

# Il Piano Finanziario

[www.docenti.unina.it/mario.raffa](http://www.docenti.unina.it/mario.raffa)

Corso di Gestione dello Sviluppo Imprenditoriale

Prof. Mario Raffa

[raffa@unina.it](mailto:raffa@unina.it)



## Il piano finanziario Che cos'è e come si costruisce

- E' composto da Conto Economico e Stato Patrimoniale prospettici
- Sintetizza i dati quantitativi del piano organizzativo, operativo e di marketing
- E' il punto di arrivo di un business plan
- E' lo strumento di controllo delle ipotesi su cui è stato costruito il business plan

## Costi di start-up

<b>IMPIEGHI</b>
Acquisti materie
Salari lordi
Oneri sociali
Servizi esterni
Assicurazione
Affitto
Leasing
Telefono
Utenze
Forniture
Manutenzione
Pubblicità
Trasporti
Tasse (rifiuti)

## Costi di start-up

<b>IMPIEGHI</b>
Interessi
Licenze
Altro
Costi di avvio
Veicoli
Macchinari
Arredamento
Ristrutturazione locali
<b>TOT. IMPIEGHI</b>
Capitale circolante (Cassa)
<b>TOTALE</b>

# Costi di start-up

## FONTI

Capitale netto

Mutuo bancario

Debiti v/altri finanziatori

## TOT. FONTI

# Le voci del Conto Economico

## A) VALORE DELLA PRODUZIONE

1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni

### *Totale (A)*

## B) COSTI DELLA PRODUZIONE

6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci

7) Per servizi

8) Per godimento beni di terzi

9) Per il personale

a) Salari e stipendi

b) Oneri sociali

10) Ammortamenti e svalutazioni

a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali

b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali

14) Oneri diversi di gestione

### *Totale (B)*

## DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)

## C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI

17) Interessi ed altri oneri finanziari, con separata indicazione di quelli verso imprese controllate e collegate e verso controllanti

### *RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B±C±D±E)*

22) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate

## UTILE (O PERDITA) DELL'ESERCIZIO

# Le voci del Conto Economico

## ***Ricavi delle vendite:***

Parametri di classificazione delle tecniche di indagine

Tecniche	Natura		Base di indagine	
	Qualitativa	Quantitativa	Passato	Futuro
Estrapolazione storica		√	√	
Trend settoriale		√	√	
Fattori di mercato		√	√	
Ritorno di Marketing		√	√	
Indagini di mercato	√		√	√
Stime e pareri di manager, dipendenti, ed esperti	√			√

# Le voci del Conto Economico

## ***Ricavi delle vendite:***

- a. Individuare i clienti (caratteristiche geografiche, demografiche, socio-economiche,.....)
- b. Individuare i canali distributivi
- c. Per definire il prezzo: a. valutare i prezzi di mercato  
mark-up →  $p = \text{costo di produzione} + \text{margine a copertura delle spese generali} + \text{mark-up (margine di profitto desiderato)}$

# Le voci del Conto Economico

## ***Ricavi delle vendite:***

### ***Per sviluppare il piano delle vendite:***

- ✓ Estrapolazione storica: sono tecniche matematico-statistiche, che partendo dai risultati commerciali degli anni precedenti, proiettano nel futuro scenari di vendita basati sul comportamento della domanda nel tempo.
- ✓ Trend settoriale: metodo che applica all'impresa la proiezione di crescita riferita al settore di appartenenza

# Le voci del Conto Economico

## ***Ricavi delle vendite:***

### ***Per sviluppare il piano delle vendite:***

QUESTE DUE TECNICHE ASSUMONO CHE NON VI SIANO EVENTI NELL'ORIZZONTE TEMPORALE DELLA PROIEZIONE TALI DA CAMBIARE LO SCENARIO, SIA ESSO ESTERNO DI SETTORE (es. una nuova legislazione,...)O INTERNO DI AZIENDA (es. una nuova tecnologia di produzione che porti cambiamenti sensibili nel costo di prodotto,.....)

# Le voci del Conto Economico

## ***Ricavi delle vendite:***

### ***Per sviluppare il piano delle vendite:***

- ✓ Fattori di mercato: si lega l'andamento delle vendite ad uno o più fattori di mercato fortemente correlati con il fatturato (es. la vendita di caschi è correlata alla vendita dei ciclomotori)
- ✓ Ritorno di marketing: tecnica basata sulla stima della correlazione tra investimenti pubblicitari e andamento delle vendite
- ✓ Indagini di mercato: offrono informazioni dirette sul mercato dell'impresa. Dati di mercato si possono reperire per es. attraverso indagini statistiche macroeconomiche, test di mercato, interviste, studi settoriali,...

