

Scuola di Formazione alla Professione di Dottore Commercialista

Filippo Riccardi

Il Piano Industriale

Perugia, 26 Marzo 2015

Il conto economico industriale

	CO.GE.	CO.AN.
CRITERI DI RICLASSIFICAZIONE	PER NATURA	PER DESTINAZIONE
INFORMAZIONI UTILIZZATE	DOCUMENTO DEI RAPPORTI CON L'ESTERNO	DOCUMENTI DELLE RELAZIONI INTERNE
RILEVAZIONI	OGGETTIVE STIMATE	QUANTITATIVE ED A STANDARD
OBIETTIVI	RILEVANZA ECONOM. DEI COMPONENTI NEGATIVI DI REDDITO	PERMETTE VALUTAZIONI
METODOLOGIA CALCOLO	PARTITA DOPPIA	SI DEFINISCE DI VOLTA IN VOLTA (contabile, extracontabile, mista)
CONFIGURAZIONI COSTO	UNICA	MOLTEPLICI A SECONDA DEGLI OBIETTIVI

Il conto economico industriale

VOCE	CONTENUTO	DESCRIZIONE
FATTURATO/VALORE DELLA PRODUZIONE	Totale ricavi connessi all'oggetto sociale e accessori al netto di scarti, resi, abbuoni	Rappresenta la sommatoria di tutto il valore prodotto dalla Società
COSTI INDUSTRIALI	Consumo di materie prime; Lavorazioni di terzi; Manodopera industriale (diretti + indiretti); Energie, manutenzioni, spese depurazione; Altri costi industriali; Variazioni del magazzino	Tali costi rappresentano il valore delle risorse impegnate nel processo industriale
SPESE DI STRUTTURA	Personale amministrativo e commerciale; Amministrativi di struttura; Costi di gestione per l'amministrazione; Viaggi e trasferte personale struttura; Altri costi	Rappresentano le risorse necessarie al mantenimento della struttura complessiva della società
SPESE DI POLITICA	Pubblicità; Marketing; Promozioni	Rappresentano i costi connessi a decisioni dell'azienda e non riconducibili alla normale gestione della struttura
GESTIONE FINANZIARIA	PROVENTI: Interessi attivi, Differenze positive cambi; Sconti finanziari attivi ONERI: Interessi passivi; Spese bancarie; Differenze negative sui cambi	Rappresentano i costi ed i ricavi relativi alla gestione finanziaria
GESTIONE STRAORDINARIA	PROVENTI: Plusvalenze da cessione-sopravvenienze; Contributi c/esercizio; Altri ricavi/perdite non connessi all'attività tipica ONERI: Minusvalenze/insussistenze; Perdite su crediti non legati all'esercizio; Altri oneri non connessi all'attività tipica d'impresa	Rappresentano i costi ed i ricavi relativi alla gestione straordinaria
IMPOSTE E TASSE	Imposte sul reddito di esercizio; Quota dell'IRAP non connessa alle singole voci di costo non deducibili	Rappresentano i costi relativi alla fiscalità

Il conto economico industriale

Valore della produzione
Materie Prime, Merci, Lav.ni Terzi (diretti)
Primo margine
Manodopera diretta (diretti)
Margine di contribuzione
Costi di produzione (indiretti)
Margine Industriale
Costi di struttura (indiretti)
Reddito Operativo
Componenti finanziarie (\pm)
Componenti straordinarie (\pm)
Imposte
Utile netto

Si propone, in questa sede, la riclassificazione di conto economico che individua un «**margine di contribuzione**» quale differenza tra **valore della produzione** e **costi diretti** e un «**margine industriale**» quale differenza tra margine di contribuzione e **costi di produzione indiretti**. Sottraendo anche i costi di struttura (comunque indiretti), si perviene al Reddito Operativo.

L'aspetto interessante della riclassificazione a margine di contribuzione sta nel fatto che:

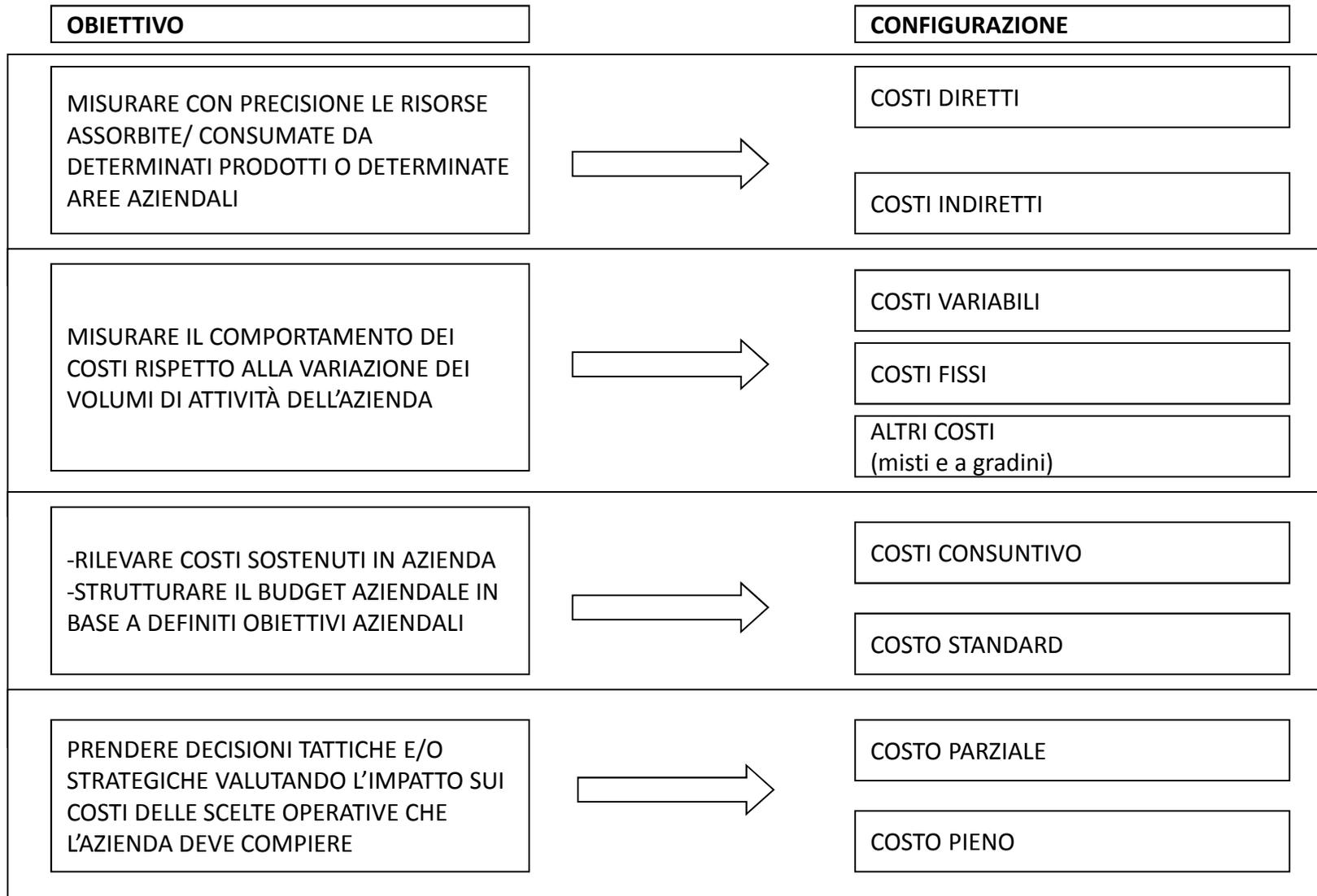
- tutti i **numeri sopra il margine di contribuzione** afferiscono direttamente all'area o al cliente: sono **diretti**;
- tutti i **valori sotto tale margine** riguardano sia la struttura che la produzione: sono **indiretti**.

Si suppone, in questa sede, per semplificare il modello, che i costi diretti siano variabili e quelli indiretti siano fissi.

