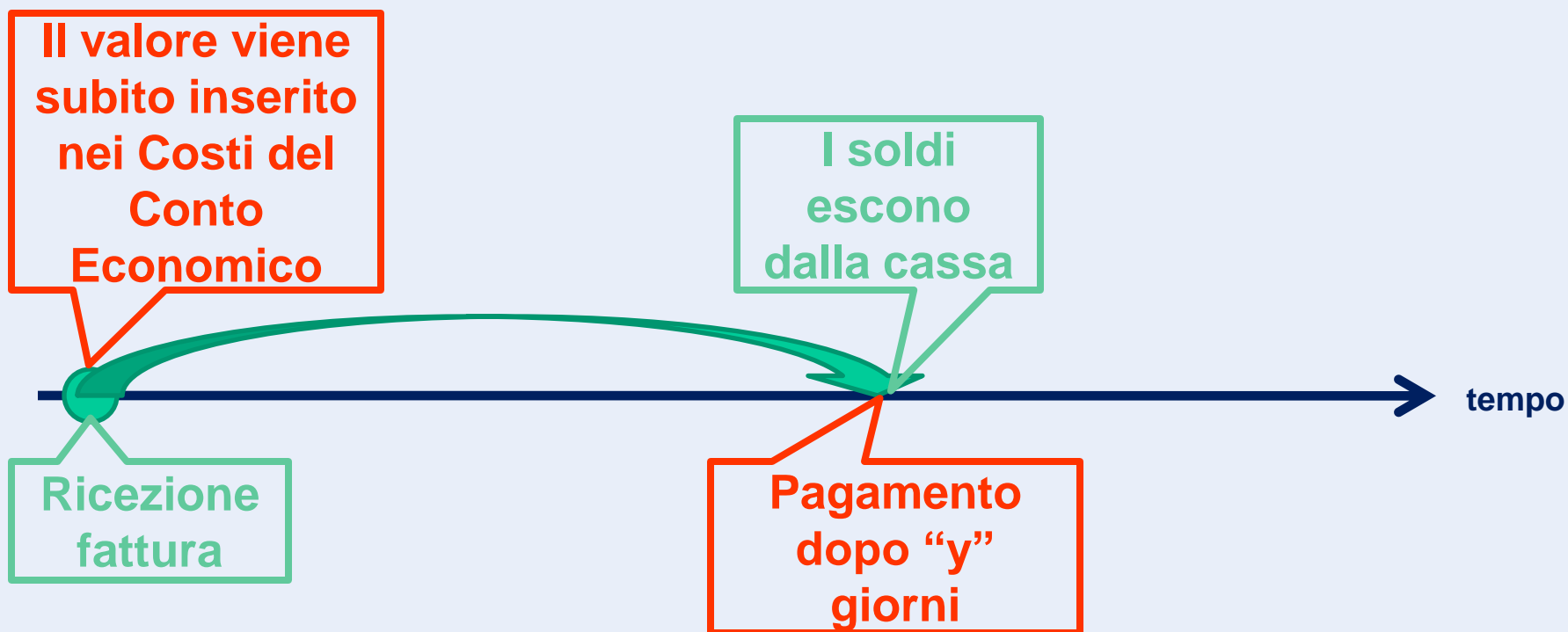


IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

Che significa “non quando entrano od escono i soldi”?



IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

Il Conto Economico dà giuste indicazioni sulla generazione di profitti da parte dell'impresa...

...ma proprio per la modalità con cui deve essere costruito:

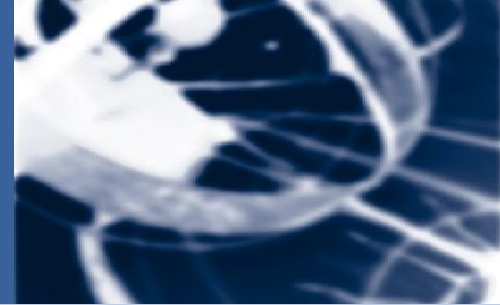
- ✓ **le voci di ricavo nascono all'emissione della fattura**
- ✓ **le voci di costo nascono al ricevimento della fattura**
- ✓ **gli ammortamenti non sono uscite di cassa**

.....

Cioè non quando “entrano od escono” i soldi...

...è necessario avere anche uno strumento di controllo sulla “cassa”

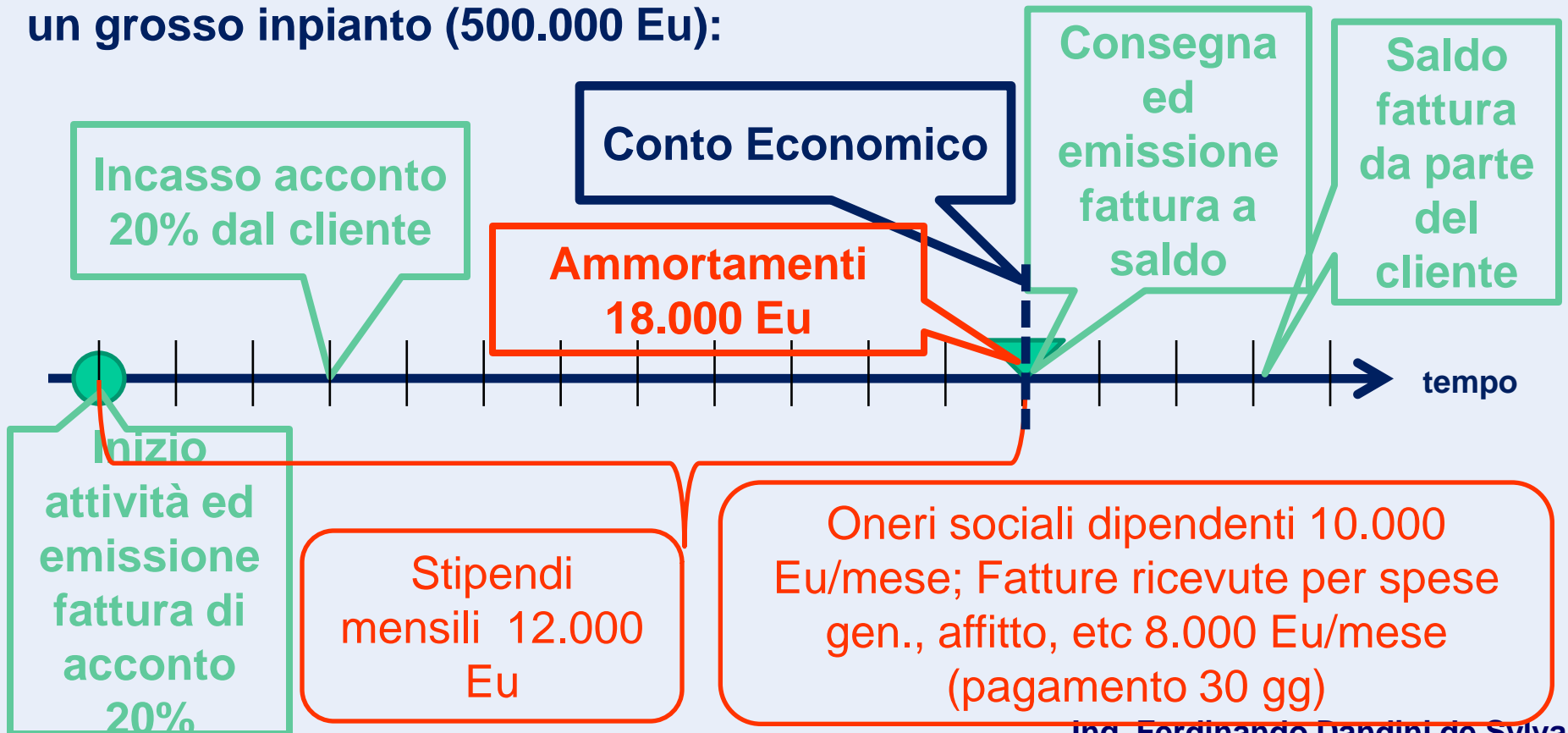
IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

Un esempio pratico:

Un'azienda di progettazione riceve una commessa per progettare un grosso impianto (500.000 Eu):



IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

Conto economico di periodo:

RICAVI (Eu/000)		
Per forniture	500	
Totale Ricavi		500
COSTI		
Stipendi, spese etc	360	
Totale Costi		360
EBITDA		140
Ammortamenti		18
EBIT		122

Somma delle fatture emesse:

1.1.2014 Acconto (20%) 100.000

31.12.2014 Saldo (80%) 400.000

Totale 500.000

**Somma dei salari, degli oneri sociali e delle fatture ricevute:
(22.000+8.000)x12 = 360.000**

IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

Quindi un utile, prima delle tasse di 122.000 Eu, pari al 24,4 % del fatturato!

La proprietà dovrebbe essere contenta

Ma qual'è la situazione in banca?

