

---

# Il business plan: il riferimento alle startup

Prof. Domenico Nicolò  
Università Mediterranea di Reggio Calabria

domenico.nicolo@unirc.it  
www.domeniconicolo.it

Novembre 2016

---



# La funzione del business plan

- Non svela il futuro, ma consente di **analizzare criticamente l'idea imprenditoriale, il modello di business e le stime e le ipotesi poste a base del piano**, sottoponendoli a sfidanti test di sostenibilità economico-finanziaria e di fattibilità tecnica:
  - per porre in luce eventuali **errori di progettazione** (esempio: insufficienza della domanda, sovra- o sotto-dimensionamento della capacità produttiva e distributiva, surplus o carenze di personale, sovra-indebitamento, ecc.), da correggere prima di dare vita all'impresa
  - per **"apprendere"** attraverso il confronto con la realtà e, per questa via, fare **evolvere** l'impresa coerentemente con i **cambiamenti ambientali (di mercato e di settore)**, dopo che l'impresa è stata avviata

# Elementi essenziali del business plan (1/6)

- **Executive summary**
  - Molto spesso è l'unico elemento del piano esaminato dagli investitori (o che si ha il tempo di illustrare agli investitori)
  - La capacità di descrivere in sintesi gli elementi-chiave del piano indica che è chiaro il modello di business
  - Nell'executive summary si deve descrivere sinteticamente:
    - la business idea
    - la mission
    - la filosofia organizzativa e gestionale
    - gli obiettivi strategici
    - le fonti di finanziamento necessarie (mezzi propri e mezzi di terzi)
    - la redditività attesa
    - i tempi di "entrata a regime"
    - quanto è possibile attendere la risposta positiva del mercato prima di esaurire la liquidità disponibile

# Elementi essenziali del business plan (2/6)

- **Descrizione dell'impresa**

- La missione
- La meta (cosa l'impresa vuol diventare nel medio-lungo termine) e gli obiettivi intermedi che si propone di raggiungere
- La filosofia aziendale (cosa è importante per l'impresa)
- Il mercato (cenni e rinvio alla successiva parte dedicata al piano di mercato)
- Il settore. È in fase di crescita, in stagnazione o in crisi? Quali cambiamenti sono prevedibili nel breve e nel medio-lungo termine? L'impresa ha le capacità di trarne vantaggio? Quali cambiamenti nella tecnologia, nella regolamentazione, nell'economia e nel settore potrebbero causare problemi all'impresa?
- I punti di forza e le competenze tipiche dell'impresa? Da cosa dipenderà il successo dell'impresa?
- Forma giuridica (motivi per i quali è stata scelta quella forma giuridica)

- **Team**

- biografia sintetica dei componenti del team, privilegiando le eventuali esperienze imprenditoriali, i titoli accademici, i master, PhD (tutto ciò che può fare apparire vincenti, anche riconoscimenti sportivi)

# Elementi essenziali del business plan (3/6)

- **Descrizione del prodotto/servizio**

- Le caratteristiche di ciascun prodotto e servizio
- Perché e in cosa ciascuno di essi è migliore rispetto a quelli presenti nel mercato?
- Come i potenziali clienti valutano il prodotto (indicare il risultato di esperimenti pilota)?

- **Obiettivi di mercato**

- Quali clienti e segmenti di mercato si intendono raggiungere?
- Qual è il fatturato complessivo del mercato e il suo tasso di crescita?
- Qual è il fatturato che si ritiene di poter conseguire nei primi 3-5 anni di vita? Qual è la quota di mercato obiettivo?
- Quali sono i driver della crescita e i profitti medi del mercato?

- **Piano per il raggiungimento degli obiettivi di mercato**

- Perché si ritiene di potere raggiungere gli obiettivi di quota di mercato?
- In quanto tempo?
- Quali sono le basi del vantaggio competitivo che si intende conseguire?
- Come si pensa di difendere il vantaggio competitivo dagli attacchi dei concorrenti?
- Quali sono le barriere all'entrata (elevati investimenti, elevati costi di produzione e/o di marketing, competenze, tecnologia, licenze, dazi e regolamentazione, ecc.)?

# Elementi essenziali del business plan (4/6)

## ▪ **Concorrenza**

- ❑ Qual è il vantaggio competitivo che si intende conseguire?
- ❑ Quali sono i principali concorrenti per ciascun prodotto/servizio, gruppo di clienti, area geografica? Mediante tabelle porre in luce il posizionamento dell'impresa rispetto ai concorrenti per quanto attiene ai prodotti, ai prezzi, alla qualità, alla reputazione aziendale, all'immagine, al design, alla localizzazione, alla pubblicità, alle metodologie di vendita.
- ❑ Come si pensa di difendere il vantaggio competitivo dagli attacchi dei concorrenti?
- ❑ Quali sono i potenziali sostituti e barriere alla sostituzione
- ❑ Quali sono i potenziali entranti e barriere all'ingresso (elevati investimenti, elevati costi di produzione e/o di marketing, competenze, tecnologia, licenze, dazi e regolamentazione, ecc.)

## ▪ **Obiettivi di mercato**

- ❑ Quali clienti e segmenti di mercato si intendono raggiungere?
- ❑ Qual è il fatturato complessivo del mercato e il suo tasso di crescita?
- ❑ Qual è il fatturato che si ritiene di poter conseguire nei primi 3-5 anni di vita? Qual è la quota di mercato obiettivo?
- ❑ Quali sono i driver della crescita e i profitti medi del mercato?
- ❑ Perché si ritiene di potere raggiungere gli obiettivi di quota di mercato?
- ❑ In quanto tempo?

## ▪ **Strategia di marketing**

- ❑ Promozione: Quali media? Perché? Con quale frequenza? Quanto si investirà in promozione=
- ❑ Prezzo: analisi comparativa con i concorrenti
- ❑ Distribuzione: come si venderà (dettaglio, vendite dirette, ingrosso, agenti, ecc.)

---

# Elementi essenziali del business plan (5/6)

- **Piano operativo**
  - ❑ produzione
  - ❑ ubicazione della produzione /vendita
  - ❑ profili giuridici
  - ❑ personale
  - ❑ fornitori
  - ❑ distributori
- **Organizzazione**

# Alcuni elementi essenziali del business plan (6/6)

- **Piano economico-finanziario**

- Gli investitori necessitano soprattutto di sapere in quanto tempo l'impresa potrà realisticamente recuperare l'investimento e raggiungere gli obiettivi e quali profitti l'azienda potrà essere in grado di produrre.