# Le voci del Conto Economico

## ***Ricavi delle vendite:***

### ***Per sviluppare il piano delle vendite:***

- ✓ Stime e pareri di manager, dipendenti, ed esperti: la proiezione dello scenario si basa sulle previsioni "soggettive" di esperti del settore e dei mercati di riferimento o di chi lavora ai vari livelli dell'impresa.

LA PREVISIONE DELLE VENDITE (e la capacità produttiva effettiva) VA CONFRONTATA CON LA CAPACITA' TEORICA DI PAREGGIO DELLA PRODUZIONE (BREAK EVEN POINT)

## Le voci del Conto Economico

### ***Ammortamenti:***

- ✓ *Si può considerare il metodo più semplice quello a rate costanti, tenendo conto delle tabelle fiscali per le percentuali di ammortamento consentite*

### ***Salari e stipendi:***

- ✓ *Si possono considerare i minimi contrattuali previsti dai relativi contratti di categoria*

## Le voci del Conto Economico

### ***Oneri sociali-INPS e INAIL:***

- ✓ *Si può considerare una percentuale forfettaria del 15%*

### ***Imposte e tasse:***

- ✓ *Si può considerare una percentuale forfettaria del 35%*

# Le voci dello Stato Patrimoniale/ATTIVO

<b>ATTIVO</b>
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI, CON SEPARATA INDICAZIONE DI QUELLE CONCESSE IN LOCAZIONE FINANZIARIA</b>
<b>I - Immobilizzazioni immateriali</b>
1) costi di impianto e di ampliamento
2) costi di ricerca , di sviluppo e di pubblicità
3) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno
<b>II - Immobilizzazioni materiali</b>
1) terreni e fabbricati
2) impianti e macchinario
3) attrezzature industriali e commerciali
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>
<b>I - Rimanenze</b>
1) materie prime, sussidiarie e di consumo
4) prodotti finiti e merci
<b>II - Crediti , con separata indicazione , per ciascuna voce , degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo</b>
1) verso clienti
5) verso altri
<b>IV - Disponibilità liquide</b>
1) depositi bancari e postali
2) assegni
3) danaro e valori in cassa
<b>D) RATEI E RISCOINTI, CON SEPARATA INDICAZIONE DEL DISAGGIO SU PRESTITI</b>
<b>TOTALE</b>

## Le voci dello Stato Patrimoniale/ATTIVO

***Immobilizzazioni immateriali-spese di pubblicità (budget di marketing):***

***Possibili approcci:***

- ✓ *Percentuale sulle vendite*
- ✓ *Disponibilità di risorse*
- ✓ *Perseguimento degli obiettivi*



## **Le voci dello Stato Patrimoniale/ATTIVO**

### ***Immobilizzazioni immateriali-spese di pubblicità (budget di marketing):***

#### ***Possibili approcci:***

- ✓ ***Percentuale sulle vendite***

#### **Difetti:**

1. Non è legato alle reali esigenze di un piano efficace di marketing
2. E' legato all'andamento delle vendite, ma quando si registra un calo nelle vendite , i fondi destinati a nuove politiche di marketing con ogni probabilità dovrebbero aumentare per recuperare le quote di mercato perdute

## **Le voci dello Stato Patrimoniale/ATTIVO**

### ***Immobilizzazioni immateriali-spese di pubblicità (budget di marketing):***

#### ***Possibili approcci:***

- ✓ ***Percentuale sulle vendite***

#### **Difetti:**

3. Non si considera il fatto che le vendite sono un effetto delle politiche di marketing, e non il contrario.

# Le voci dello Stato Patrimoniale/ATTIVO

## *Immobilizzazioni immateriali-spese di pubblicità (budget di marketing):*

### *Possibili approcci*

✓ ***Disponibilità di risorse***

Di solito il marketing non si considera un'attività strategica e primaria, quindi alla stessa si dedicano le risorse residuali non ancora impegnate..

✓ ***Perseguimento degli obiettivi***

Approccio più corretto, le risorse vengono destinate in funzione degli obiettivi di marketing da perseguire

# Le voci dello Stato Patrimoniale/PASSIVO

<b>PASSIVO</b>
<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>
I - Capitale
IX - Utile (perdita) dell'esercizio
<b>D) DEBITI, CON SEPARATA INDICAZIONE, PER CIASCUNA VOCE, DEGLI IMPORTI ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO</b>
1) obbligazioni
3) debiti verso soci per finanziamenti
4) debiti verso banche
5) debiti verso altri finanziatori
7) debiti verso fornitori
13) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale
14) altri debiti
<b>E) RATEI E RISCOINTI, CON SEPARATA INDICAZIONE DELL'AGGIO SU PRESTITI</b>
<b>TOTALE</b>