IL BUSINESS PLANNING

Il Cash Flow

Cash-flow di periodo:

Entrate	100
Uscite	332
SALDO	-232

Incasso acconto
20% dal cliente

Salari pagati $12.000 \times 12 = 144.000$
Oneri sociali $10.000 \times 11 = 110.000$
Fatture pagate $8.000 \times 11 = \underline{88.000}$
Totale = 332.000

Quindi, o avete un capitale sociale sufficiente a coprire i costi di gestione, o dovete ricorrere al prestito bancario, in ogni caso la situazione non è così rosea come sembrava leggendo il solo conto economico

IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

Il Flusso di Cassa (*cash flow* nella terminologia anglosassone) è la ricostruzione dei flussi monetari (differenza tra tutte le entrate e le uscite monetarie) di una azienda/progetto nell'arco del periodo di analisi

Il cash flow rappresenta una misura dell'autofinanziamento dell'impresa e/o del progetto

Una corretta analisi del cash flow permette di dimensionare al meglio il capitale iniziale necessario

L'impresa di cui all'esempio precedente non riuscirebbe ad arrivare al termine del suo lavoro per la mancanza di fondi disponibili e necessiterà di un adeguato capitale iniziale per riuscire a “vivere” fino all'incasso delle fatture emesse

IL BUSINESS PLANNING



▶ Il Cash Flow

Il cash flow può essere scomposto in due componenti:

- ✓ **Cash Flow Operativo**
- ✓ **Cash Flow non Operativo**

IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

✓ **Cash Flow Operativo:** È quello originato dalla gestione operativa dell'impresa

E' il più significativo per l'analisi della gestione aziendale

✓ **Cash Flow non Operativo:** Conteggia anche tutte le altre operazioni di cassa (prestiti, dividendi, interessi, tasse non operative, variazioni del capitale)

IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

Facciamo un esempio per chiarire il concetto:

Proviamo a costruire il Cash Flow di una Agenzia di Viaggi il cui Conto Economico a regime è:

RICAVI	
Provvigioni aereo	3.136
Provvigioni trenitalia	650
Provvigioni Ferry	750
Provvigioni TO	39.780
Provvigioni Crociere	45.000
Provvigioni Hotel	3.000
RICAVI per Provvigioni	92.316
RICAVI da "FEE"	26.150
RICAVI DA GDS	4.843
RICAVI TOTALI	123.309

COSTI	
Personale	64.000
GDS (automazione, connettività ed accesso)	4.384
Fidejussioni IATA e Trenitalia	470
Sistema elab. Back-office	783
Affitto locali	12.728
Spese Generali	12.800
Spese pubblicitarie	4.229
Promozioni straordinarie	0
TOTALE COSTI	99.394
EBITDA	23.915
Ammortamento attrezzature	6.500
Oneri finanziari	1.350
EBIT	16.065

IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

Occorre partire dall'analisi dei ricavi, si mensilizzano le fatture emesse per ogni voce di ricavo, ad esempio per le provvigioni aeree (3.136 Euro di ricavi annuali che vengono fatturate trimestralmente):

Fatture emesse:

Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Sett	Ott	Nov	Dic	TOT
		680			557			1.250			649	3.136

Poiché queste fatture saranno pagate a 90 giorni gli incassi saranno:

Incassi:

Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Sett	Ott	Nov	Dic	TOT
		649			680			557			1.250	3.136

Incasso della fattura del Dicembre precedente

Incasso nell'anno successivo

Facendo lo stesso per tutte le voci di ricavo si ottiene:

IL BUSINESS PLANNING

Il Cash Flow

ENTRATE DI CASSA RELATIVE A RICAVI

Entrate	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Airline			649			680			557			1.250
Treni	70	40	30	45	55	45	60	85	95	70	30	25
Ferry		160						590				
T/O	1836	1530	4284	2448	1836	2754	3366	2754	3672	5202	5814	4284
Cruise	2077	1731	4846	2769	2077	3115	3808	3115	4154	5885	6577	4846
Hotel	323	185	138	208	254	208	277	392	428	323	138	116
Fee	1609	1207	1810	2215	1810	2414	3420	3822	2816	1207	1006	2816
GDS	931			857			1192			1863		
TOT.	6346	4853	11757	8540	6032	9216	12123	10758	11732	14550	13565	13337

IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

Operando in maniera simile per ogni voce di costo, ad esempio per gli oneri del personale (32.000 Euro di costo annuale):

Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Sett	Ott	Nov	Dic	TOT
2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	4923	32000

Poiché INPS ed IRPEF vengono pagate il 16 del mese successivo al mese di competenza:

Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Sett	Ott	Nov	Dic	TOT
4923	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	32000

Facendo lo stesso per tutte le voci di costo si ottiene:

IL BUSINESS PLANNING

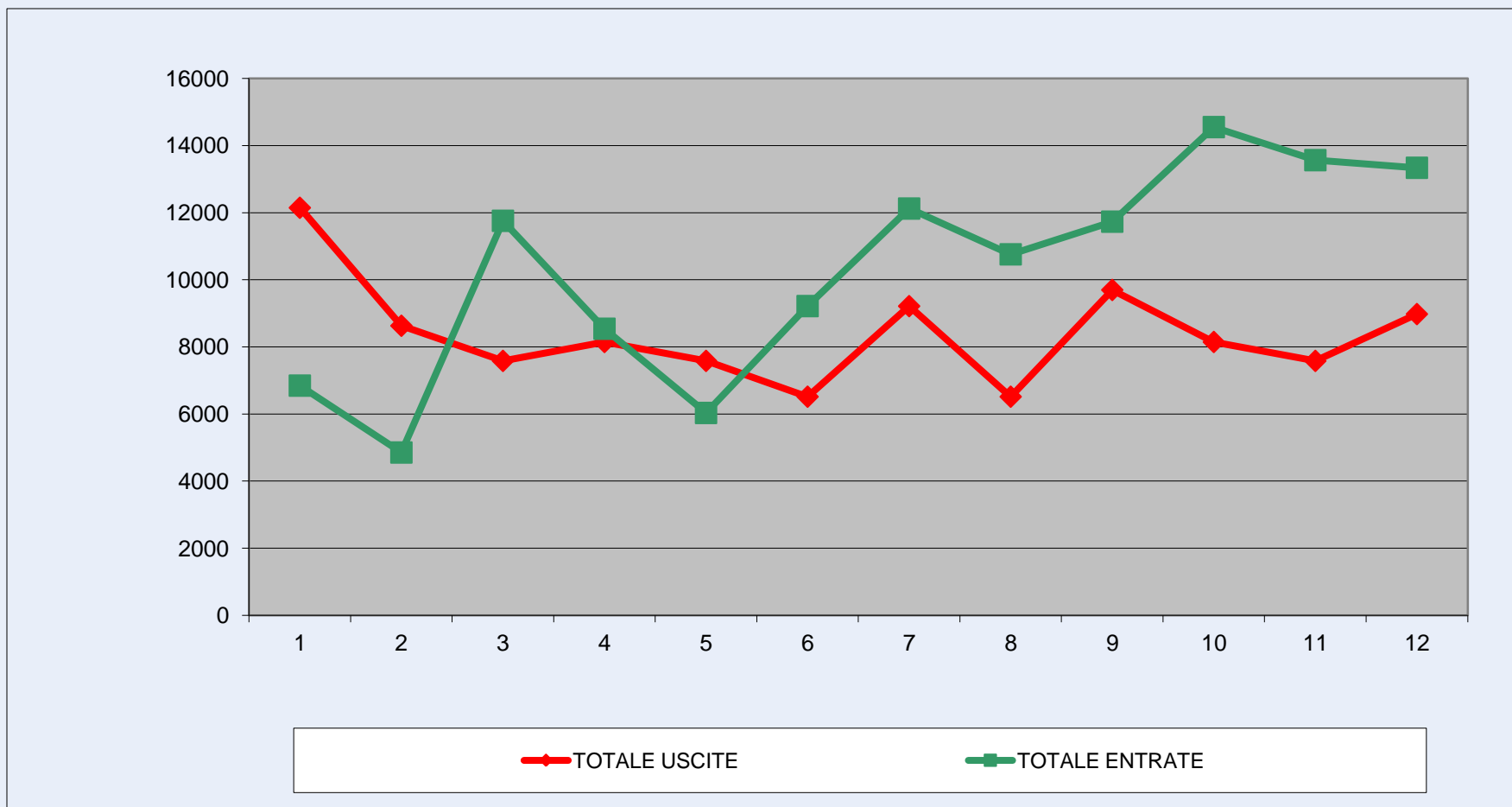
Il Cash Flow

USCITE RELATIVE A COSTI DELL'ANNO

Uscite	1	2	3	4	5	6 PRECEDENTE	7	8	9	10	11	12
Pers.	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	4923
Oneri	4923	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462
GDS	1096			1096			1096			1096		
F.IATA	470											
Back	195			195			195			195		
Affitto	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060
Gener.	1600	533	1600	533	1600	533	1600	533	1600	533	1600	533
Pubbl.		2114							2114			
On.fin.	340			340			340			340		
TOT.	12146	8630	7583	8147	7583	6516	9214	6516	9697	8147	7583	8978

IL BUSINESS PLANNING

Il Cash Flow mensile



IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

Il grafico già ci dice qualcosa: ad esempio che i primi mesi ci sono più uscite che incassi