- **Analisi di sensitività ("What ... if") / i test di vulnerabilità della strategia**

- Non basta concepire un piano, è necessario dimostrare che l'impresa è in grado di resistere alle turbolenze ambientali ed anche al manifestarsi di scenari meno favorevoli di quelli delineati nel piano. Pertanto, è opportuno riportare i risultati dell'analisi di volatilità dei risultati attesi rispetto a possibili variazioni delle variabili da cui essi derivano, segnatamente: prezzi unitari ( $p$ ), costi variabili unitari ( $cv$ ) e volumi di vendita ( $q$ )

---

## Un problema cruciale per le start-up: la mancanza di una storia e di una reputazione e i legami fiduciari “deboli” con gli stakeholder

- Le imprese riescono ad attrarre le risorse umane, tecniche e finanziarie necessarie per svolgere l'attività se forniscono ricompense adeguate agli stakeholder
- Le imprese giovani non hanno una storia che possa testimoniare la loro capacità di fornire remunerazioni adeguate agli stakeholder
- Di conseguenza, esse stentano ad acquisire le risorse generalmente riescono a costruire legami fiduciari “deboli” con gli stakeholder
- Non appena si verificano problemi, questi legami deboli si recidono e le giovani imprese collassano su sé stesse
- per approfondimenti <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115002890>

## Alcune determinanti fondamentali della reputazione delle startup

Prodotto/ servizio	Team	Risorse umane	Distribuzione e approvvig.to	Capitale di rischio	Capitale di prestito
<p>Ottenimento di premi e riconoscimenti</p> <p>Gradimento manifestato dai clienti rispetto a esperimenti-pilota e prototipi</p> <p>Il prodotto risponde ad un'esigenza che è avvertita dal mercato / risolve un problema che è sentito e che non ha avuto una soluzione adeguata da parte dei concorrenti</p>	<p>Presenza di un imprenditore con riconosciute doti di leadership</p> <p>Istruzione, competenze, capacità ed esperienza dei componenti del team</p> <p>Qualità delle relazioni interpersonali nel team</p>	<p>Istruzione, competenze, capacità ed esperienza dei lavoratori</p> <p>Clima e benessere organizzativo</p>	<p>Alleanze strategiche e partecipazione a network consolidati</p>	<p>Attrazione di soci e di operatori del private equity</p> <p>Successo di campagne di crowdfunding</p>	<p>Ottenimento di finanziamenti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordinari</li> <li>- Agevolati</li> <li>- Familiari</li> <li>- Amici</li> </ul>

# Innovazione, incertezza e vulnerabilità delle imprese

- fino agli anni '70 del secolo scorso si è impiegata la metodologia del long range planning, basata sulla costruzione di scenari mediante estrapolazione trend storici. Negli anni successivi quest'approccio è entrato in crisi : costruire scenari a cinque o più anni diventato un mero esercizio teorico
- la turbolenza è diventata la regola, non è più un'eccezione, un'irregolarità lieve in un ambiente che evolve in modo lineare
- Cause
- Concorrenza sempre più agguerrita
- Incremento esponenziale della produttività, del numero di imprese (eccesso di capacità produttiva)
- Caduta barriere protezionistiche
- Concorrenza dei paesi emergenti basata sul basso costo della manodopera
- Crisi occupazionale persistente anche in paesi altamente industrializzati e conseguente riduzione del reddito medio pro-capite e dei consumi (dovuta anche alla massiccia delocalizzazione della produzione in paesi a basso costo della manodopera e con minore pressione fiscale)
- Globalizzazione dei mercati e dei settori
- Effetto "contagio" dei trend su scala mondiale
- Diffusione delle tecnologie informatiche
- Velocizzazione delle transazioni

---

## L'imprevedibilità dell'esito del processo genetico. L'importanza di seguire principi-guida per ridurre l'elevata vulnerabilità delle startup

- Il processo genetico delle imprese coinvolge numerosissime variabili di varia natura che possono si combinano in modo sempre diverso rendendo praticamente "irripetibile la realtà genetica e funzionale di ogni impresa" (Buttà 03, 72)
- "Al variare dei fattori, dei loro caratteri e delle diverse combinazioni con cui intervengono nel processo di generazione, si modifica sensibilmente il patrimonio genetico, funzionale ed organizzativo della nuova entità". (Buttà 03, 72)
- Non è possibile prevedere i risultati del processo genetico (soprattutto quando l'impresa è innovativa)
- È tuttavia utile definire principi-guida dal porre a base del processo di creazione d'impresa per orientarlo lungo un percorso fisiologico
- In media nel mondo il 30% delle imprese non arriva al terzo anno di vita: evidentemente sono assai frequenti errori di progettazione

---

# Innovazione, incertezza e vulnerabilità delle startup

- Le **startup** si caratterizzano per un elevato grado di **innovatività** del prodotto/servizio e/o del modello di business e/o del modo in cui svolgono le attività della catena del valore
- Ne deriva un'elevata **incertezza** delle previsioni della delle vendite che rende **vulnerabili** le giovani imprese

# I più comuni fattori di criticità delle startup 1/2

- Inadeguata pianificazione che porta a sotto-stimare i tempi necessari per raggiungere le vendite di equilibrio e, di conseguenza, il capitale iniziale: numerose startup “bruciano” tutta la cassa disponibile prima di raggiungere l’equilibrio
- Inadeguata conoscenza del mercato e del settore (concorrenza): molti startupper avviano l’attività troppo velocemente senza effettuare una analisi del mercato e del settore, perché ritengono che un avvio veloce sia di per sé garanzia di successo (impazienza) e perché temono che qualcun altro possa sfruttare la loro idea
- Inadeguato approccio al mercato: spesso gli startupper si dedicano personalmente alle vendite e alle strategie di marketing, senza avvalersi di specialisti