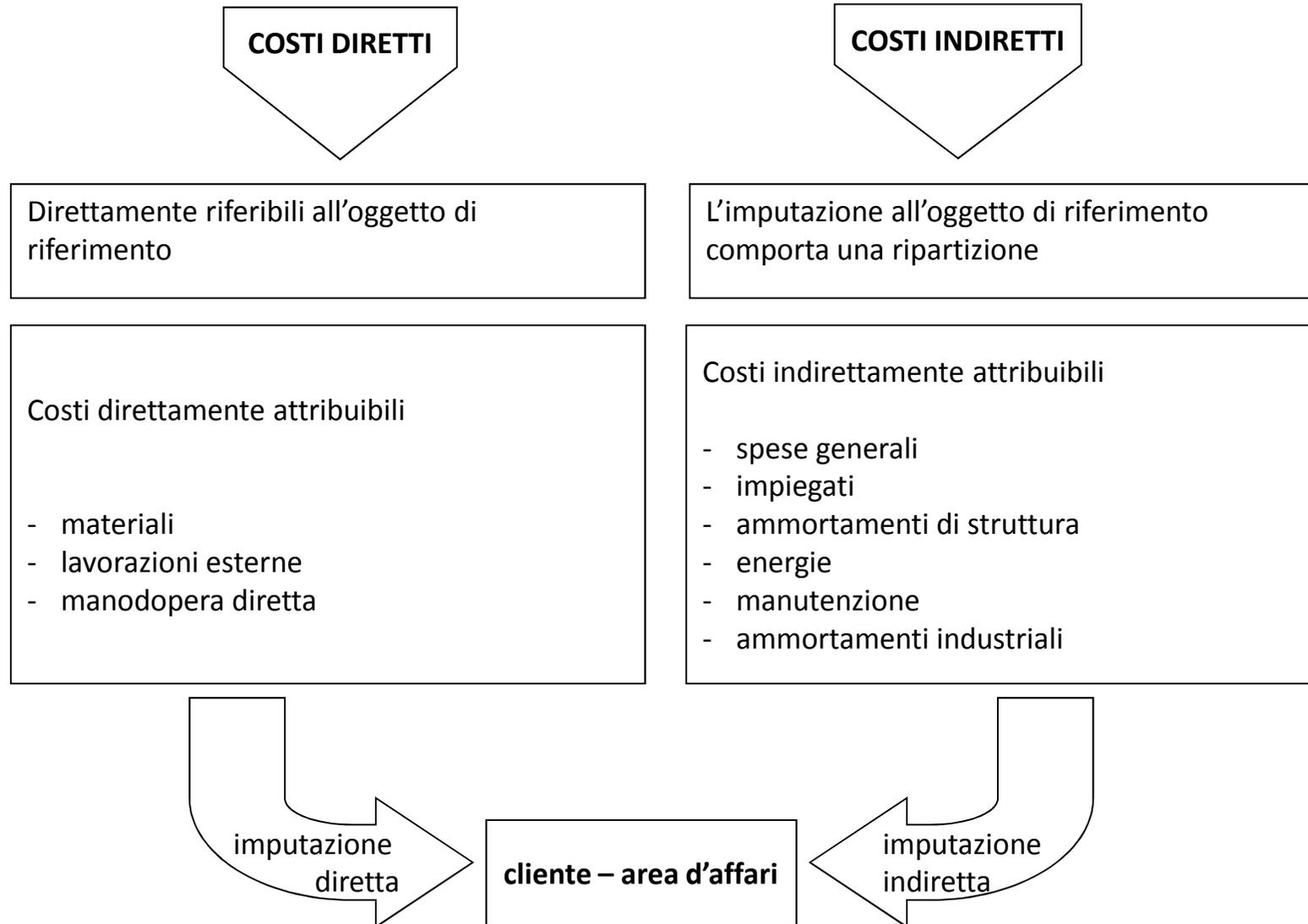
Tale impostazione, come vedremo, consente di costruire anche conti economici per area d'affari e per cliente.

Essa, inoltre, costituisce un utile strumento di pianificazione consentendo di generare budget di costi diretti (dal reparto tecnico) e budget di costi indiretti (dall'amministrazione).

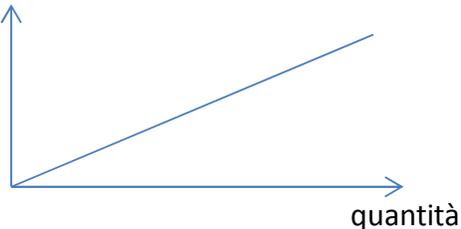
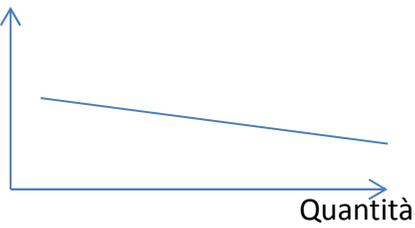
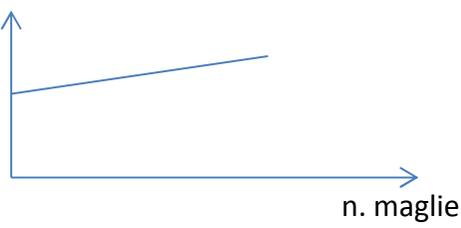
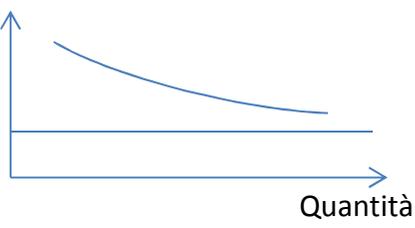
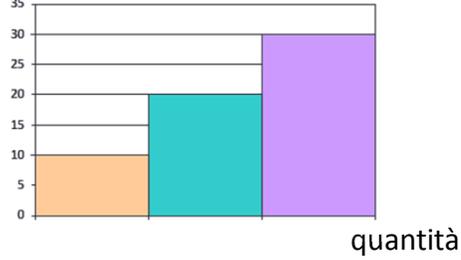
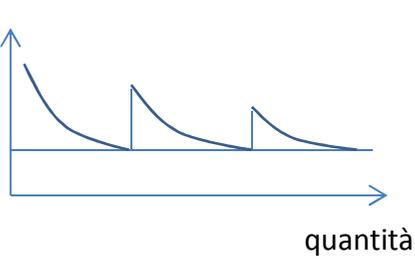
Le tipologie dei costi: classificazioni



Le tipologie dei costi: diretti e indiretti



Le tipologie di costo: fissi e variabili

TIPO DI COSTO	ANDAMENTO COSTO TOTALE	ANDAMENTO COSTO UNITARIO
<p>COSTO VARIABILE Es.: <i>Costo materia prima</i> Entro ragionevoli limiti il costo unitario è costante indipendentemente dalle quantità, il costo totale è proporzionale alle quantità</p>	<p>€</p>  <p>quantità</p>	<p>€</p>  <p>quantità</p>
<p>COSTO FISSI Es.: <i>Ammortamento telaio</i> L'entità totale del costo è indipendente dal numero delle maglie, l'incidenza unitaria su ogni maglia diminuisce all'aumentare dei volumi sviluppati</p>	<p>€</p>  <p>Quantità</p>	<p>€</p>  <p>Quantità</p>
<p>COSTO MISTO Es.: <i>Stipendio ispettore commerciale</i> composto da una parte fissa e da una parte proporzionale ai volumi di vendita</p>	<p>€</p>  <p>n. maglie</p>	<p>€</p>  <p>Quantità</p>
<p>COSTO A GRADINI Es.: <i>Indiretti produzione</i> Posto che per attività 100 l'entità del costo sia 30, per ogni incremento di attività tra 100 e 200 l'entità del costo sarà 60 e così via</p>	<p>€</p>  <p>quantità</p>	<p>€</p>  <p>quantità</p>

Le tipologie di costo: fissi e variabili

La **manodopera diretta viene comunemente inserita tra i costi variabili**, in quanto il suo costo è direttamente proporzionale ai volumi prodotti.

Ma ciò non è sempre vero, in quanto l'azienda spesso non può operare variazioni di organico nel momento in cui non riesce a saturare l'impegno del personale. **In prima approssimazione possiamo affermare che il costo della manodopera diretta è variabile solo se l'azienda ha la possibilità di operare variazioni di organico secondo le proprie esigenze produttive.** Un esempio di ciò è dato dai settori in cui la legge permette alle aziende di utilizzare lavoratori stagionali (es.: settore agricolo, conserviero, etc.).

La manodopera diretta è pure da considerare un costo **variabile allorquando l'azienda ne satura la capacità produttiva.** Il poter spostare infatti manodopera da una linea produttiva all'altra (laddove ciò sia fattibile) non lascia capacità lavorativa inutilizzata all'interno dell'azienda. Nel caso in cui invece la manodopera non è saturata, il lasciarne inutilizzata una parte rappresenta un costo fisso, in quanto la forza lavoro che non viene utilizzata deve comunque essere retribuita.

Diverso ancora è il caso in cui l'azienda sappia di poter fare ricorso alla cassa integrazione guadagni quanto una parte o tutta la forza lavoro a sua disposizione sia momentaneamente inutilizzata.

Allora il costo fisso sarà rappresentato solo dalla quota percentuale del costo totale che è a carico dell'azienda, mentre la rimanente quota è da considerare variabile. A questo punto, dopo aver analizzato a fondo la propria situazione, l'azienda potrà decidere come classificare il costo della propria manodopera diretta, che è variabile o fisso a seconda delle circostanze.