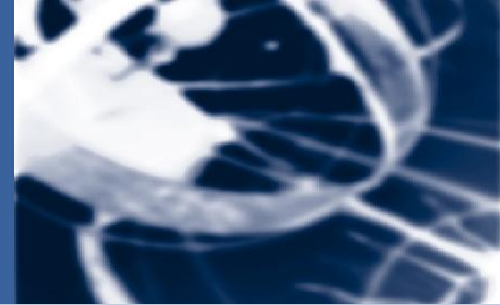
Ma a noi interessa il cumulato, cioè quanto ci sarà in cassa ogni fine mese, per capire se potremo far fronte con i soldi in cassa a fine mese agli impegni del mese successivo:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Incassi	6846	4853	11757	8540	6032	9216	12123	10758	11732	14550	13565	13337
Uscite	12146	8630	7583	8147	7583	6516	9214	6516	9697	8147	7583	8978
Saldo	5300	3777	4174	393	1551	2700	2909	4242	2035	6403	5782	4359
Cumulato	5300	9077	4903	4510	6061	3361	452	3790	5825	12228	18010	22369

$$-9.077 = -5.300 - 3.777$$

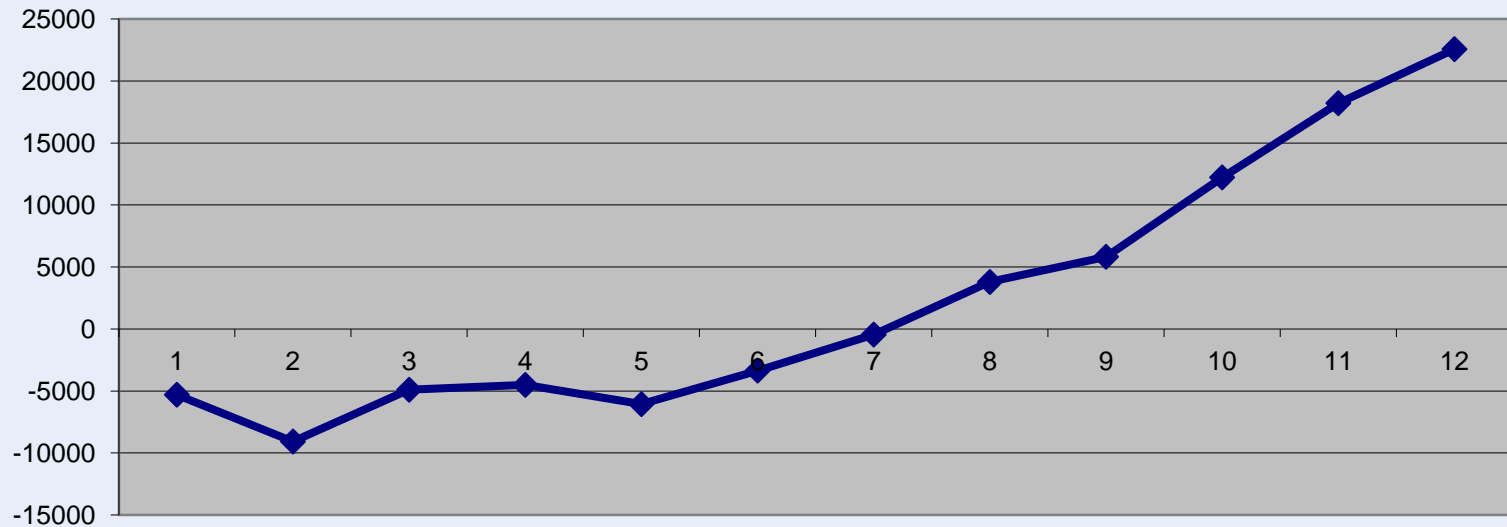
$$-3.361 = -6.061 + 2.700$$

IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

Il cumulato, cioè quanto ci sarà in cassa ogni fine mese:



Non sembra brutto, un po' di sofferenza nei primi mesi dell'anno, ma poi quando cominciano ad arrivare le provvigioni degli operatori dopo l'alta stagione la cassa si riempie

Quindi sembrerebbe che non servano molti capitali per aprire un'attività di questo tipo!!!

IL BUSINESS PLANNING



▶ Il Cash Flow

Ma è veramente così? Quello che abbiamo visto è il Cash Flow di un anno a regime:

- ✓ **Cosa sarà successo il primo anno?**
- ✓ **Quale sarà stato l'impatto del primo anno sulla situazione finanziaria a regime?**
- ✓ **Quale sarà stato l'impatto degli investimenti?**

IL BUSINESS PLANNING



QUESTE NON CI SONO PIU'

Il Cash Flow - Incassi

ENTRATE DI MASSA RELATIVE A RICAVI

Entrate	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Airline			649			680				557		1.250
Treni	70	40	30	45	55	45	60	85	95	70	30	25
Ferry		160						590				
T/O	1836	1530	4284	2448	1836	2754	3366	2754	3672	5202	5814	4284
Cruise	2077	1731	4846	2769	2077	3115	3808	3115	4154	5885	6577	4846
Hote	323	185	138	208	254	208	277	392	428	323	138	116
Fee	1609	1207	1810	2215	1810	2414	3420	3822	2816	1207	1006	2816
GDS	931			857			1192			1863		
TOT.	6346	4853	11757	8540	6032	9216	12123	10758	11732	14550	13565	13337

IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow - Incassi

Entrate	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Airline						680			557			1.250
Treni		40	30	45	55	45	60	85	95	70	30	25
Ferry								590				
T/O				2448	1836	2754	3366	2754	3672	5202	5814	4284
Cruise				2769	2077	3115	3808	3115	4154	5885	6577	4846
Hotel			138	208	254	208	277	392	428	323	138	116
Fee	1609	1207	1810	2213	1810	2414	3420	3822	2816	1207	1006	2816
GDS				857			1192			1863		
TOT.	1609	1247	1978	8540	6032	9216	12123	10758	11732	14550	13565	13337

IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow - Incassi

Entrate	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Airline						680			557			1.250
Treni		40	30	45	55	45	60	85	95	70	30	25
Ferry								590				
T/O				2448	1836	2754	3366	2754	3672	5202	5814	4284
Cruise				2769	2077	3115	3808	3115	4154	5885	6577	4846
Hotel			138	208	254	208	277	392	428	323	138	116
Fee	1609	1207	1810	2213	1810	2414	3420	3822	2016	1297	1006	2816
GDS				857			1192			1863		
TOT.	1609	1247	1978	8540	6032	9216	12123	10758	11732	14550	13565	13337

L'ATTIVITA' OPERATIVA INIZIERA' AL TERZO MESE E LE ENTRATE DI CASSA DEI PRIMI MESI SARANNO INFERIORI

IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow - Incassi

Entrate	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Airline						280			450			1250
Treni				15	32	40	60	85	95	70	30	25
Ferry								450				
T/O						1250	2450	2754	3672	5202	5814	4284
Cruise						1450	3200	3115	4154	5885	6577	4846
Hotel					125	180	277	392	428	323	138	116
Fee			950	1850	1750	2414	3420	3822	2816	1207	1006	2816
GDS							700			1863		
TOT.			950	1865	1907	5614	10107	10618	11615	14550	13565	13337

IL BUSINESS PLANNING

QUESTE NON CI SONO PIU'

Il Cash Flow - Uscite

USCITE RELATIVE A COSTI DELL'ANNO

Uscite	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pers.	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	4923
Oneri	4923	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462
GDS	1096			1096			1096			1096		
I.I.A.T.A.	470											
Back	195			195			195			195		
Affitto	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060
Gener.	1600	533	1600	533	1600	533	1600	533	1600	533	1600	533
Pubbl.		2114						2114				
On.fin.	340			340			340			340		
TOT.	12146	8630	7583	8147	7583	6516	9214	6516	9697	8147	7583	8978

IL BUSINESS PLANNING

Il Cash Flow - Uscite

Uscite	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pers.	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	4923
Oneri		2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462
GDS				1096			1096			1096		
F.IATA	470											
Back				195			195			195		
Affitto	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060
Gener.		533	1600	533	1600	533	1600	533	1600	533	1600	533
Pubbl.									2114			
On.fin.				340			340			340		
TOT.	3992	6517	7584	8148	7584	6517	9215	6517	9698	8148	7584	8978

IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow - Uscite

Uscite	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pers.	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	4923
Oneri		2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462
GDS				1096			1096			1096		
F.IATA	470											
Back				195			195			195		
Affitto	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060
Gener.		533	1600	533	1600	533	1600	533	1600	533	1600	533
Pubbl.									2114			
On.fin.				340			340			340		
TOT.	3992	6517	7584	8148	7584	6517	9215	6517	9698	8148	7584	8978

L'ATTIVITA' OPERATIVA INIZIERA' AL TERZO MESE ED ALCUNE USCITE DI CASSA DEI PRIMI MESI SARANNO INFERIORI

IL BUSINESS PLANNING

Il Cash Flow - Uscite

Uscite	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pers.			2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	4923
Oneri				2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462
GDS				1096			1096			1096		
F.IATA	470											
Back				195			195			195		
Affitto	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060
Gener.			300	1250	450	1500	533	1600	533	1600	533	1600
Pubbl.		2114							2114			
On.fin.				250			300			340		
TOT.	1530	3174	3822	8775	6434	7484	8108	7584	8631	9215	6517	10054

IL BUSINESS PLANNING

Il Cash Flow - Uscite

Uscite	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pers.			2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	4923
Oneri				2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462
GDS				1096			1096			1096		
F.IATA	470											
Back				195			195			195		
Affitto	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060
Gener.			300	1250	450	1500	533	1600	533	1600	533	1600
Pubbl.		2114							2114			
On.fin.				250			300			340		
Invest.	10000		20000									
TOT.	11530	3174	23822	8775	6434	7484	8108	7584	8631	9215	6517	10054