# I più comuni fattori di criticità delle startup 2/2

- Eccessiva importanza data al prodotto/servizio Gli startupper sono sovente tecnici o ricercatori e, quindi
  - considerano la tecnologia più importante degli aspetti economico-finanziari del business sulla base dell'assunto che "un buon prodotto si vende da sé"
  - realizzano un prodotto/servizio che soddisfa le esigenze di una nicchia assai ristretta di utilizzatori professionali, trascurando le esigenze della massa dei consumatori (semplicità di utilizzo)
- Eccessiva importanza è data ad indicatori effimeri di gradimento dei clienti, quali: il numero dei visite alla pagina web e dei "mi piace"
- Alcune startup basate su internet spostano la competizione dalla creazione di valore per il cliente al basso prezzo di vendita. Internet ha ridotto le barriere all'ingresso in numerosi settori, causando una caduta degli investimenti nella creazione di valore per il cliente. Vendendo a prezzi che non riflettono i reali costi, esse a volte distruggono interi settori e mettono a rischio la loro stessa sopravvivenza (M.E. Porter, Internet and Strategy, HBR, 79, no. 3, Marzo 2001: 62-78)

# Gli “ingredienti” fondamentali della “ricetta” imprenditoriale: le domande e le verifiche cruciali

- Non ci sono, dunque, “ricette” per conseguire il successo imprenditoriale. Tuttavia è seguendo alcuni principi-guida è possibile mitigare la vulnerabilità ed evitare clamorosi errori di valutazione, già nella fase che precede l’avvio dell’impresa
- Avere una buona idea imprenditoriale non basta: con una stessa idea imprenditoriale, aziende diverse, operanti in luoghi e in tempi differenti, ottengono risultati diversi
- Gli altri “ingredienti” necessari, sono:
  - La presenza di un imprenditore nell’ambito del team con riconosciute doti di leadership che si impegni con determinazione nella realizzazione del progetto
  - La superiorità del prodotto/servizio rispetto a quelli già presenti nel mercato (questa valutazione deve essere condotta ascoltando anche il parere di imprenditori del settore nel quale opererà l’impresa)
  - L’ adeguatezza della domanda potenziale, avuto riguardo alla necessità di remunerare adeguatamente l’investimento
  - La disponibilità delle risorse umane, tecniche e finanziarie necessarie
  - La creazione di solide relazioni di fornitura e di vendita
  - La sostenibilità economica, finanziaria e competitiva del progetto di impresa

---

# Il business plan: funzioni

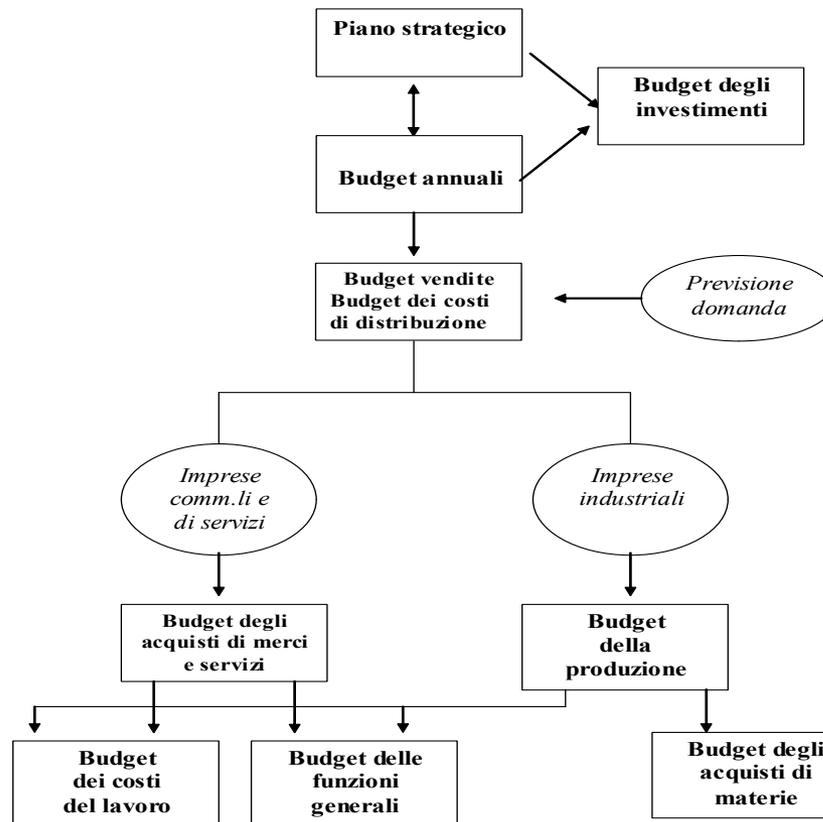
Oltre che per valutare la sostenibilità economico-finanziaria e competitiva di un'idea d'impresa, il business plan assolve anche alle seguenti funzioni:

- ❑ coordinamento, guida, motivazione e tensione al raggiungimento degli obiettivi
- ❑ integrazione organizzativa, negoziazione e comunicazione interna
- ❑ controllo dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità
- ❑ programmazione, oltre che di controllo
- ❑ orientamento al miglioramento continuo della performance (prospettiva feed-forward)