È inoltre da ribadire che tutte queste considerazioni sono valide nel caso in cui si stia valutando il problema in un'ottica di breve termine. Qualora l'ottica sia di lungo termine bisogna considerare i tempi più o meno lunghi di adattamento della quantità di manodopera al volume di produzione: sul lungo termine tutti i costi sono variabili.

Le tipologie di costo: consuntivi e standard

COSTI CONSUNTIVI

CIÒ CHE È STATO

LA LORO MANIFESTAZIONE È ACCERTATA DAI RISCONTRI OGGETTIVI: SONO DETERMINATI DOPO ESSERE STATI SOSTENUTI

COSTI STANDARD

CIÒ CHE DEVE ESSERE

SONO DETERMINATI EX ANTE SULLA BASE DI UNA SERIE DI CIRCOSTANZE IPOTIZZATE CHE TENGONO CONTO DI OBIETTIVI DI SVILUPPO DI EFFICACIA/ EFFICIENZA GESTIONALI, QUANTITA' TIPICHE X PREZZI TIPICI

COSTI STIMATI

CIÒ CHE SI PREVEDE SARÀ

SOTTOPOSTO PER LE IMPUTAZIONI DEI COSTI INDIRETTI IN BASE A PARAMETRI DEFINITIVI

Le tipologie di costo: diretto e pieno

COSTO DIRETTO

E' il costo direttamente attribuibile all'oggetto di studio (prodotto, commessa, cliente, area d'affari).
Corrisponde alla sommatoria di tutti i costi diretti (direttamente imputabili) e consente di pervenire al margine di contribuzione (di prodotto, commessa, cliente, area d'affari).

COSTO INDIRECTO

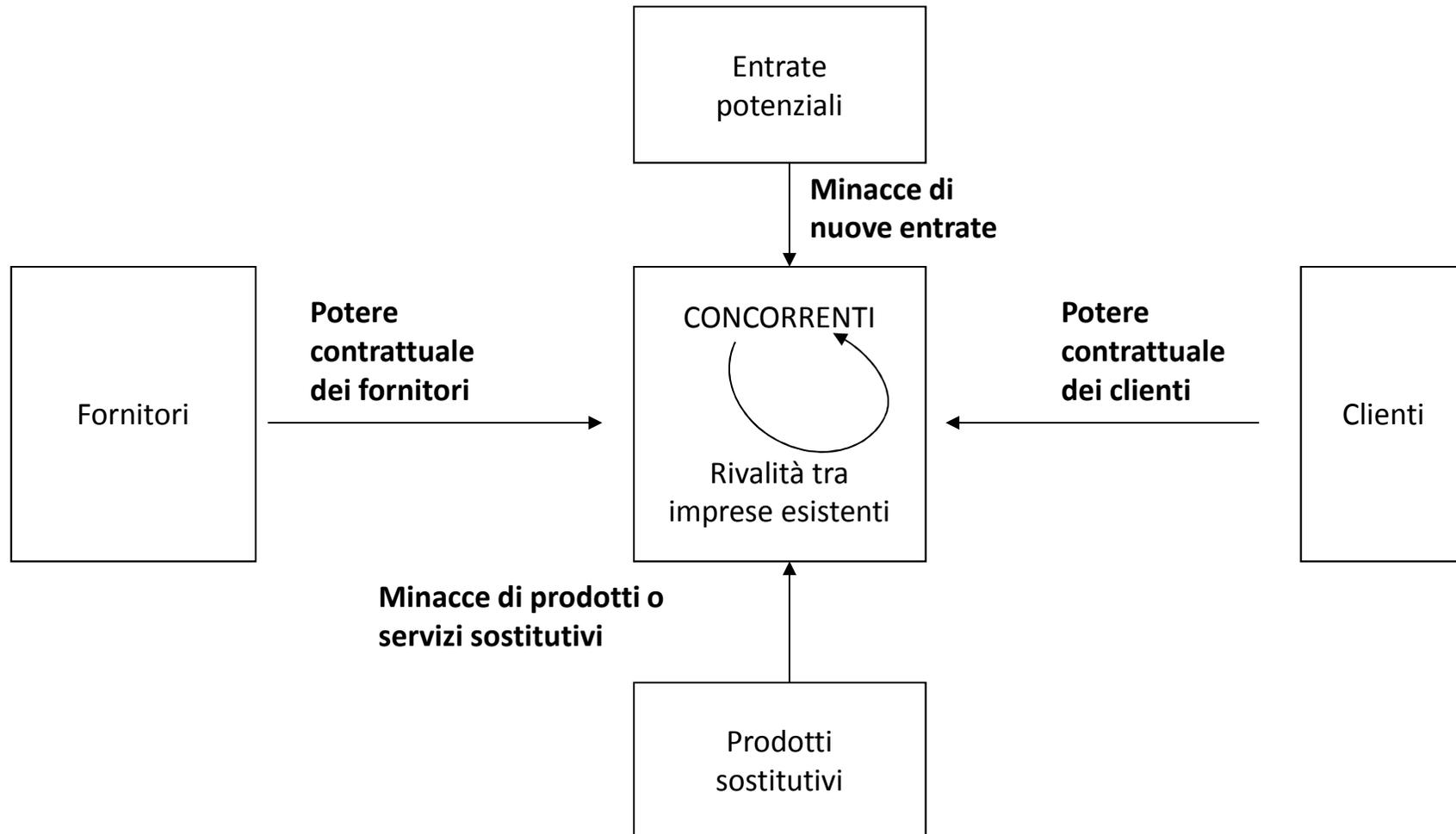
E' il costo da attribuire all'oggetto di studio (prodotto, commessa, cliente, area d'affari) pur non essendo ad esso direttamente imputabile.
L'insieme dei costi indiretti è individuabile dalla riclassificazione di bilancio (tutti quelli sotto il margine di contribuzione).
La questione risiede nell'individuare ed applicare una coerente metodologia di imputazione (al prodotto, commessa, cliente, area d'affari).

COSTO PIENO

E' la somma tra costo diretto e costo indiretto.
E' il costo da attribuire complessivamente all'oggetto di studio (prodotto, commessa, cliente, area d'affari).
La differenza tra valore della produzione e costo pieno consente di pervenire alla determinazione del reddito netto (di prodotto, commessa, cliente, area d'affari).

Il business plan: elementi di strategia

COMPETIZIONE ALLARAGATA DI PORTER



Il business plan: elementi di strategia

ANALISI SWOT

Rapporto Azienda/Ambiente

	S	W
Azienda	<p style="text-align: center;">Punti di forza: Quali Risorse e Capacità rendono i nostri prodotti unici?</p>	<p style="text-align: center;">Punti di Debolezza: Quali sono i Gap in risorse e Capacità che non ci fanno consegnare al mercato i prodotti</p>
Ambiente	<p style="text-align: center;">Opportunità: Quali sono i mercati o i trend ambientali che possiamo sfruttare a nostro vantaggio</p>	<p style="text-align: center;">Minacce: Quali sono i mercati e i trend ambientali che possono interferire con la nostra Missione di eccellenza</p>
	O	T