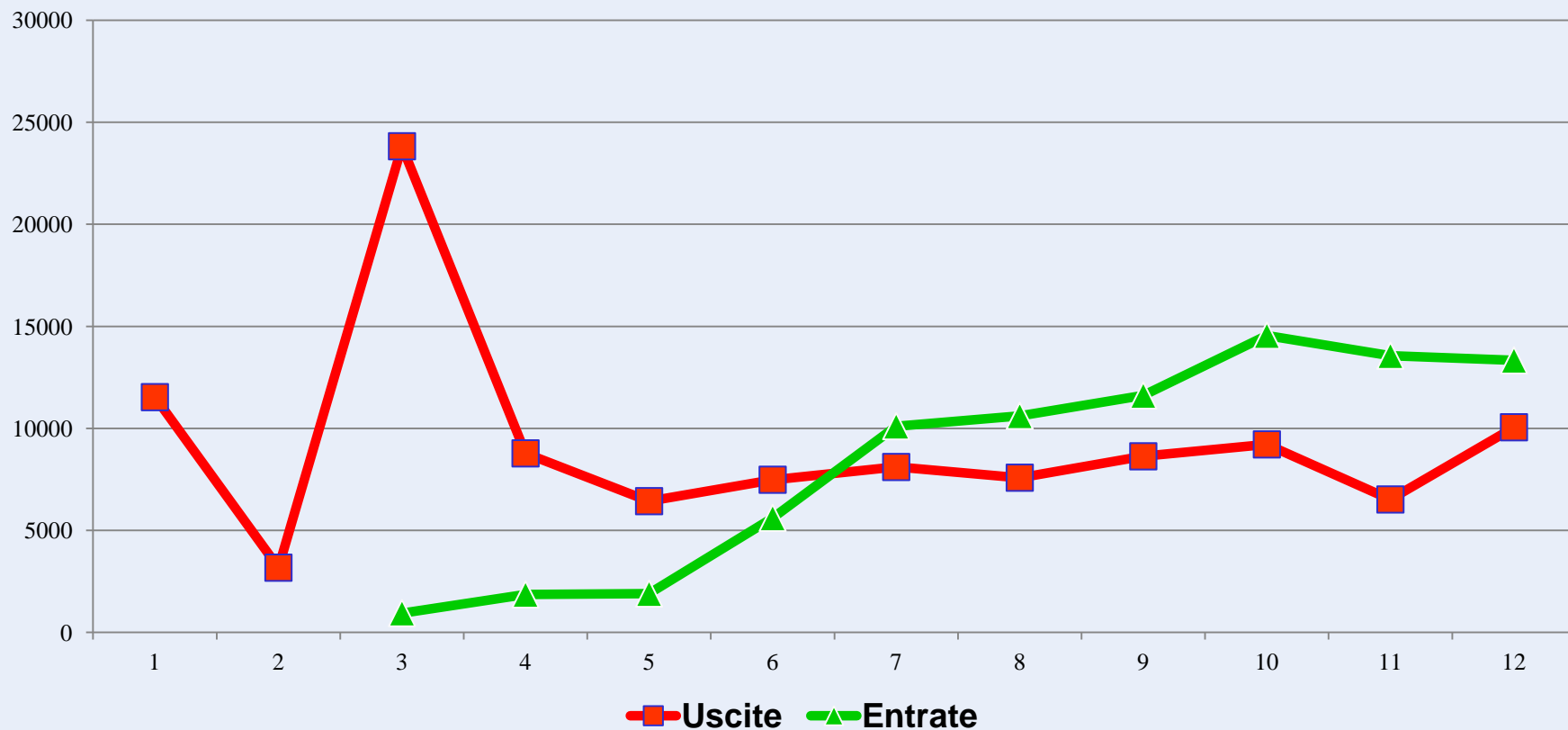
Occorre inserire anche le uscite di cassa per gli investimenti

IL BUSINESS PLANNING

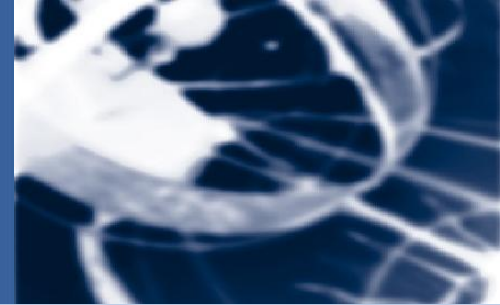


Il Cash Flow mensile

Il primo anno:

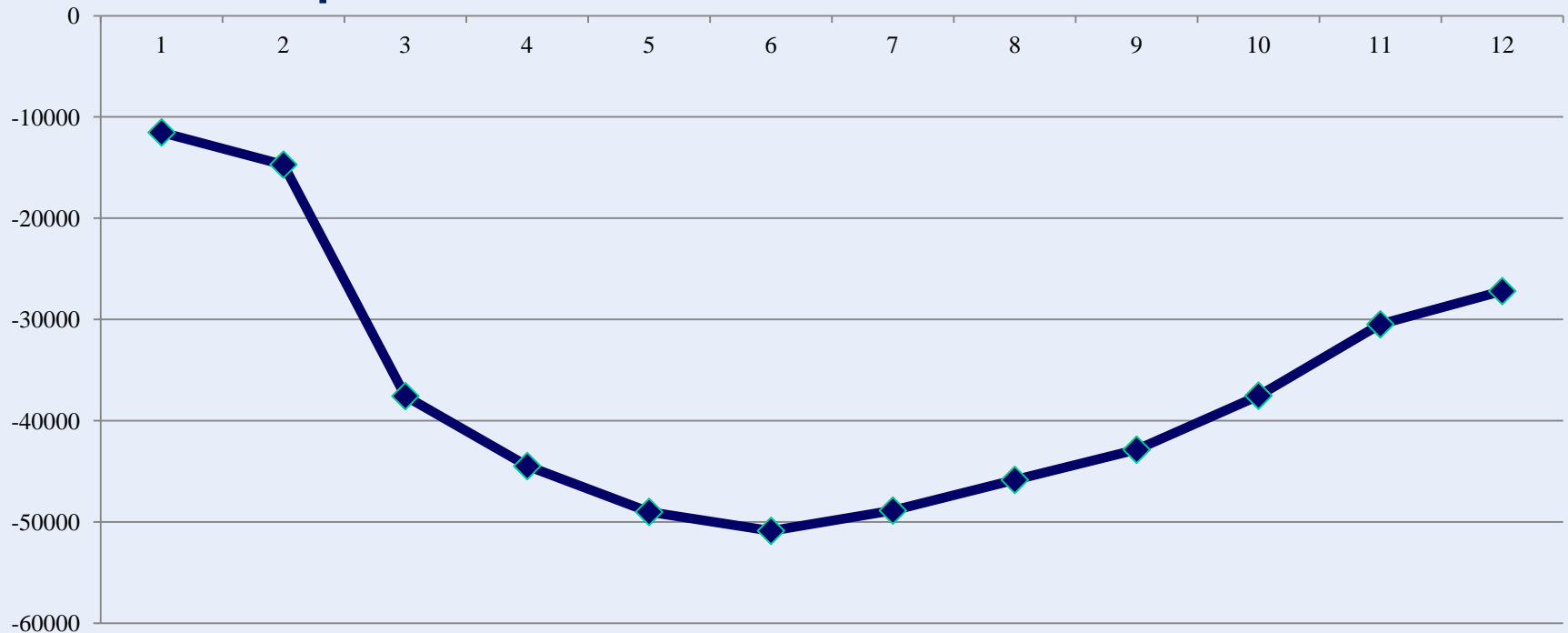


IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

Il cumulato del primo anno:



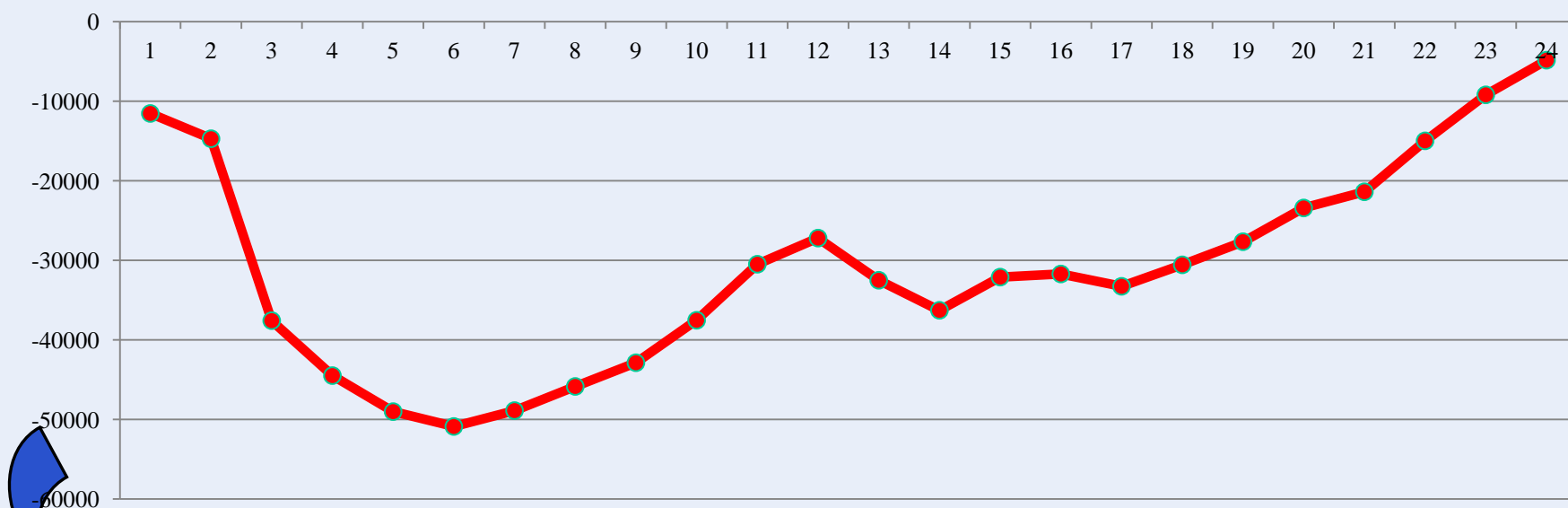
Quindi il secondo anno di attività (regime) partirà con un debito iniziale (banche?) di poco meno di 30.000 Eu

IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

Il cumulato del primo e secondo anno ci mostra una insostenibile esposizione finanziaria (fino a 50.000 Eu) nei primi mesi del primo anno:



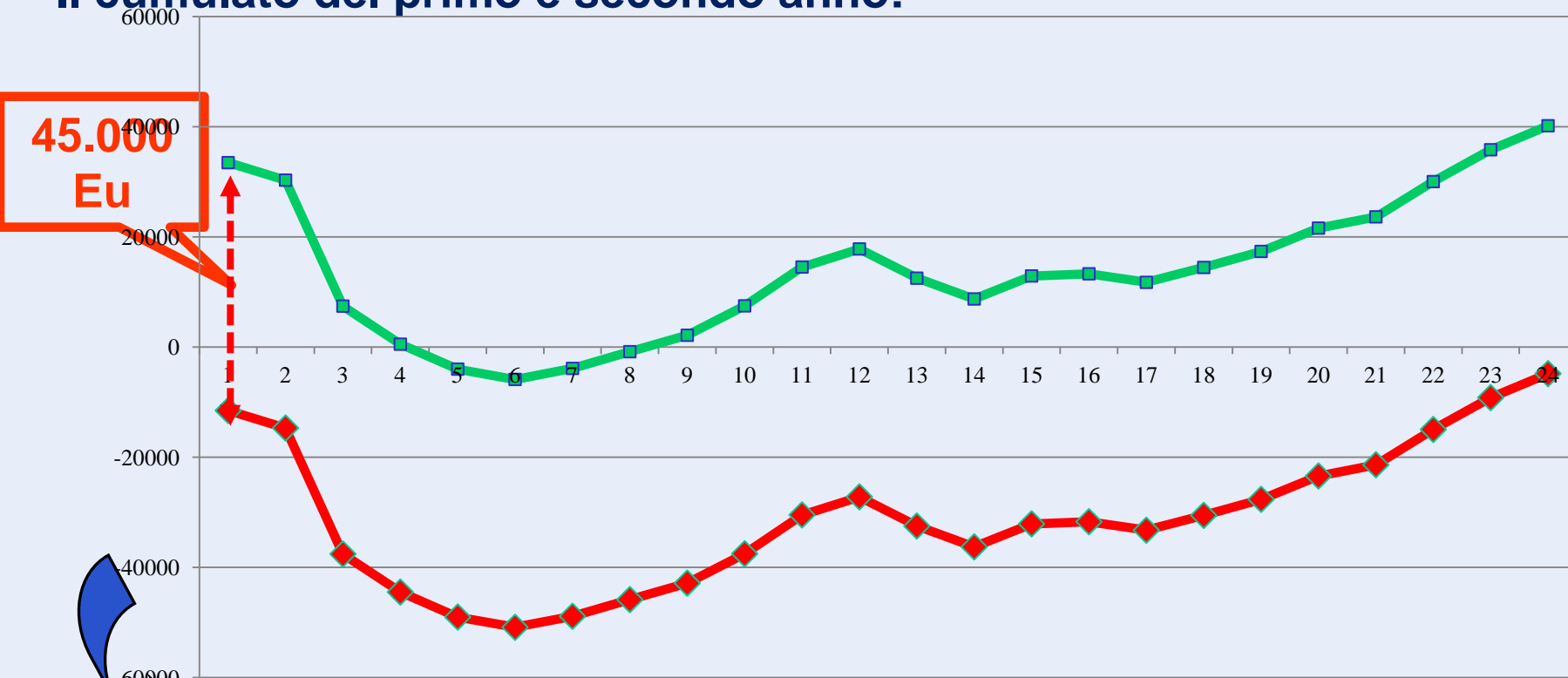
Sarà quindi necessario un capitale iniziale di almeno
45.000 Eu

IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

Il cumulo del primo e secondo anno:



Che riporta in quasi equilibrio la situazione finanziaria

IL BUSINESS PLANNING



▶ Lo Stato Patrimoniale

E' la fotografia delle attività e delle passività di un'azienda effettuata in un momento ben definito (normalmente al termine di ogni esercizio annuale)

- ✓ Attività è ciò che l'azienda possiede (cosa ci fa' con i soldi):
 - Gli impianti
 - Le attrezzature
 - I brevetti, il Know-how...
- ma anche...
 - Le disponibilità liquide
 - I soldi di cui è creditrice (vendite non ancora incassate)
 - Le perdite di esercizio

IL BUSINESS PLANNING



▶ Lo Stato Patrimoniale

E' la fotografia delle attività e delle passività di un'azienda effettuata in un momento ben definito (normalmente al termine di ogni esercizio annuale)

✓ Le Passività rappresentano chi da' i soldi:

- I soci (capitale sociale)
- Le Banche (prestiti a breve, mutui..)
- I debiti da saldare

ma anche...

- Gli utili non distribuiti
- Il Mercato Finanziario (obbligazioni emesse)
- I fondi accantonati (TFR dei dipendenti, ammortamenti..)

IL BUSINESS PLANNING



Lo Stato Patrimoniale

Le attività devono bilanciare le passività

cioè

Il totale dei soldi che ci hanno dato deve corrispondere al totale dei soldi utilizzati e/o accantonati (banche, cassa, etc)

IL BUSINESS PLANNING



Lo Stato Patrimoniale: un esempio di un albergo

CHI MI DA' I SOLDI

PASSIVO (Eu/1000)	
• SOCI	
Capitale Sociale	5.000
Utili non distribuiti	185
• BANCHE	
Esposizione Finanziaria	163
Mutui	8.900
• DIPENDENTI	
TFR	173
• DEBITI	
Fornitori	880
Tasse, INPS, etc	33
• AMMORTAMENTI	5.984
TOTALE PASSIVITA'	21.318

IL BUSINESS PLANNING



Lo Stato Patrimoniale: un esempio di un albergo

ATTIVO (Eu/1000)	
•IMMOBILIZZAZIONI	
Costi d'avviamento	55
Sede	18.000
Arredi	1.300
Attrezzature	1.500
Sistemi informatici	70
• LIQUIDITÀ	
Banche	45
Cassa	3
• CREDITI	
Da Tour Operator	220
Da altri Clienti	125
TOTALE ATTIVITA'	21.318

CHE CI FACCIAMO CON I SOLDI

IL BUSINESS PLANNING

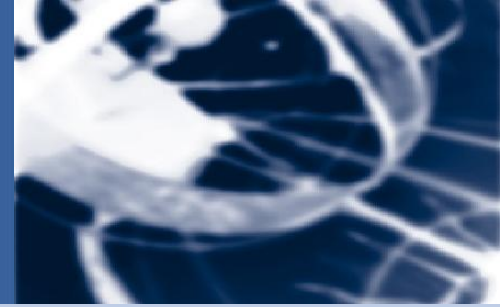


Lo Stato Patrimoniale: un esempio di un albergo

ATTIVO (Eu/1000)	
•IMMOBILIZZAZIONI	
Costi d'avviamento	55
Sede	18.000
Arredi	1.300
Attrezzature	1.500
Sistemi informatici	70
• LIQUIDITÀ	
Banche	45
Cassa	3
• CREDITI	
Da Tour Operator	220
Da altri Clienti	125
TOTALE ATTIVITA'	21.318

PASSIVO (Eu/1000)	
• SOCI	
Capitale Sociale	5.000
Utili non distribuiti	185
• BANCHE	
Esposizione Finanziaria	163
Mutui	8.900
• DIPENDENTI	
TFR	173
• DEBITI	
Fornitori	880
Tasse, INPS, etc	33
• AMMORTAMENTI	
	5.084
TOTALE PASSIVITA'	21.318