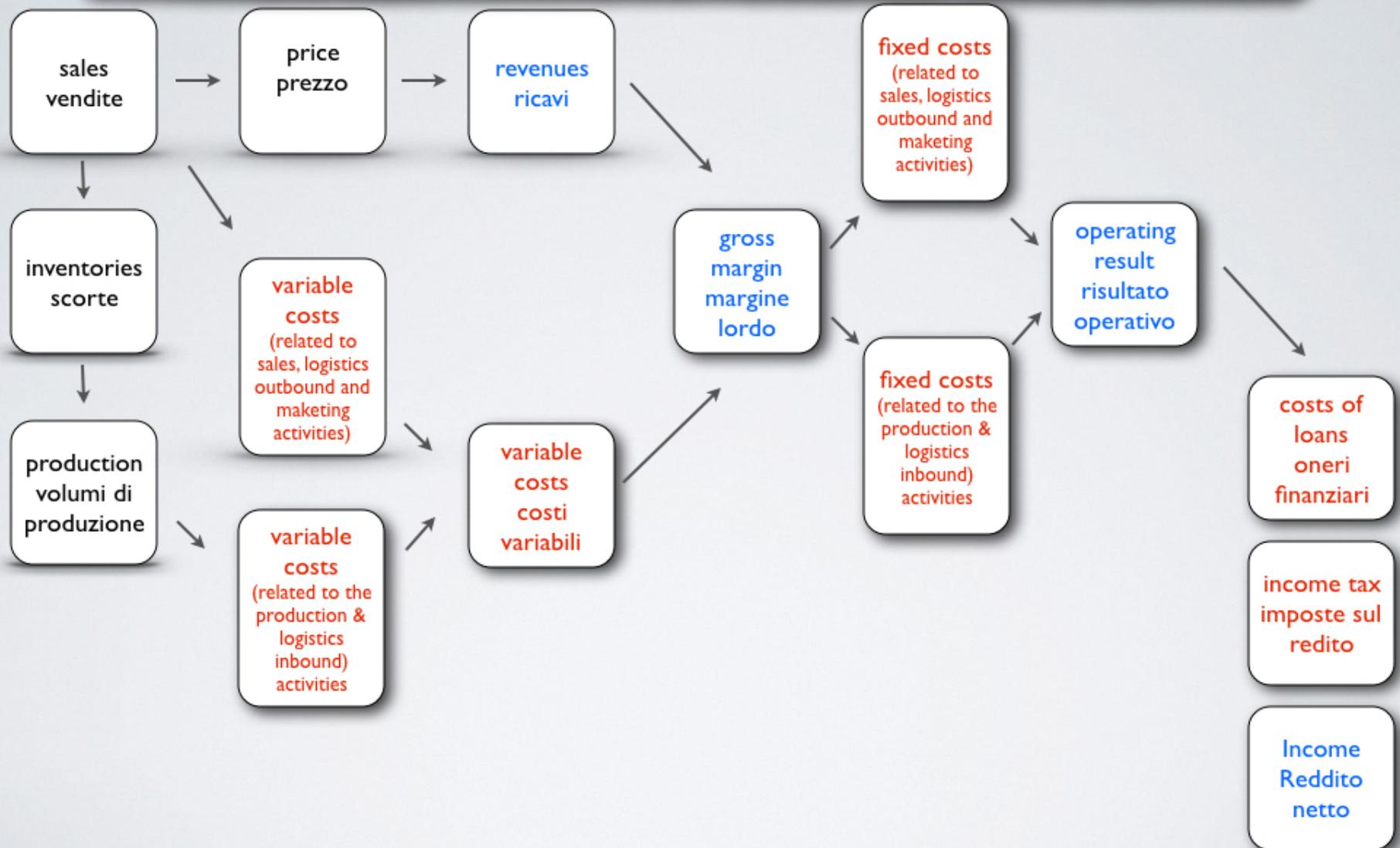
# Il business plan: l'articolazione spaziale e temporale

- Il business plan si articola:
  - nel "tempo" in budget annuali ed intra-annuali
  - nell' "spazio" in segmenti corrispondenti:
    - ai prodotti / servizi
    - aree geografiche di vendita (mercati)
    - aree geografiche di produzione (dove sono localizzati gli stabilimenti)
- Nella fase di realizzazione del piano, si riformulano le stime e le ipotesi alla base del piano, che così evidenzia i risultati attesi rivisti con l'approccio feed-forward

# Il business plan: l'iter logico di redazione



**FOR EACH PRODUCT /SERVICE (A, B, C ...)**  
**PER CIASCUN PRODOTTO / SERVIZIO**



# Il piano delle vendite e i budget commerciali

- È il punto di partenza della redazione del business plan e dei budget annuali nei quali esso si articola: stimare quanto e cosa si potrà vendere è il presupposto necessario per **programmare gli investimenti** da effettuare per dotare l'impresa della capacità produttiva necessaria per far fronte alla domanda prevista
- Generalmente nel programmare gli investimenti durevoli è necessario far riferimento alla stima della domanda prevista nel medio-lungo termine. Le start-up innovative, a differenza di quelle che operano nei settori tradizionali, non devono programmare gli investimenti durevoli assumendo come riferimento la domanda prevista nell'anno di **"entrata a regime"**. Ciò perché sono assai modeste le probabilità di realizzare il piano delle vendite rispettando la tempistica indicata business plan. Gli investimenti necessari per soddisfare la domanda prevista "a regime", devono essere effettuati soltanto dopo aver avuto inequivocabili segnali di gradimento da parte del mercato.
- Il piano delle vendite e i budget commerciali annuali e intra-annuali accolgono i ricavi di vendita previsti e i costi commerciali
- Per la redazione di questi si inizia con la predisposizione della **distinta commerciale**, nella quale si indicano le variabili rilevanti: prezzo unitario, sconti, provvigioni, % costi di trasporto

# La distinta commerciale

<b>PIANO OPERATIVO DEI VOLUMI DI VENDITA</b>				
Prodotto A	Gennaio	Febbraio	Marzo	...
	100	110	105	

<b>DISTINTA COMMERCIALE (prodotto A)</b>	
Prezzo di listino	100
Sconto std.	10%

<b>PIANO DI CONTABILIZZAZIONE DEL FATTURATO</b>				
Prodotto A	Gennaio	Febbraio	Marzo	...
Fatturato	€ 9.000,00	€ 9.900,00	€ 9.450,00	...
IVA	€ 1.800,00	€ 1.980,00	€ 1.890,00	...
Fatturato lordo	€ 10.800,00	€ 11.880,00	€ 11.340,00	...

<b>BUDGET DELLE ENTRATE</b>				
Prodotto A	Gennaio	Febbraio	Marzo	...
Crediti iniz.	...	...	...	...
+ Fatt. lordo	...	...	...	...
Entrate	...	...	...	...

<b>BUDGET DEI CREDITI COMMERCIALI</b>				
Prodotto A	Gennaio	Febbraio	Marzo	...
Crediti iniz.	...	...	...	...
+ Fatt. lordo	...	...	...	...
- Entrate	...	...	...	...
Crediti finali	...	...	...	...

# Le dimensioni rilevanti: volumi di vendita, ricavi, crediti, entrate

## budget dei ricavi di vendita

$p \times q =$  ricavi teorici (prezzo di listino)  
(*per canale, prodotto, tipologia di clienti, ecc.*)

## budget degli sconti

ricavi teorici  $\times$  % di sconto std.  
(*per canale, prodotto, tipologia di clienti, ecc.*)

## budget dei crediti commerciali

- ❑ crediti comm.li già esistenti all'inizio dell'esercizio;
- ❑ crediti comm.li che sorgono nell'esercizio.
- ❑ Calcolati considerando i tempi medi di dilazione concessi alla clientela.