## **Le voci dello Stato Patrimoniale/PASSIVO**

### **Risorse di finanziamento:**

- ✓ **Interne** : Capitale sociale, utili e prestito soci
  
- ✓ **Esterne:**
  - a. Finanziamento commerciale (debiti a breve-di fornitura)
  - b. Debiti v/banche e istituti finanziari
  - c. collocamenti azionari,
  - d. obbligazionari e altri titoli
  - e. fondi pubblici e agevolazioni finanziarie e/o fiscali da leggi speciali

## **Le voci dello Stato Patrimoniale/PASSIVO**

### **Come stimare il fabbisogno esterno di capitale?**

- ✓ Redazione dei cash flow previsionali dell'attività, omettendo naturalmente la voce relativa al capitale di debito e ai relativi interessi
  
- ✓ Il punto di liquidità negativa più alto ci indica il valore del capitale mancante per arrivare al punto di pareggio tra entrate ed uscite attese

## Proiezione del Cash Flow

### CASSA

Vendite contanti  
Incassi da crediti  
Mutui o afflussi di capitale

*Totale entrate di cassa*

### TOTALE LIQUIDITA'

Acquisti materie  
Salari lordi  
Oneri sociali  
Servizi esterni  
Assicurazione  
Affitto  
Rate leasing  
Telefono  
Utenze  
Forniture  
Manutenzione  
Pubblicità  
Trasporti  
Tasse (es. rifiuti)  
Licenze  
Altro

*Uscite correnti*

**Voci dello  
Stato Patrimoniale/Capitale  
di terzi**

## Proiezione del Cash Flow

Costi di avvio deducibili

Veicoli

Ristutturazione

Macchinari

Arredamento

*Uscite di capitale*

Ammortamento mutuo

Costi di avvio non deducibili

Accantonamenti

Anticipi ai soci

*Altre uscite*

**TOTALE USCITE**

**Posizione di cassa**

**Voci dello  
Stato Patrimoniale/Capitale  
di terzi**

## Validazione delle ipotesi su cui è stato costruito il BP

- Ex-ante

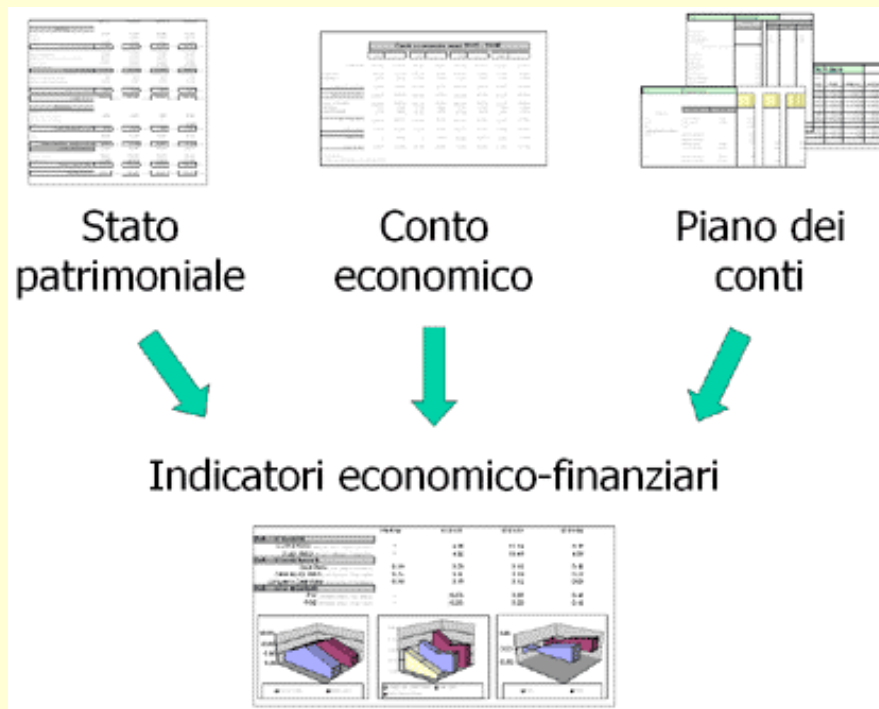
Grazie alla elaborazione dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico prospettici è possibile svolgere l'analisi per indici che ci segnala la solidità della struttura finanziaria, l'efficienza operativa e l'efficienza economica dell'impresa che si vuole costituire

## Validazione delle ipotesi su cui è stato costruito il BP

- Ex-post

Grazie alla elaborazione dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico consuntivi è possibile svolgere l'analisi degli scostamenti rispetto alle previsioni e quindi rivedere eventualmente i piani strategici iniziali

# Controllo Economico-Finanziario



# Controllo gestionale