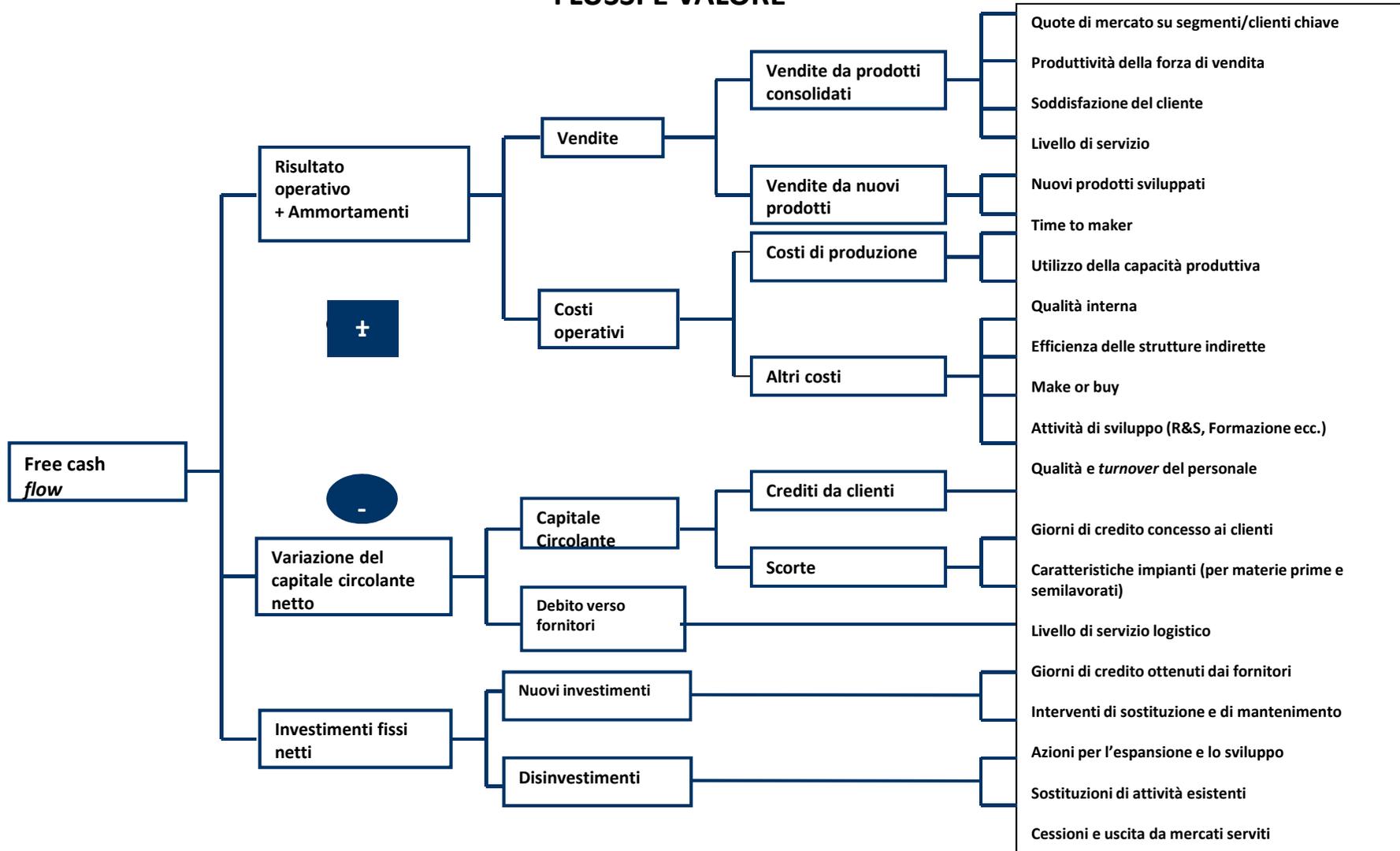
Il business plan: elementi di strategia

STRATEGIA E VALORE



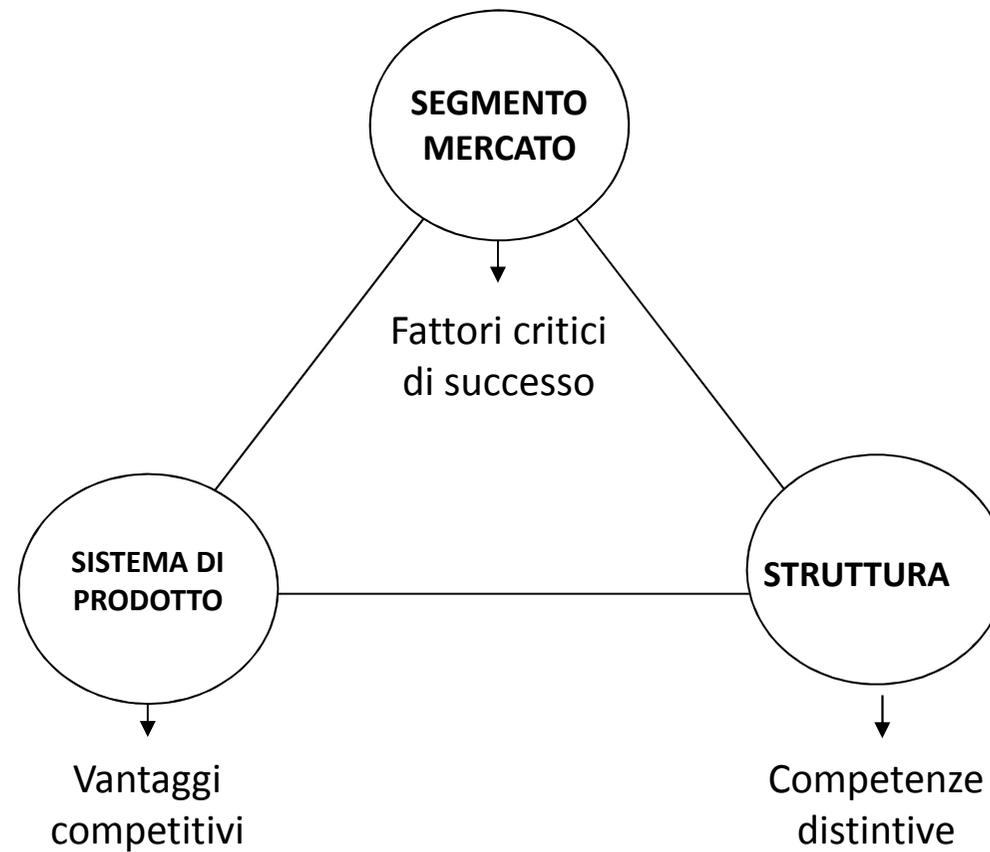
Il business plan: elementi di strategia

FLUSSI E VALORE



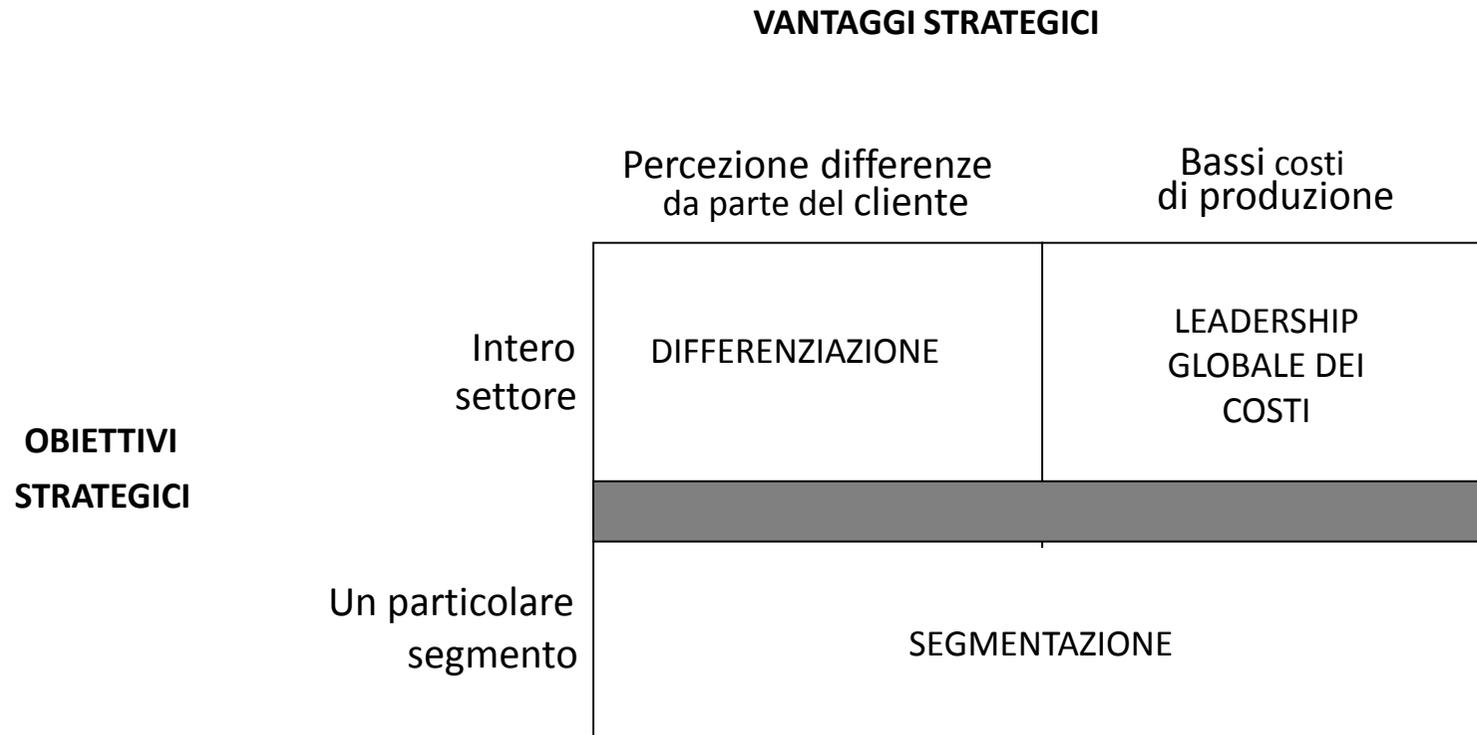
Il business plan: elementi di strategia

ANALISI DELLA FORMULA IMPRENDITORIALE (R. Normann)