## budget delle entrate commerciali

- ❑ crediti comm.li già esistenti all'inizio dell'esercizio
- ❑ crediti comm.li dell'esercizio
- ❑ vendite in contanti

---

## budget dei costi commerciali di esercizio

- ❑ trasporto;
- ❑ provvigioni;
- ❑ sconti e premi;
- ❑ affitti e spese generali degli uffici della funzione vendite;
- ❑ personale addetto alla vendita;
- ❑ promozione delle vendite e pubblicità;
- ❑ ammortamenti di investimenti commerciali;
- ❑ accantonamento a fondo svalutazione crediti;

## budget degli investimenti commerciali

accoglie gli investimenti materiali (ad es., l'acquisto di autoveicoli per il trasporto) ed immateriali (ad es., una campagna pubblicitaria, la partecipazione a mostre e fiere, ecc.) riconducibili alla funzione vendite.

## budget dei debiti commerciali (per costi della funzione vendite)

## budget delle uscite per debiti commerciali

# Il budget a margine lordo di contribuzione

Valori	Totale	Oggetto	
		Prodotto a	
		Dettaglio	Ingrosso
Ricavi teorici			
Sconti std.			
Fatturato			
Costi var. ind.li			
<b>Margine di contr. ind.</b>			
Costi var. comm.li			
<b>Margine di contr. comm.</b>			
Costi fissi: <ul style="list-style-type: none"><li>- industriali</li><li>- commerciali</li><li>- di struttura</li></ul>			
<b>Margine Operativo Lordo (M.O.L.)</b>			

---

## Il piano e i budget integrati degli acquisti, della produzione, delle scorte e degli scarti

- L'articolazione può essere per prodotti/servizi (o "famiglie" di prodotti/servizi) e centri di responsabilità
- Oggetto caratteristico del budget della produzione sono i costi delle materie e della manodopera diretta e i costi generali industriali (manodopera indiretta, materie ausiliarie e di consumo, energia elettrica e altri servizi, combustibili, manutenzioni, ammortamenti, ecc.).

# La distinta base della produzione

- Nella distinta base di produzione, con riferimento a ciascun centro, si indicano, al lordo e al netto degli scarti std.:
  - i consumi unitari standard delle materie e degli altri fattori;
  - costi unitari standard delle materie e degli altri fattori;
  - tempo unitario standard della manodopera diretta;
  - costo unitario standard della manodopera diretta.

$$\begin{aligned} & \textit{input lordo} \\ & = \\ & \textit{output netto desiderato} / (1 - \textit{scarto del centro}) \end{aligned}$$

<b>Centro 1</b>	<b>lordo</b>	<b>scarto</b>	<b>netto</b>
Tempi std. Mod (h)	0,323	7%	0,3
Tempi std. Macchina (h)	0,108	7%	0,1
<u>Consumi m.p. (Kg.):</u>			
- m.p. A	0,645	7%	0,6
- m.p. B	0,022	7%	0,02

<b>Centro 2</b>	<b>lordo</b>	<b>scarto</b>	<b>netto</b>
Tempi std. Mod	0,205	2,30%	0,2
Tempi std. Macchina	0,020	2,30%	0,02
<u>Consumi m.p. (Kg.)</u>			
- m.p. D	0,409	2,30%	0,4
- m.p. E	0,307	2,30%	0,3

<b>Centro 3</b>	<b>lordo</b>	<b>scarto</b>	<b>netto</b>
Tempi std. Mod	0,152	1,20%	0,15
Tempi std. Macchina	0,018	1,20%	0,018
<u>Consumi m.p. (Kg.)</u>			
- m.p. D	0,020	1,20%	0,02

# L'iter logico di elaborazione del budget della produzione

- Dopo aver elaborato il piano di produzione è possibile programmare i volumi di attività di ciascun centro e, avuto riguardo ai dati della distinta base, il fabbisogno di fattori produttivi di ciascun centro.
- Dopo aver stimato il fabbisogno di capacità produttiva di ciascun centro in termini di ore/macchina è necessario verificare l'adeguatezza della capacità produttiva disponibile.

Disponibilità ore/macchina

-

fabbisogno ore/macchina

=

**deficit o surplus di capacità produttiva**

- 
- Se risulta un deficit di capacità produttiva è necessario programmare investimenti nell'assetto tecnico
  - Se invece emerge un surplus va valutata l'entità e il tempo per il quale tale surplus si potrà presentare: soltanto se i tempi di eccedenza di capacità produttiva sono consistenti e prolungati è opportuno dimettere elementi dell'assetto tecnico (problematica dei costi del disinvestimento), oppure, se è possibile, destinarli ad altro utilizzo
  - Tale verifica deve essere effettuata anche con riferimento alla disponibilità di manodopera, tenuto conto della relativa rigidità delle risorse umane

# Il budget della manodopera diretta

La stima del fabbisogno di m.o.d. per centro e per qualifica è fondamentale per conoscere l'eventuale gap (qualitativo e quantitativo) esistente rispetto alla disponibilità di m.o.d., misurata considerando le ore effettive di presenza dei lavoratori.

**Fabbisogno di m.o.d. per centro** = *vol. prod.ne lorda X t. std. m.o.d.*

**Disponibilità m.o.d. (per centro e per qualifica)**

=

*h. di calendario - ferie e festività + % straordinario - % assenteismo*

nella determinazione del tempo unitario std. bisogna stimare l'inattività, i tempi di messa a punto (set-up) delle macchine e di movimentazione dei materiali, l'affaticamento.

---

La determinazione del costo std. della m.o.d. per centro si ottiene effettuando la ripresa del costo std. orario dal budget del personale.

$$\begin{aligned} & \textbf{Costo std. m.o.d. per centro} \\ & = \\ & \textit{costo orario m.o.d. medio annuo (per qualifica)} \\ & \times \\ & \textbf{fabbisogno m.o.d. del centro} \end{aligned}$$

# Il budget dei costi delle materie e dei consumi

- Deriva dal **piano operativo dei consumi, delle scorte e degli acquisti**
- Consente di elaborare il budget dei costi delle materie prime per centro e complessivo, noti il costo std. dei fattori, i consumi std. per centro, gli scarti std. e gli sfridi std.

$$\begin{aligned} & \text{Costo unitario std.} \\ & \quad \times \\ & \text{Consumo unitario std.} \\ & \quad = \\ & \textbf{Costo unitario std. materie per centro} \end{aligned}$$

Trattasi di un consumo lordo, ossia comprensivo degli scarti e degli sfridi

- L'approvvigionamento di materie, pertanto, deve essere pari a:

consumo complessivo lordo (compresi scarti e sfridi)

+

rimanenze finali di materie programmate

-

rimanenze iniziali di materie

- I tempi di acquisto delle materie dipendono dalla politica di approvvigionamento che è elaborata avuto riguardo alle caratteristiche del processo produttivo.