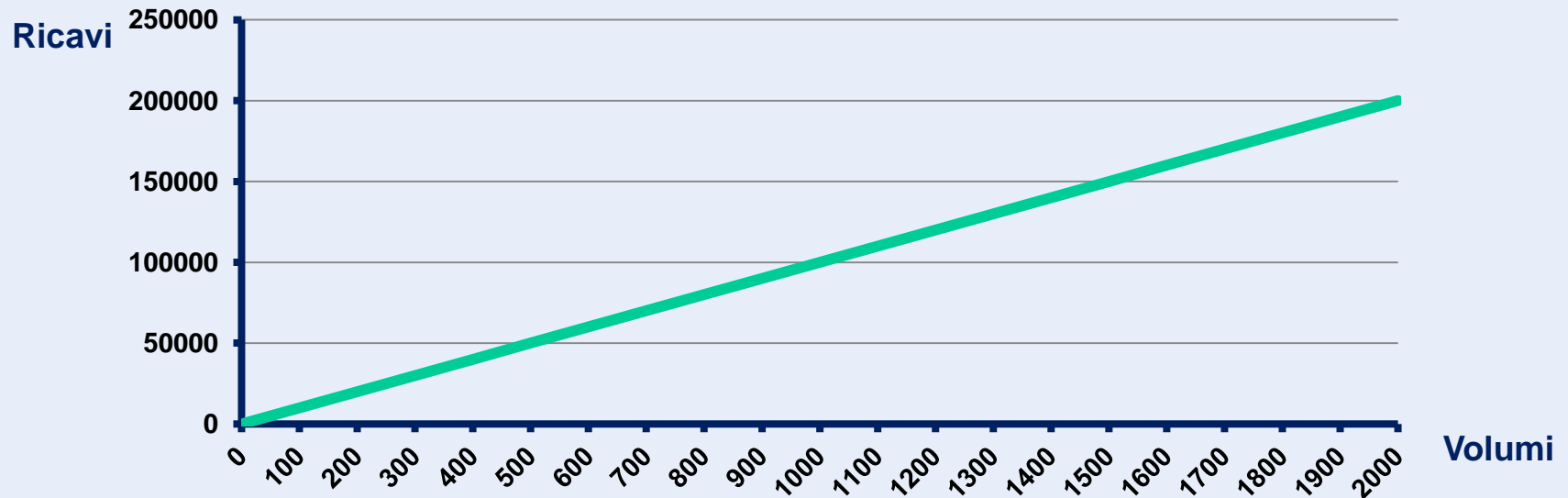
IL BUSINESS PLANNING



Il Break-Even Point (Punto di pareggio)

Tutte le attività imprenditoriali hanno Ricavi e Costi....

I Ricavi, a parità di prezzo di vendita, saranno direttamente proporzionali ai volumi del venduto



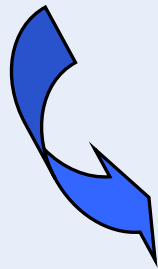
IL BUSINESS PLANNING



Il Break-Even Point (Punto di pareggio)

Non è lo stesso per i Costi che possono essere divisi in :

- ✓ **Costi Fissi** Rappresentano la parte di costi che deve essere coperta dall'impresa in maniera indipendente dai volumi prodotti (ci sono anche se non si produce)



Personale, affitti, leasing, alcune utenze di base, canoni, assicurazioni

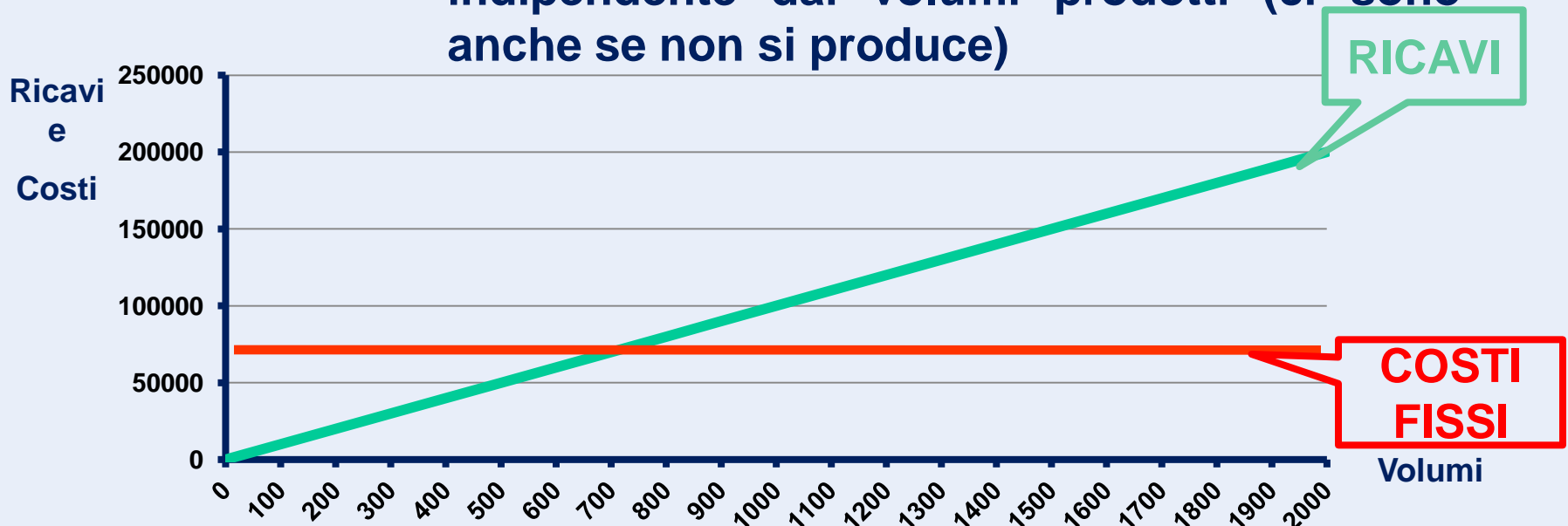
IL BUSINESS PLANNING



Il Break-Even Point (Punto di pareggio)

Non è lo stesso per i Costi che possono essere divisi in :

- ✓ **Costi Fissi** Rappresentano la parte di costi che deve essere coperta dall'impresa in maniera indipendente dai volumi prodotti (ci sono anche se non si produce)

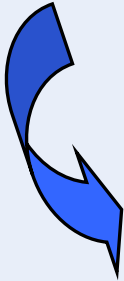


IL BUSINESS PLANNING



Il Break-Even Point (Punto di pareggio)

Non è lo stesso per i Costi che possono essere divisi in :

- ✓ **Costi Variabili** Rappresentano la parte di costi direttamente dipendenti dai volumi prodotti (se non si produce non ci sono)

 - Materie prime, utenze di produzione, commissioni commerciali, la logistica.....**

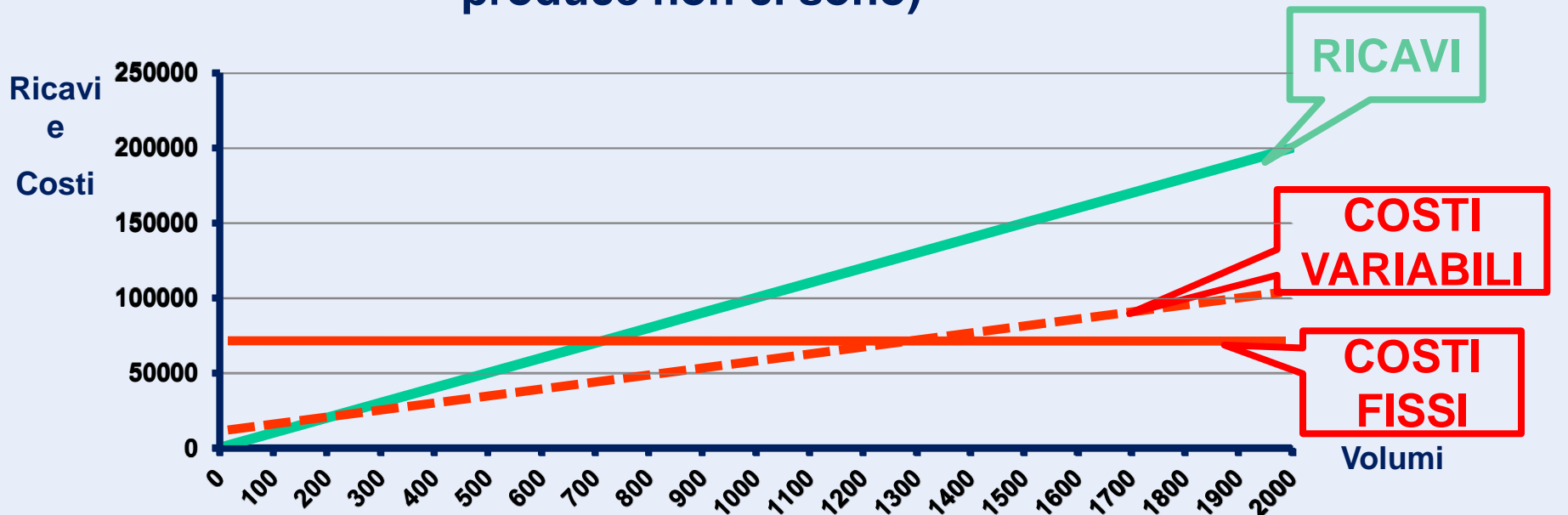
IL BUSINESS PLANNING



Il Break-Even Point (Punto di pareggio)

Non è lo stesso per i Costi che possono essere divisi in :

- ✓ **Costi Variabili** Rappresentano la parte di costi direttamente dipendenti dai volumi prodotti (se non si produce non ci sono)