Il business plan: elementi di strategia

LE STRATEGIE DI BASE



PRIMO CASO LA RILEVANZA DI UN ASSET IMMATERIALE: IL MARCHIO

L'ACQUISTO DEL MARCHIO "MULINO BIANCO" DA PARTE DELLA BARILLA

SPUNTI DI RIFLESSIONE:

- Quando la Barilla ha deciso di entrare sul mercato specifico presidiato dalla Mulino Bianco, anziché creare una propria linea di prodotti, ha preferito acquistare il "marchio" Mulino Bianco.
 - La Barilla non ha acquistato l'azienda o i macchinari, bensì il marchio.
 - Vi erano delle affinità nella politica di comunicazione e di presentazione del prodotto al cliente: le campagne pubblicitarie della Barilla e della Mulino Bianco hanno sempre puntato alla identificazione del prodotto con i valori della famiglia.
 - Il marchio è, effettivamente, l'essenza della differenziazione.
-

SECONDO CASO LA IRRILEVANZA DI UN ASSET IMMATERIALE: IL MARCHIO

IL “CONFLITTO” TRA INDUSTRIE TITOLARI DI MARCHI E LA GRANDE DISTRIBUZIONE

SPUNTI DI RIFLESSIONE:

- Fino all’inizio degli anni 90 il mercato della distribuzione era per lo più caratterizzato da piccoli negozi di prossimità .
 - Si sono, poi, affermati i grandi centri commerciali di proprietà della grande distribuzione.
 - Il cambiamento per le aziende detentrici dei marchi è stato radicale in quanto, mentre con i piccoli negozi avevano forte potere contrattuale, con la grande distribuzione si sono trovati di fronte ad un interlocutore forte in termini di dimensioni e capacità finanziarie.
 - Hanno iniziato ad affermarsi i prodotti con marchio del distributore e, di conseguenza, si è ridotta la forza dei marchi.
 - La reazione si è limitata a pubblicità congiunta dei detentori dei marchi.
-

TERZO CASO LA RILEVANZA DI UN ASSET IMMATERIALE: IL MARCHIO

L'EVOLUZIONE DEL MERCATO DELLE BENZINE

SPUNTI DI RIFLESSIONE:

- Fino a pochi anni fa il mercato delle benzine non vedeva concorrenza di prezzi che erano uguali.
 - Il sistema dell'Antitrust ha introdotto la fluttuazione e, quindi, la concorrenza sui prezzi.
 - Trattandosi di un prodotto indifferenziato ciò poteva condurre alla concorrenza sul prezzo con contrazione di utili per le società distributrici e vantaggi per i consumatori.
 - Tuttavia il ridotto numero di partecipanti al mercato (oligopolio) consentiva di stipulare accordi ("cartelli") che l'Antitrust vieta.
 - Per evitare la guerra sui prezzi, quindi, le compagnie hanno iniziato a perseguire due strategie: la differenziazione (percepita) di prodotto (carburanti più potenti o verdi); la fidelizzazione della clientela (raccolta punti, ecc.).
-

QUARTO CASO LA RILEVANZA DELL'AMBIENTE DI RIFERIMENTO: IL MERCATO

L'EVOLUZIONE DEL MERCATO DELLA FOTOGRAFIA

SPUNTI DI RIFLESSIONE:

- L'attuale situazione della tecnologie digitale non dà certezza che esisterà un mercato della stampa fotografica in futuro in quanto il consumatore può, già oggi, stampare le proprie foto direttamente a casa o non stamparle neppure visionandole al computer.
 - Cewe Color, impresa leader nel comparto finisher in Europa, avendo acquisito una indiscussa leadership nei costi, ha incrementato i profitti nel corso degli anni pur in presenza di una profondo ristrutturazione del settore a seguito dell'ingresso del digitale.
 - Essa ha, inoltre, deciso di investire importanti risorse nell'auspicio che ciò possa favorire la nascita di un nuovo mercato: la foto digitale stampata su carta mediante il servizio di un fotolaboratorio industriale.
-

Casi di strategia

DAL MERCATO AGLI INPUT

INPUT ECONOMICI	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4
Pezzi venduti	115.000	120.000	120.000	125.000
Prezzo medio al metro (mercato)	115	120	125	125
Fatturato	13.225.000	14.400.000	15.000.000	15.625.000
Costo medio materia prima	55	57	60	60
Costo materia prima	6.325.000	6.840.000	7.200.000	7.500.000
Costo manodopera diretta	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Incidenza altri costi di produzione	14%	15%	15%	14%
Altri costi di produzione	1.851.500	2.160.000	2.250.000	2.187.500
Di cui ammortamenti	140.625	138.672	136.963	135.468
Costi di struttura	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000
Di cui manodopera indiretta	350.000	350.000	375.000	375.000
Di cui ammortamenti	75.000	72.000	79.300	85.870

Partendo **dalle considerazioni strategiche** è possibile pervenire alla **individuazione dei dati di input** gestionali e, quindi, a quelli economici.

Il business plan: piano economico e finanziario

DAGLI INPUT AL PRIMO MARGINE

Valori in EURO	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4
RICAVI	13.225.000	14.400.000	15.000.000	15.625.000
Costi Materie Prime	6.325.000	6.840.000	7.200.000	7.500.000
Costi Manodopera diretta	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Costi Materie Prime ed altri costi diretti	8.825.000	9.340.000	9.700.000	10.000.000
<i>% sui Ricavi</i>	<i>66,7%</i>	<i>66,7%</i>	<i>66,7%</i>	<i>66,7%</i>
PRIMO MARGINE	4.400.000	5.060.000	5.300.000	5.625.000
<i>% sui Ricavi</i>	<i>33,3%</i>	<i>35,1%</i>	<i>35,3%</i>	<i>36,0%</i>

Partendo **dai dati di input**, è possibile redigere la **prima parte del conto economico (fino al primo margine)**.

Per proseguire nella implementazione del business plan è necessario quantificare i **costi di struttura**, gli **ammortamenti**.

Per la determinazione degli **ammortamenti** è necessario quantificare gli **investimenti fissi**.

Il business plan: piano economico e finanziario

GLI INVESTIMENTI FISSI

IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI DIRETTE	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4
Immobilizzazioni iniziali	1.000.000	984.375	970.703	958.740
Capex	125.000	125.000	125.000	125.000
Immobilizzazioni post capex	1.125.000	1.109.375	1.095.703	1.083.740
Aliquota ammortamento	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%
Ammortamento	140.625	138.672	136.963	135.468
Immobilizzazioni finali	984.375	970.703	958.740	948.273
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI INDIRETTE	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4
Immobilizzazioni iniziali	255.000	255.000	255.000	255.000
Capex	45.000	45.000	45.000	45.000
Immobilizzazioni post capex	300.000	300.000	300.000	300.000
Aliquota ammortamento	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Ammortamento	45.000	45.000	45.000	45.000
Immobilizzazioni finali	255.000	255.000	255.000	255.000
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4
Immobilizzazioni iniziali	300.000	270.000	243.000	308.700
Capex	-	-	100.000	100.000
Immobilizzazioni post capex	300.000	270.000	343.000	408.700
Aliquota ammortamento	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Ammortamento	30.000	27.000	34.300	40.870
Immobilizzazioni finali	270.000	243.000	308.700	367.830

Per la prosecuzione nella redazione del conto economico è, quindi, necessario acquisire **ipotesi sulla politica di investimento**, in conseguenza della quale è possibile determinare gli **ammortamenti**.

Gli **investimenti fissi** dipendono, quindi, dalla **politica di investimento (CAPEX)** e dagli **ammortamenti**.