	GEN.	FEB.	MAR.	APR.	MAG.	GIU.	LUG.	AGO.	SET.	OTT.	NOV.	DIC.	TOTALE
1. SALDO INIZIALE DI CASSA													
2. ENTRATE CORRENTI													
3. USCITE CORRENTI													
Costi diversi di produzione													
Acquisti materie prime													
Forza motrice													
Prodotti commercializzati													
Costi fissi commerciali													
Provvigioni													
Trasporti													
Costi fissi delle strutture centrali													
Uscite IVA													
Personale													
TOTALE USCITE													
4. SALDO DI CASSA GESTIONE CORRENTE													
5. SALDO DI CASSA CORRENTE													
6. ENTRATE NON CORRENTI													
Entrate da finanziamenti													
Entrate da aumenti di capitale													
Vendita titoli													
Interessi su titoli													
7. USCITE NON CORRENTI													
Quota capitale mutui in scadenza													
Interessi mutui in scadenza													
Imposte													
Acquisto titoli													
Dividendi													
8. SALDO DI CASSA GESTIONE NON CORRENTE													
9. AVANZO DI CASSA PROGRESSIVO													

PROSPETTO FONTI ED IMPIEGHI -ANALITICO-

-----  
INCREMENTI IMPIEGHI  
-----

Crediti Commerciali  
Rimanenze  
Terreni e Fabbricati  
Impianti e Macchinari  
Mobili e macchine uff.  
Partecipazioni Finanziarie  
Debiti verso fornitori  
Debiti verso Erario  
Debiti verso il personale  
Debiti diversi  
Ratei passivi  
Debiti da finanziamenti  
Titoli di Stato

Totale incremento impieghi

-----  
0 DECREMENTO IMPIEGHI  
-----

Crediti Commerc.  
Rimanenze  
Terreni e Fabbricati  
Impianti e Macchinari  
Mobili e macchine uff.  
Partecipazioni Finanziarie  
Debiti verso fornitori  
Debiti verso Erario  
Debiti verso il personale  
Debiti diversi  
Ratei passivi  
Debiti da Finanziamento  
Titoli di Stato

Totale decremento impieghi

-----  
SBILANCIO FINANZIARIO  
-----

Prof. Domenico Nicolò

---

FONTI DI AUTOFINANZIAMENTO

---

Utile  
Ammortamenti  
Imposte tasse  
Svalut. Cred. Commerc.  
Indennita' T.F.R.

TOTALE FONTI

---

---

COPERTURA DELLO SBILANCIO FINANZIARIO

---

Cassa e Banche  
Capitale Sociale

Totale copertura

---

Controllo di quadratura  
(Sbilancio - Copertura)

**CONTO ECONOMICO "a ricavi e costo del venduto"**

Ricavi	
Teorici	
Sconti	
Fatturato	
Costi diretti variabili	_____
MARGINE INDUSTRIALE	
Costi commerciali variabili	
Vendite	
Distribuzione	_____
MARGINE COMM. DI CONTRIB.	
COSTI COMM. FISSI	
MARGINE COMM. CONTRIB. NETTA	
COSTI STRUTTURE CENTRALI	
RISULTATO OPER. GEST. CARATT.	
Variazione standard di mag.	
TOT. ONERI-PROVV. EXTRA-GEST.	
REDDITO OPERATIVO	
ONERI E PROV. FIN.:	
Interessi bancari	
Interessi su titoli	
Oneri bancari	
Interessi su mutui	
REDDITO LORDO DI COMPETENZA	
Sopravvenienze attive	
Sopravvenienze passive	
TOTALE SOPRAVVENIENZE	
REDDITO PRIMA DELLE IMPOSTE	
IMPOSTE E TASSE	
REDDITO NETTO	

STATO PATRIMONIALE - Attivo -	ANNO t	ANNO t+1
	CONSUNTIVO	BUDGET---
Cassa e banche		
Crediti Commerciali		
Rimanenze finali prod. finiti		
Rimanenze finali materie prime		
TOTALE ATTIVO CORRENTE		
Partecipazioni finanziarie		
Titoli		
Impianti e macchinari		
Mobili e macchine per ufficio		
Fabbricati e terreni		
TOTALE ATTIVO IMMOBILIZZATO		
-----		
TOTALE ATTIVO		
-----		
STATO PATRIMONIALE - Passivo -	ANNO t	ANNO t+1
-----	CONSUNTIVO	BUDGET---
Debiti verso fornitori		
Debiti verso Erario		
Debiti verso il personale		
Debiti diversi		
Ratei passivi		
TOTALE PASSIVO CORRENTE		
Fondo indennita' T.F.R.		
Fondo imposte e tasse		
Fondo rischi su crediti		
Fondo ammortamento		
Debiti da finanziamenti		
TOTALE PASSIVO CONSOLIDATO		
TOTALE MEZZI DI TERZI		
Capitale sociale + riserve		
Utile di esercizio		
-----		
TOTALE A PAREGGIO		
-----		
QUADRATURA (Attivo - Passivo)	0	0
-----		

---

# **La valutazione della sostenibilità del business plan**

# Oggetto della valutazione

- Nelle imprese che intendono operare in più business (aree strategiche d'affari) la valutazione deve essere condotta sia a livello aziendale complessivo sia a livello di ogni singolo business (o area strategica d'affari)
- La valutazione delle sostenibilità nel medio-lungo termine del piano strategico formulato per realizzare l'idea d'impresa deve essere condotta da più profili d'osservazione:
  - economico (redditività netta a livello aziendale e redditività operativa di ciascun business)
  - finanziario
  - sociale
  - Competitivo (di ciascun business)

---

# I test sulla strategia

- ❑ Coerenza tra la struttura, le attività della catena del valore, gli obiettivi e le scelte strategiche
- ❑ Orientamento di lungo termine
- ❑ Flessibilità/rigidità dell'impostazione strategica
- ❑ Sensitività/volatilità dei risultati economico-finanziari attesi
- ❑ Sostenibilità del vantaggio competitivo nel medio-lungo termine
- ❑ Socialità