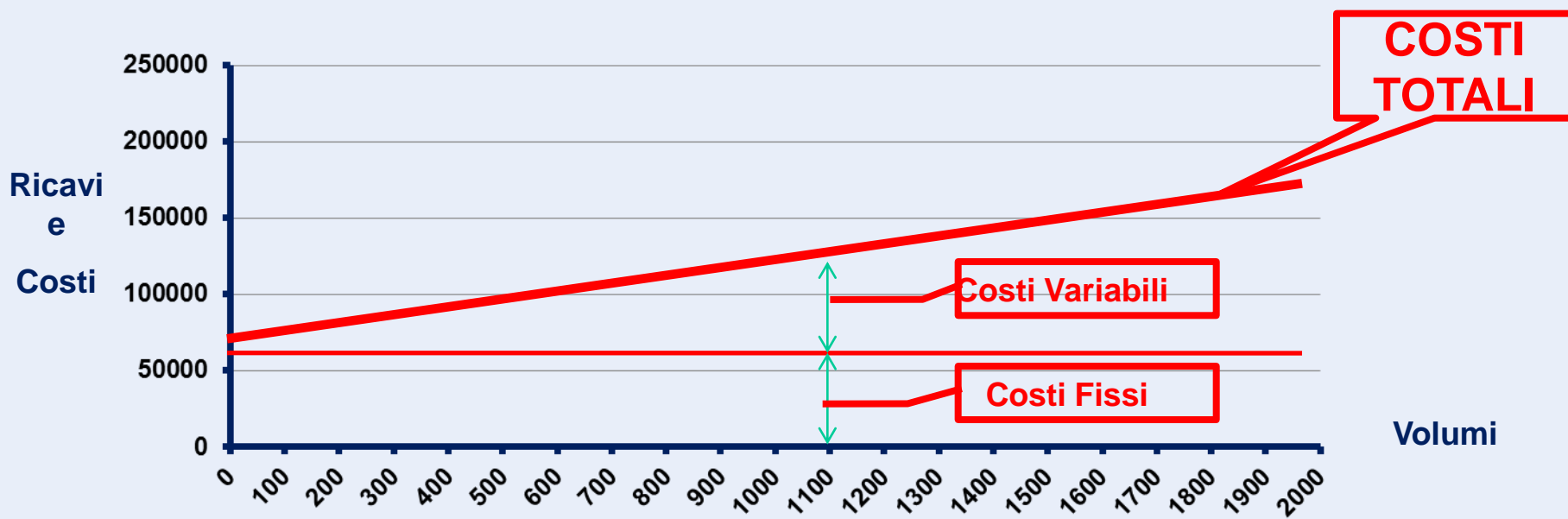


IL BUSINESS PLANNING

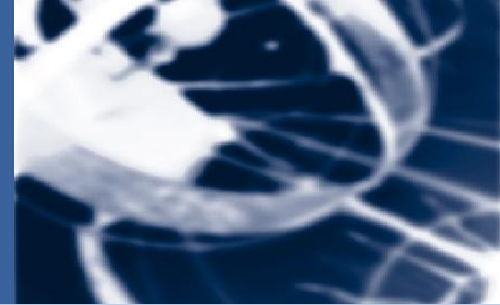


Il Break-Even Point (Punto di pareggio)

✓ **Costi Totali:** Somma di Costi Fissi e Costi Variabili

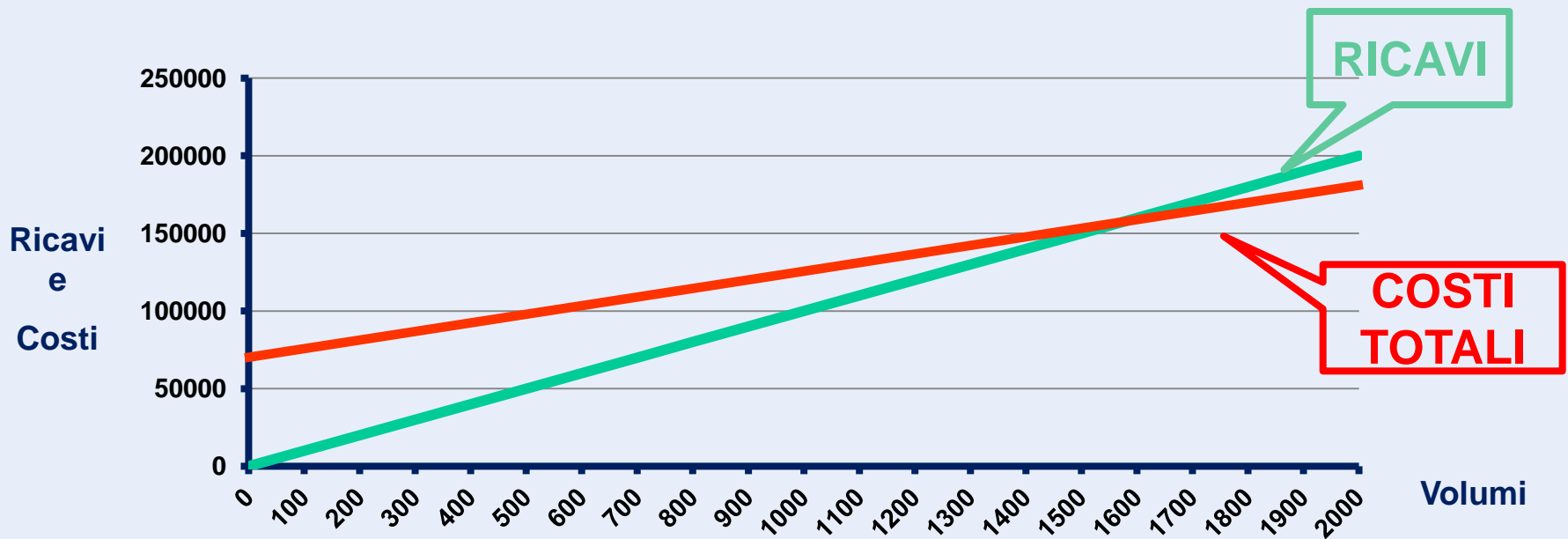


IL BUSINESS PLANNING



Il Break-Even Point (Punto di pareggio)

Quindi, inserendo anche la retta dei ricavi:

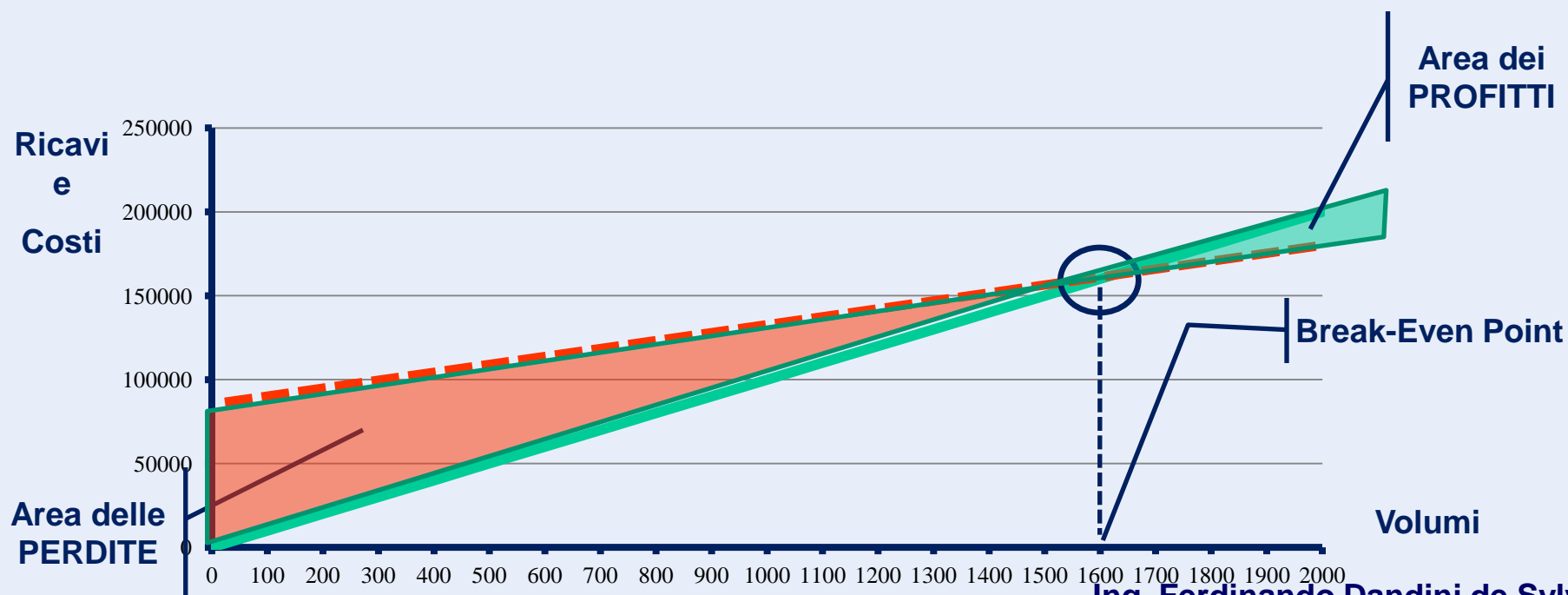


IL BUSINESS PLANNING

Il Break-Even Point (Punto di pareggio)