Il business plan: piano economico e finanziario

COSTI DI STRUTTURA, AMMORTAMENTI E REDDITO OPERATIVO

Valori in EURO	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4
RICAVI	13.225.000	14.400.000	15.000.000	15.625.000
Costi Materie Prime	6.325.000	6.840.000	7.200.000	7.500.000
Costi Manodopera diretta	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Costi Materie Prime ed altri costi diretti	8.825.000	9.340.000	9.700.000	10.000.000
<i>% sui Ricavi</i>	<i>66,7%</i>	<i>66,7%</i>	<i>66,7%</i>	<i>66,7%</i>
PRIMO MARGINE	4.400.000	5.060.000	5.300.000	5.625.000
<i>% sui Ricavi</i>	<i>33,3%</i>	<i>35,1%</i>	<i>35,3%</i>	<i>36,0%</i>
Costi di produzione	1.851.500	2.160.000	2.250.000	2.187.500
<i>di cui ammortamenti e svalutazioni</i>	<i>140.625</i>	<i>138.672</i>	<i>136.963</i>	<i>135.468</i>
<i>% sui Ricavi</i>	<i>14,0%</i>	<i>14,0%</i>	<i>14,0%</i>	<i>14,0%</i>
MARGINE LORDO	2.548.500	2.900.000	3.050.000	3.437.500
<i>% sui Ricavi</i>	<i>19,3%</i>	<i>20,1%</i>	<i>20,3%</i>	<i>22,0%</i>
Costi di struttura	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000
<i>di cui manodopera indiretta</i>	<i>350.000</i>	<i>350.000</i>	<i>375.000</i>	<i>375.000</i>
<i>di cui ammortamenti e svalutazioni</i>	<i>75.000</i>	<i>72.000</i>	<i>79.300</i>	<i>85.870</i>
<i>% sui Ricavi</i>	<i>11,7%</i>	<i>10,8%</i>	<i>10,3%</i>	<i>9,9%</i>
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)	998.500	1.350.000	1.500.000	1.887.500
<i>% sui Ricavi</i>	<i>7,6%</i>	<i>9,4%</i>	<i>10,0%</i>	<i>12,1%</i>

Avendo a disposizione i costi di struttura e gli ammortamenti (che dipendono dalla politica di investimenti), è possibile redigere una **ulteriore parte del conto economico** pervenendo alla **determinazione del reddito operativo**.

Per implementare ulteriormente il conto economico è necessario procedere alla determinazione degli **oneri finanziari**.

In tale contesto, è **necessario** procedere alla **costruzione del fonti – impieghi**. Gli oneri finanziari, infatti, dipendono dai debiti contratti i quali, a loro volta, dipendono da investimenti (fissi e mobili effettuati) e dal livello di capitalizzazione.

Il business plan: piano economico e finanziario

GLI INVESTIMENTI TOTALI

Valori in EURO	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4
Immobilizzazioni immateriali	270.000	243.000	308.700	367.830
Immobilizzazioni materiali	1.239.375	1.225.703	1.213.740	1.203.273
Immobilizzazioni finanziarie	50.000	50.000	50.000	50.000
CAPITALE INVESTITO LORDO	1.559.375	1.518.703	1.572.440	1.621.103

Valori in EURO	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4
Clienti	2.717.466	2.958.904	3.082.192	3.210.616
Rimanenze	1.299.658	1.405.479	1.479.452	1.541.096
(Debiti vs Fornitori)	(1.598.877)	(1.734.247)	(1.808.219)	(1.847.260)
Altre attività (passività) correnti	-	-	-	-
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	2.418.247	2.630.137	2.753.425	2.904.452

La prima parte dei fonti impieghi è relativa agli **impieghi (Capitale Investito Netto – CIN)**, divisi tra impieghi in CCN e impieghi fissi.

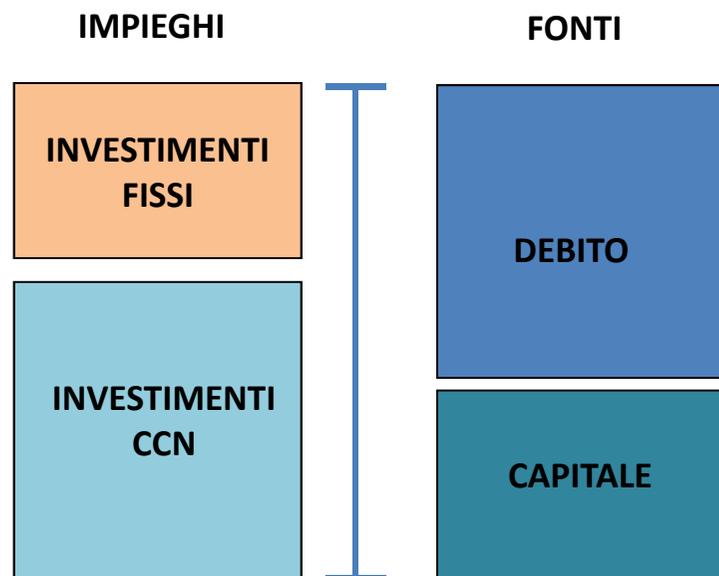
Per determinare il **CCN** è necessario avere alcuni dati relativi alla durata di crediti, scorte e debiti operativi. La **dimensione del CCN** dipende, infatti, da crediti operativi, scorte e (col segno meno) dai debiti verso fornitori. Conoscendo i livelli dei fatturati e degli acquisti, infatti, è possibile determinare il livello di investimento in CCN.

Le modalità di determinazione del CCN (e quindi del CIN) saranno oggetto della lezione del 08.04.2015.

Lo schema fonti - impieghi

Una volta determinato l'insieme degli impieghi (CIN), si è automaticamente determinato l'insieme delle Fonti. Queste si dividono, a loro volta, tra Debito e Capitale Proprio; in realtà le distinzioni possono essere molteplici (strumenti misti) ma, in questa sede, è sufficiente identificare queste due:

- Il CAPITALE PROPRIO: Capitale Sociale, riserve, utili non distribuiti.
- Il DEBITO: debito bancario (a BT e a MLT, prestiti obbligazionari).



- **L'importo totale delle fonti** di finanziamento **corrisponde**, necessariamente, **all'importo degli impieghi**.
- La **composizione delle fonti**, invece, dipende da considerazioni di disponibilità ed opportunità.
- Il Capitale Proprio viene remunerato con i dividendi (quindi con parte dell'utile); il **Debito, invece, viene remunerato con gli oneri finanziari**.

La composizione e la onerosità delle fonti saranno oggetto della lezione del 08.04.2015.

Il business plan: piano economico e finanziario

GLI INPUT ECONOMICI (2° PARTE)

INPUT FINANZIARI	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4
Tasso di interesse sul debito	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%

Per **determinare gli oneri finanziari** (e, così, completare il conto economico) sono necessari due dati: la **dimensione del debito** ed il **costo dell'indebitamento**.

Il primo dei due dati dipende dal patrimonio netto (essendo il debito a copertura «residuale») che, a sua volta, dipende dall'utile (**prossima lezione**).

Il secondo è un dato esogeno il cui livello, tuttavia, dipende dalla struttura finanziaria garantendo, i terzi, un tasso inferiore per società meno indebitate.

Il business plan: piano economico e finanziario

IL CONTO ECONOMICO

Valori in EURO	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4
RICAVI	13.225.000	14.400.000	15.000.000	15.625.000
Costi Materie Prime	6.325.000	6.840.000	7.200.000	7.500.000
Costi Manodopera diretta	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Costi Materie Prime ed altri costi diretti	8.825.000	9.340.000	9.700.000	10.000.000
<i>% sui Ricavi</i>	<i>66,7%</i>	<i>66,7%</i>	<i>66,7%</i>	<i>66,7%</i>
PRIMO MARGINE	4.400.000	5.060.000	5.300.000	5.625.000
<i>% sui Ricavi</i>	<i>33,3%</i>	<i>35,1%</i>	<i>35,3%</i>	<i>36,0%</i>
Costi di produzione	1.851.500	2.160.000	2.250.000	2.187.500
<i>di cui ammortamenti e svalutazioni</i>	<i>140.625</i>	<i>138.672</i>	<i>136.963</i>	<i>135.468</i>
<i>% sui Ricavi</i>	<i>14,0%</i>	<i>14,0%</i>	<i>14,0%</i>	<i>14,0%</i>
MARGINE LORDO	2.548.500	2.900.000	3.050.000	3.437.500
<i>% sui Ricavi</i>	<i>19,3%</i>	<i>20,1%</i>	<i>20,3%</i>	<i>22,0%</i>
Costi di struttura	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000
<i>di cui manodopera indiretta</i>	<i>350.000</i>	<i>350.000</i>	<i>375.000</i>	<i>375.000</i>
<i>di cui ammortamenti e svalutazioni</i>	<i>75.000</i>	<i>72.000</i>	<i>79.300</i>	<i>85.870</i>
<i>% sui Ricavi</i>	<i>11,7%</i>	<i>10,8%</i>	<i>10,3%</i>	<i>9,9%</i>
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)	998.500	1.350.000	1.500.000	1.887.500
<i>% sui Ricavi</i>	<i>7,6%</i>	<i>9,4%</i>	<i>10,0%</i>	<i>12,1%</i>
Proventi (Oneri) Gestione Straordinaria	-			
Proventi (Oneri) Gestione Finanziaria	(262.033)	(226.044)	(180.363)	(112.769)
<i>di cui Interessi Passivi</i>				
REDDITO ANTE IMPOSTE (EBT)	736.467	1.123.956	1.319.637	1.774.731
<i>% sui Ricavi</i>	<i>5,6%</i>	<i>7,8%</i>	<i>8,8%</i>	<i>11,4%</i>
Tasse	352.620	472.888	533.525	673.789
UTILE NETTO	383.847	651.068	786.112	1.100.943

Avendo determinato gli oneri finanziari, è possibile **completare la redazione del conto economico.**

In tale maniera è possibile pervenire alla determinazione dell'**utile netto.**

Tale dato è necessario, tra l'altro, per misurare il **patrimonio netto** pervenendo al **completamento delle fonti di finanziamento (prossima lezione).**

Il piano industriale per A.S.A.