---

# Le dimensioni rilevanti della valutazione

- ❑ Soddisfazione dei clienti (profilo competitivo)
- ❑ Consenso/coesione degli interlocutori sociali (profilo sociale)
- ❑ Redditività attesa, accumulazione delle risorse intangibili e tangibili, sostenibilità dello sviluppo (profilo economico-finanziario)

---

# La valutazione della redditività attesa e dello sviluppo sostenibile

- **Modello contabile:** misura la sostenibilità economico-finanziaria della strategia e la sua idoneità a remunerare congruamente il costo opportunità del capitale
- **Modello della creazione di valore:** pone l'enfasi sull'interesse degli azionisti, in quanto valuta la strategia sulla base del valore attuale dei dividendi attesi e dell'incremento di valore economico dell'azienda atteso a conclusione della realizzazione del piano

---

# Il modello contabile

Valuta la strategia attraverso il confronto tra la redditività attesa e il costo opportunità :

- ▣ del capitale proprio
- ▣ del capitale investito

---

# Il costo opportunità del capitale

Il costo opportunità del capitale è considerato pari:

- ❑ al rendimento medio di investimenti con profilo di rischio simile
- ❑ al rendimento di investimenti senza rischio maggiorato del premio per il rischio assunto avendo impiegato il capitale nell'impresa (metodologia C.A.P.M.)

# La componente premiale della remunerazione del capitale proprio

$$r_{o+} P$$

$$P = (r_m - r_o) \times \beta_e$$

dove:

$P$  = premio per il rischio

$r_m$  = rendimento medio degli investimenti in attività rischiose

$r_o$  = rendimento degli investimenti in assenza di rischio

$\beta_e$  = coefficiente di rischio (operativo e finanziario)

# Il rischio operativo e il rischio finanziario

- ❑ Il **rischio operativo**: è dato dalla variabilità dei rendimenti attesi nello specifico (o negli specifici) business in cui l'impresa opererà
- ❑ Dipende da vari fattori:
  - ❑ variabilità dei prezzi di vendita
  - ❑ variabilità dei volumi di vendita
  - ❑ variabilità dei costi variabili
  - ❑ incidenza dei costi fissi (leva operativa)
  - ❑ barriere all'entrata
  - ❑ rischio di approvvigionamento
  - ❑ rigidità della struttura dei costi
  - ❑ obsolescenza degli impianti
  - ❑ evoluzione tecnologica
  - ❑ dinamica dei gusti dei consumatori
  - ❑ concorrenza
- ❑ Il **rischio finanziario**: è funzione del "peso" del capitale di terzi rispetto al capitale proprio

---

## Il beta

- Questo coefficiente esprime il grado di rischio di ciascun titolo rispetto alla media del mercato azionario (un beta pari ad 1 corrisponde ad un profilo di rischio/rendimento in linea con la media dei titoli quotati, valori superiori o inferiori a 1 corrispondono, rispettivamente, ad un maggiore o minore livello rischio/rendimento)

---

# Il costo del capitale proprio e il costo del capitale investito

- Il costo del capitale investito è misurato sulla base del rischio operativo
- Il costo del capitale proprio è misurato sulla base del rischio operativo e del rischio finanziario. Grava sui conferenti di capitale che possono non ottenere dividendi e, nel caso di conseguimento di perdite, subire l'erosione del capitale conferito.

---

# L'analisi del rischio

- Nella valutazione della strategia, il rischio è connesso alla possibilità di scostamento tra le ipotesi e le stime formulate e la realtà
- La misura del beta dovrebbe decrescere negli anni di "entrata a regime" perché il business si stabilizza

# La stima del tasso di rischio

$r_0$	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
$r_m - r_0$	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
$\beta_e$	1,40	1,40	1,40	1,40	1,30	1,30
$P = (r_m - r_0) \times \beta_e$	0,13	0,13	0,13	0,13	0,12	0,12
$K = r_0 + (r_m - r_0) \times \beta_e$	0,16	0,16	0,16	0,16	0,15	0,15

<b>Alternativa A.1</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
roe atteso	14,76	11,35	23,4	21,69	22,68	21,93	22,28
costo del capitale proprio	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00
differenza	- 1,24	- 4,65	7,40	5,69	6,68	5,93	6,28
<b>Alternativa A.2</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
roe atteso	10,25	11,8	24,5	23,02	22,63	22,98	23,12
costo del capitale proprio	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00
differenza	- 5,75	- 4,20	8,50	7,02	6,63	6,98	7,12
<b>Alternativa A.3</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
roe atteso	13,44	11	21,95	21,98	21,35	21,09	21,41
costo del capitale proprio	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00
differenza	- 2,56	- 5,00	5,95	5,98	5,35	5,09	5,41
<b>Alternativa B</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
roe atteso	10,41	10,15	22,84	20,99	22,11	21,4	21,32
costo del capitale proprio	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00
differenza	- 5,59	- 5,85	6,84	4,99	6,11	5,40	5,32
<b>Alternativa C.b</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
roe atteso	13,91	15,52	33,45	26,38	23,17	23,96	24,19
costo del capitale proprio	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
differenza	- 1,09	0,52	18,45	11,38	8,17	8,96	9,19
<b>Alternativa C.a</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
roe atteso	12,38	11,95	26,51	22,64	22,65	22,23	22,06
costo del capitale proprio	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
differenza	- 2,62	- 3,05	11,51	7,64	7,65	7,23	7,06

# Il modello della leva finanziaria

$$\text{ROE} = \text{ROI} \times \text{CI/CN} \times \text{RN/RO}$$

oppure

$$\text{ROE} = [\text{ROI} + (\text{ROI} - i) \times \text{D/CN}] \times (1 - t)$$

- Questa formula esprime la relazione tra il ROE e le sue determinanti (roi, struttura finanziaria, e pressione fiscale)
- L'effetto amplificativo dell'indebitamento sulla redditività netta dei mezzi propri si produce fino a che:

$$\text{ROI} > i$$



# Lo sviluppo internamente sostenibile 1/2

Con l'espressione sviluppo internamente sostenibile si intende l'incremento del capitale investito realizzabile mediante l'autofinanziamento

$$g = A / CN$$

dove:

g = % di autofinanziamento

A = autofinanziamento

CN = capitale proprio

## Lo sviluppo internamente sostenibile 2/2

$$\mathbf{g = ROE \times (1 - d)}$$

dove:

d = tasso di distribuzione degli utili

$$\mathbf{g = [ROI + (ROI - i) \times D/CN] \times (1 - t) \times (1 - d)}$$

# Lo sviluppo globalmente sostenibile

$$g = \text{ROE} \times (1 - d) + \delta \text{CS}/\text{CN}_i + (\text{D}_f - \text{CN}_f)/\text{CI}_f$$