Un'impresa raggiunge il pareggio quando :

$$\text{RICAVI} = \text{COSTI}$$

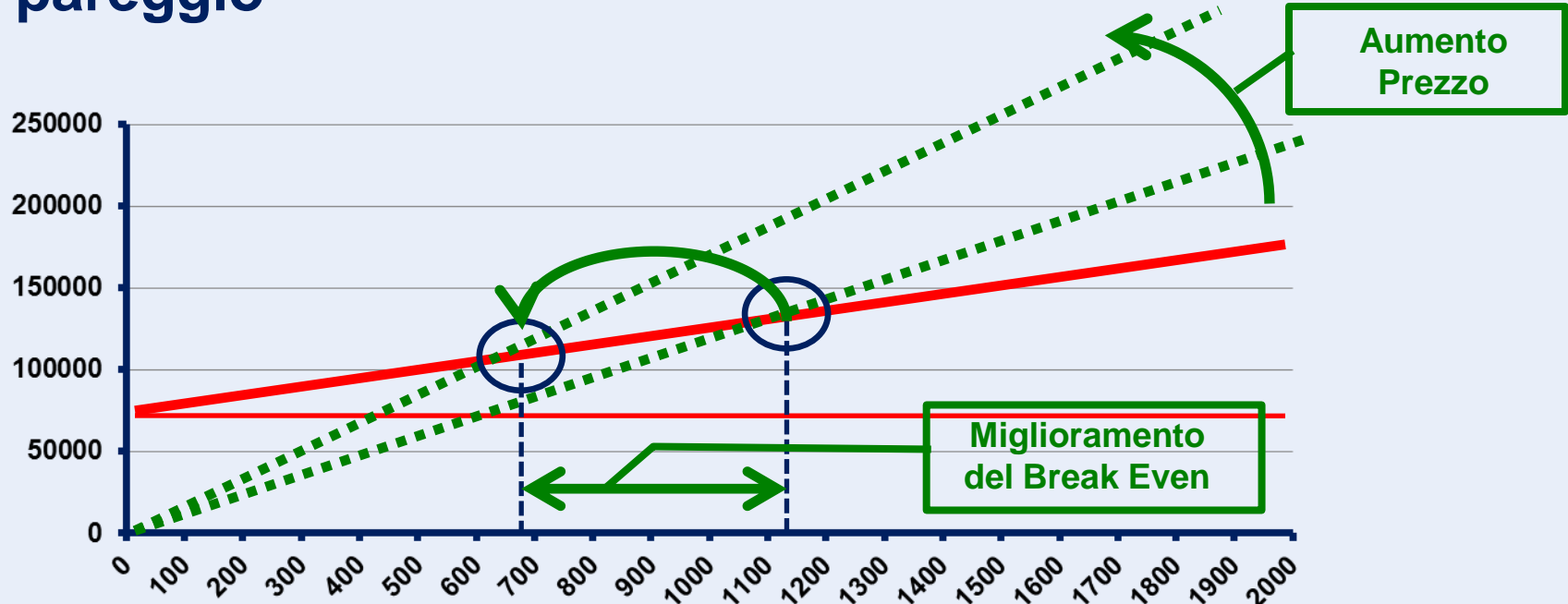


IL BUSINESS PLANNING



Il Break-Even Point (Punto di pareggio)

E' chiaro che l'inclinazione della retta dei Ricavi aumenta con l'aumentare del prezzo, facendo diminuire, così il livello di vendite da raggiungere per il pareggio

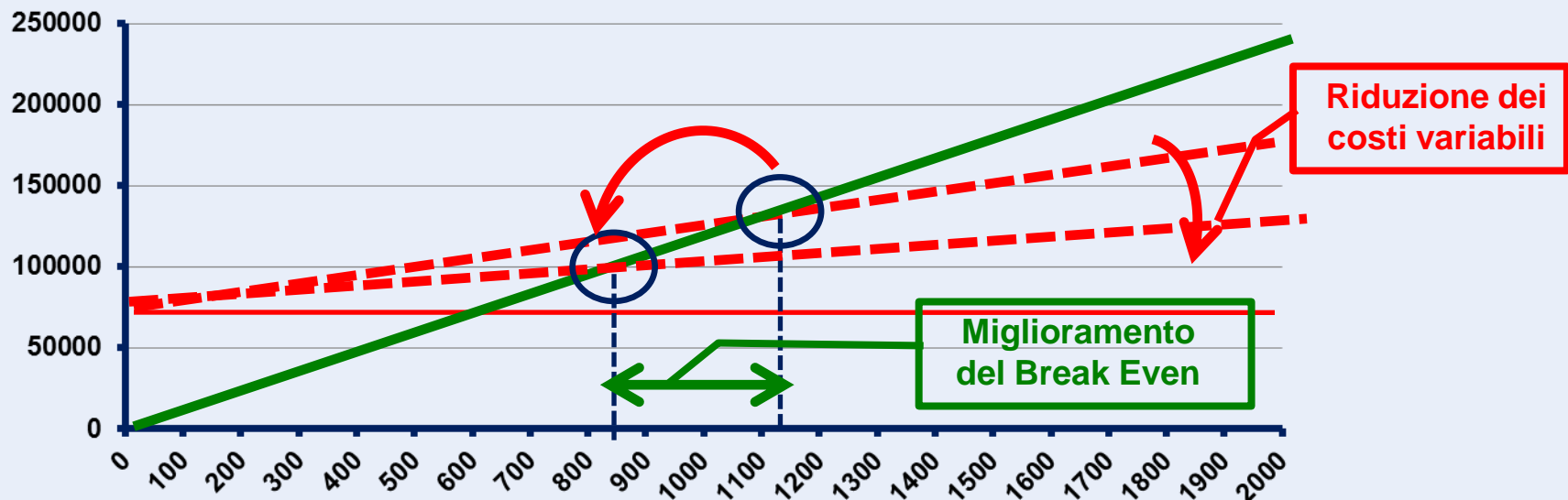


IL BUSINESS PLANNING



Il Break-Even Point (Punto di pareggio)

Lo stesso vale per i costi, una loro diminuzione riduce il livello di vendite da raggiungere per il pareggio

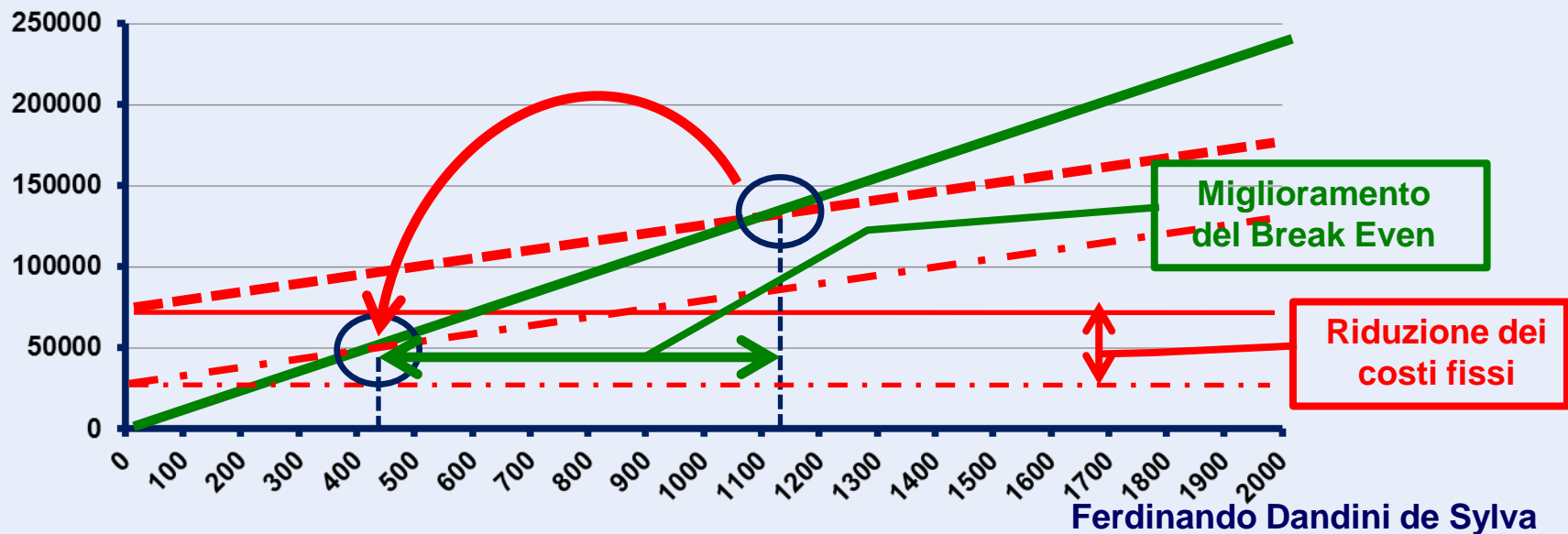


IL BUSINESS PLANNING



Il Break-Even Point (Punto di pareggio)

Lo stesso vale per i costi, una loro diminuzione riduce il livello di vendite da raggiungere per il pareggio



IL BUSINESS PLANNING



▶ Il Break-Even Point (Punto di pareggio)

Il calcolo del Break-Even Point è importante per definire la validità di un progetto

L'impresa del grafico precedente, così come l'abbiamo strutturata (organici, tecnologie, organizzazione, accordi di acquisto e di vendita...) raggiunge il pareggio con circa 1.600 "prodotti" venduti

Se le nostre analisi sul mercato applicabile e sulla possibile "nostra" quota ci prospettano vendite inferiori, dobbiamo sicuramente rivedere qualcosa del progetto prima di partire