Il **Piano industriale** è l'insieme delle **considerazioni strategiche** ed **elaborazioni numeriche** realizzate dall'impresa per pianificare l'assetto economico, patrimoniale e finanziario.

Il Piano industriale si basa sulle **considerazioni strategiche** (esame delle ASA, caratteristiche dell'azienda, dinamiche di mercato, ecc.).

Il piano industriale si concretizza anche nel **piano economico e finanziario**.

Il Piano industriale, **quindi**, si basa su **una parte discorsiva** e su **una parte numerica**.

Si è detto di come **l'elemento di base per l'analisi strategica sia l'Area Strategica di Affari (ASA) e non l'impresa nel suo complesso**. Una singola impresa, infatti, può presidiare varie ASA.

E' dunque all'ASA che si applica l'analisi strategica ed è ad essa che si riferisce l'elemento basilare del Piano industriale. Il Piano industriale dell'impresa, di fatto, è costituito dalla somma dei piani industriali delle singole ASA di cui essa si compone.

L'analisi strategica di un'impresa, infatti, inizia con l'individuazione delle ASA per poi applicare a ciascuna di esse gli strumenti di approfondimento (Porter, SWOT, strategie) e redigere per ciascuna di esse il piano economico e finanziario.

Il piano industriale per A.S.A.

Valore della produzione
Materie Prime, Merci, Lav.ni Terzi (diretti)
Primo margine
Manodopera diretta (diretti)
Margine di contribuzione
Costi di produzione (indiretti)
Margine Industriale
Costi di struttura (indiretti)
Reddito Operativo
Componenti finanziarie (\pm)
Componenti straordinarie (\pm)
Imposte
Utile netto

Si propone, in questa sede, la riclassificazione di conto economico che individua un «**margine di contribuzione**» quale differenza tra **valore della produzione** e **costi diretti** e un «**margine industriale**» quale differenza tra margine di contribuzione e **costi di produzione indiretti**. Sottraendo anche i costi di struttura (comunque indiretti), si perviene al Reddito Operativo.

L'aspetto interessante della riclassificazione a margine di contribuzione sta nel fatto che:

- tutti i **numeri sopra il margine di contribuzione** afferiscono direttamente all'area o al cliente: sono **diretti**;
- tutti i **valori sotto tale margine** riguardano sia la struttura che la produzione: sono **indiretti**.

Si suppone, in questa sede, per semplificare il modello, che i costi diretti siano variabili e quelli indiretti siano fissi.

Tale impostazione, come vedremo, consente di costruire anche conti economici per area d'affari e per cliente.

Essa, inoltre, costituisce un utile strumento di pianificazione consentendo di generare budget di costi diretti (dal reparto tecnico) e budget di costi indiretti (dall'amministrazione).

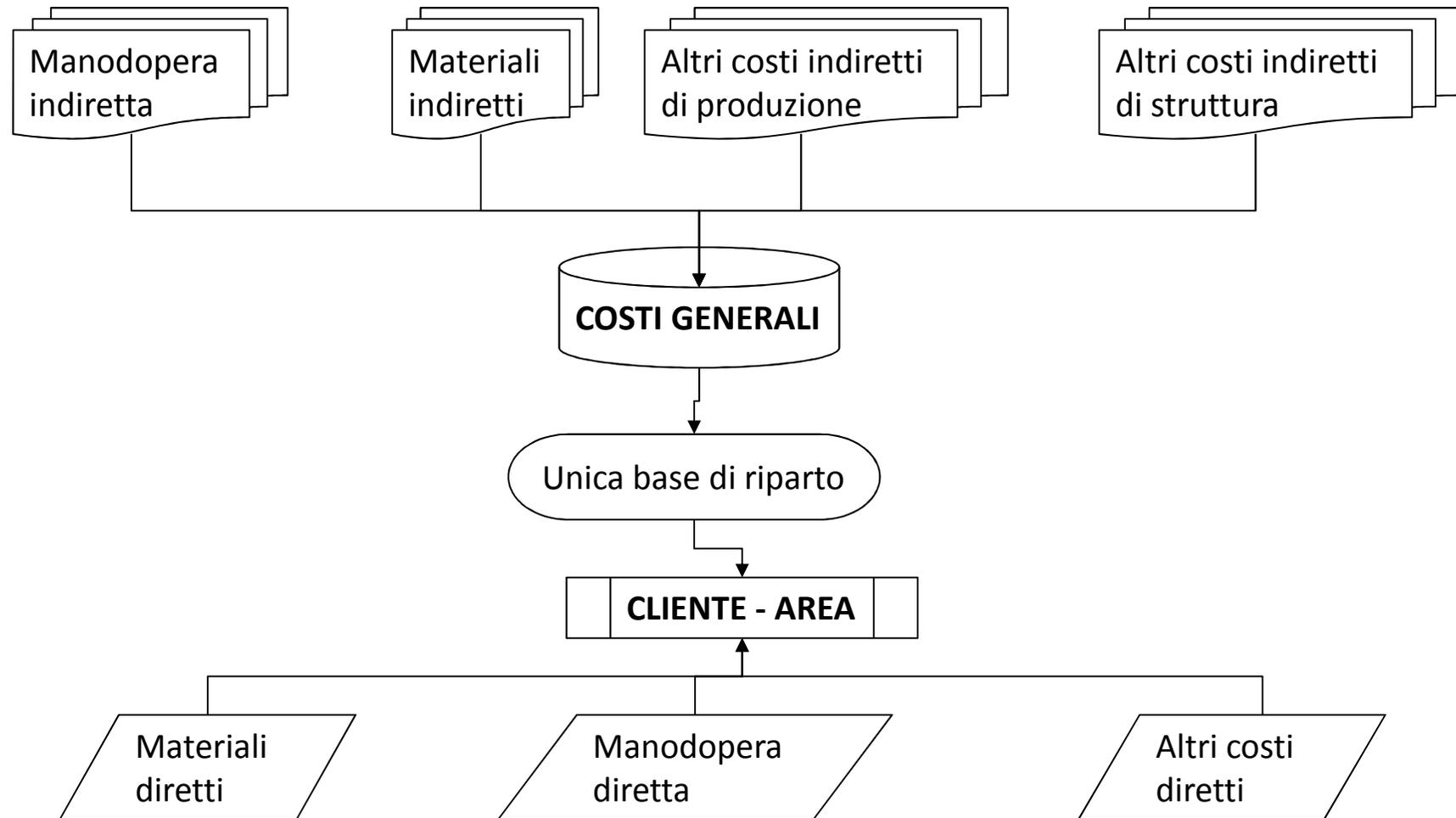
La costruzione del Piano Industriale per A.S.A.

	Area 1	Area 2	Totale
Valore della produzione	100	120	220
MP, Merci, Lav.ni Terzi (diretti)	30	40	70
Primo margine	70	80	150
Manodopera diretta (diretti)	40	55	95
Margine di contribuzione	30	25	55
Costi di produzione (indiretti)	12	8	20
Margine Industriale	18	17	35
Costi di struttura (indiretti)	8	7	15
Reddito Operativo	10	10	20
Componenti finanziarie, straordinarie e imposte	8	7	15
Utile netto	2	3	5