---

# Limiti del modello contabile

- Si fonda su grandezze basate sui risultati attesi dal piano (Roe e Roi) la cui misura risente della validità delle ipotesi poste a base della simulazione economico-finanziaria
- Non perviene ad una grandezza di sintesi espressiva dei complessivi risultati attesi dalla strategia, bensì a risultati attesi su base annua
- Non considera i risultati attesi dalla strategia che si conseguiranno oltre l'orizzonte temporale del piano
- Non considera il valore finanziario del tempo

# La teoria della creazione del valore per l'azionista

- I modelli elaborati dagli studiosi esprimono il valore della strategia in relazione ai risultati attesi in termini di:
  - ▣ dividendi distribuiti nel periodo di piano
  - ▣ accrescimento del valore economico dell'azienda derivante dalla realizzazione della strategia

---

# Il modello di Fruhan

Il valore della strategia è dato dalla differenza tra:

il valore economico dell'azienda

*(determinato sommando il valore attuale dei dividendi attesi e il  
valore del capitale netto previsto a fine piano)*

e il

capitale netto iniziale rettificato

# La stima dei dividendi attesi

$$D1 = RN \times d$$

$$D1 = RN/CN \times CN \times d = ROE \times CN \times d$$

poiché:  $g = ROE(1 - d)$

si ha:  $g = ROE - ROE \times d$

$$Roe - g = Roe \times d$$

Quindi, ricordando che :

$$D1 = ROE \times CN \times d$$

si può scrivere che:

$$D1 = (Roe - g) \times CN$$

Analogamente, per i dividendi degli esercizi successivi al primo:

$$D2 = (Roe - g) \times (1 + g) \times CN$$

$$Dt = (Roe - g) \times (1 + g)^{t-1} \times CN$$

# Il tasso di attualizzazione

Si assume pari al costo opportunità del capitale proprio:

$$K_e = r_0 + P$$

$$P = (r_m - r_0) \beta_e$$

$$K_e = r_0 + (r_m - r_0) \beta_e$$

# Orizzonte temporale

$$W = \sum \frac{(Roe - g) \times (1 + g)^{t-1} \times CN}{(1 + K_e)^t}$$

Se  $t \rightarrow$  ad infinito:

$$W / CN = (Roe - g) / (K_e - g)$$

**$W > CN$  se  $Roe > K_e$**

**$W < CN$  se  $Roe < K_e$**

## La determinazione del roi minimo

Problema: Qual è il roi che assicura una redditività netta soddisfacente?

Posto  $ROE_{min} = K_e$ , si ha:

$$ROE_{min} = K_e = [ ROI_{min} + (ROI_{min} - i) D/CN ] (1-t)$$

Se si esprime il  $ROI_{min}$  e  $i$  al netto delle imposte:

$$K_e = [ ROI_{min} + (ROI_{min} - i) D/CN ]$$

Moltiplicando entrambe i membri per  $CN/CI$ , si ha:

$$K_e \times CN/CI = [ ROI_{min} + (ROI_{min} - i) D/CN ] \times CN/CI$$

$$K_e \times CN/CI + i \times D/CI = ROI_{min}$$

**Il  $ROI_{min}$  è pari al costo medio del capitale proprio e di terzi calcolato con riferimento alla struttura finanziaria desiderata**

CN	40
D	60
i	0,09
Ke	0,18
CN/CI	0,4
D/CI	0,6
Ke x CN/CI	0,072
i x D/CI	0,054
<b>K = ROI min</b>	0,126 costo m. pond. del capitale
<b>ROE min = Ke</b>	0,18
<b>K = ROI min</b>	0,126
<b>ROI min - i</b>	0,036
<b>D/CN</b>	1,5

---

# Il modello di Rappaport

La ricchezza creata si misura come differenza tra il valore del capitale azionario derivante dalla realizzazione della strategia e il capitale azionario iniziale (calcolato nell'ipotesi di non realizzazione della strategia, o di mantenimento dell'impostazione strategica).

### La determinazione del valore del capitale azionario iniziale

La determinazione del valore del capitale azionario iniziale si effettua attualizzando con la formula della rendita perpetua i flussi di cassa attesi (pari al flusso di cassa più recente) nel caso di non realizzazione della strategia al netto dei debiti (se non si sottraessero i debiti, infatti, si otterrebbe il valore dell'intero capitale investito e non il valore economico del capitale azionario).

$$f_0 / r$$

### Il flusso di cassa ( $f_0$ )

Utile operativo al netto delle imposte  
+ Ammortamenti  
+/- Var. CCN  
+/- Var. Capitale Fisso  

---

**Operational cash flow**

Questa nozione di flusso di cassa non coincide con i dividendi perché, seppur è depurata dalle imposte, è al lordo del pagamento degli oneri finanziari. Questa grandezza, pertanto, è pari alla somma:

- dei dividendi (remunerazione CN)
- e degli oneri finanziari (remunerazione D).

## Il tasso di attualizzazione ( r )

Coerentemente alla natura della grandezza da attualizzare il tasso è il *costo del capitale investito* ( $K = K_e \times CN/CI + i \times D/CI$ ) media ponderata del costo del capitale proprio –  $K_e$  – e del costo del capitale di prestito –  $i$  –)

## La determinazione del valore del capitale azionario derivante dalla strategia

- valore attuale dei flussi di cassa fino all'entrata "a regime" della strategia
- valore attuale dei flussi di cassa dall'anno di entrata "a regime" fino alla realizzazione del piano
- determinazione del valore azionario della strategia attraverso la somma dei valori sub 1) e 2) al netto dei debiti

## La determinazione del valore residuo (oltre l'orizzonte del piano) della strategia

Il valore residuo si ottiene attualizzando i flussi di cassa attesi oltre l'orizzonte del piano mediante la formula della rendita perpetua ad un tasso pari al costo medio del capitale.

Sommando il valore del capitale azionario e il valore residuo della strategia si ottiene il valore del capitale azionario derivante dalla strategia.

Il contributo alla creazione di valore del capitale azionario recato dalla realizzazione della strategia si ottiene dalla differenza del capitale azionario derivante dalla strategia e quello ottenibile senza la realizzazione della medesima.