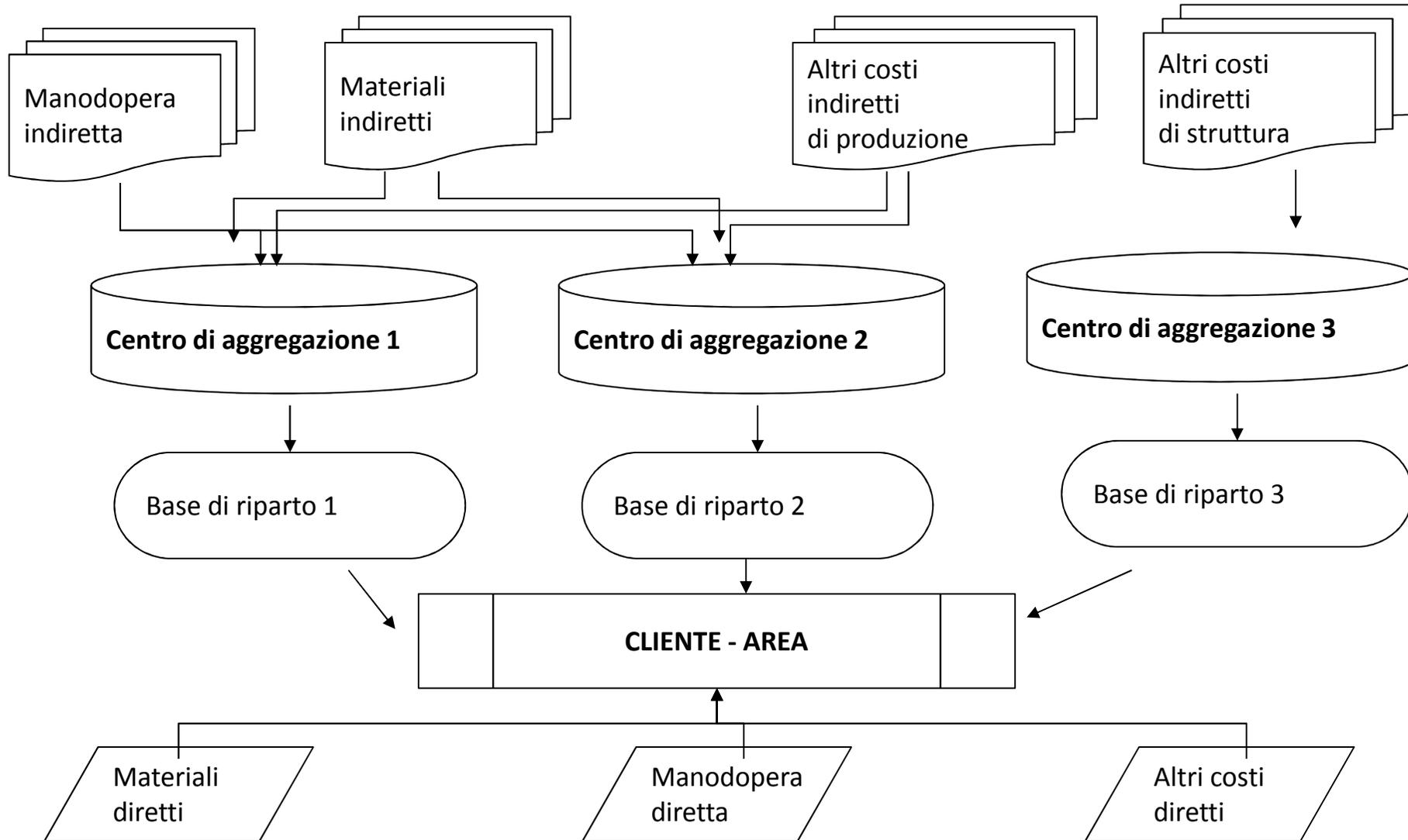
E' possibile determinare il margine di contribuzione di un cliente - area identificando il valore della produzione e i costi diretti.

Per determinare la redditività operativa e quella netta, tuttavia, è necessario imputare a ciascun cliente - area una quota dei costi indiretti.

La determinazione del costo pieno



La determinazione del costo pieno

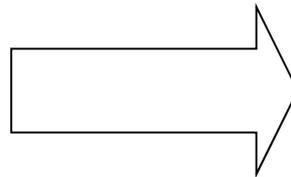


La determinazione del costo pieno

Vi sono dei limiti nell'utilizzo del full cost a base unica; questo può trovare applicazione:

- processi produttivi semplici;
- quota costi indiretti sul totale non elevata

Il presupposto, infatti è che l'impiego dei fattori produttivi indiretti sia in effetti proporzionale rispetto alla variazione nella base di riparto prescelta

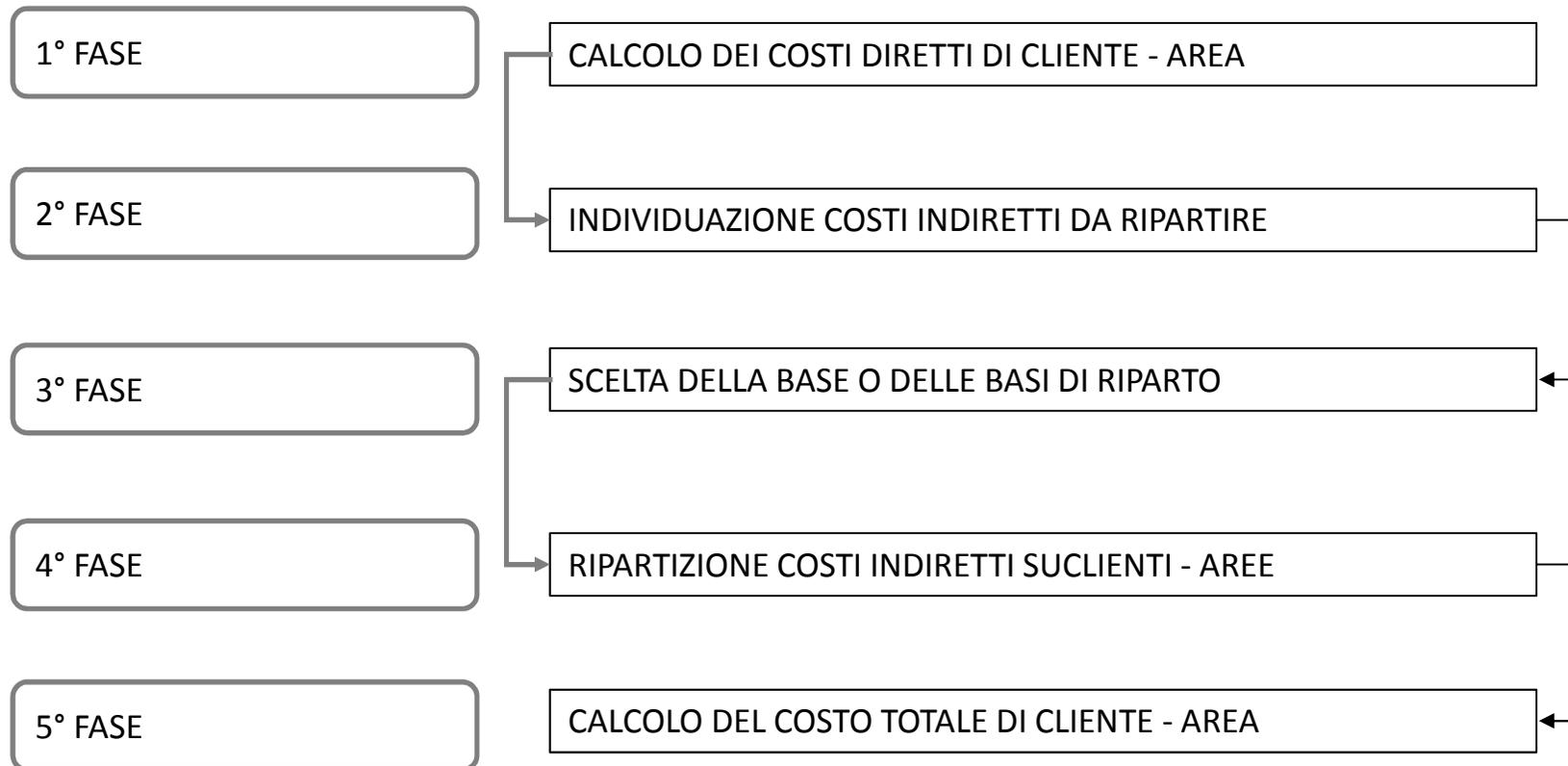


Tanto più diversificati sono i costi indiretti tanto più è probabile che l'unica base non sia un valido *driver* per tutti.

Vi sono, tuttavia, dei limiti anche nell'utilizzo del full cost a base multipla in quanto una maggiore complessità del modello lo rende più difficilmente utilizzabile:

La determinazione del costo pieno

Nelle aziende operanti su cliente o su area di affari, il calcolo del costo pieno si sviluppa nelle seguenti fasi:



Il conto economico industriale per cliente - area

	Area 1	Area 2	Totale
Valore della produzione	100	120	220
MP, Merci, Lav.ni Terzi (diretti)	30	40	70
Primo margine	70	80	150
Manodopera diretta (diretti)	40	55	95
Margine di contribuzione	30	25	55
Costi di produzione (indiretti)	12	8	20
Margine Industriale	18	17	35
Costi di struttura (indiretti)	8	7	15
Reddito Operativo	10	10	20
Componenti finanziarie, straordinarie e imposte	8	7	15
Utile netto	2	3	5

E' possibile determinare il margine di contribuzione di un cliente - area identificando il valore della produzione e i costi diretti.

Per determinare la redditività operativa e quella netta, tuttavia, è necessario imputare a ciascun cliente - area una quota dei costi indiretti.