



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BRESCIA



ORDINE  
DEI DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI  
CONTABILI

# **BUSINESS PLAN E BUDGET DI TESORERIA, STRUMENTI IRRINUNCIABILI ANCHE AI FINI DEGLI ADEGUATI ASSETTI**

Commissione valutazione d'azienda e finanza straordinaria d'impresa

**ODCEC BRESCIA**

Francesco Chiarelli  
Alberto Falini  
Federico Gobbini

Ferdinando Magnino  
Federico Mazzù  
Claudio Uberti



# Agenda

---

**1.**

**Introduzione e obiettivo della presentazione**

**2.**

**Il Business Plan | Analisi tramite un esempio illustrativo**

**3.**

**Il Budget di Tesoreria | Uno strumento dinamico per l'analisi di breve termine**

# Agenda

---

1.

**Introduzione e obiettivo della presentazione**

2.

**Il Business Plan | Analisi tramite un esempio illustrativo**

3.

**Il Budget di Tesoreria | Uno strumento dinamico per l'analisi di breve termine**

# Introduzione al BP | Definizione

## CNDCEC

Il business plan è lo strumento cardine della contabilità di direzione (management accounting) inteso come insieme di principi, tecniche e strumenti impiegati dalle organizzazioni aziendali per:

- ▶ Pianificare le **strategie** e le operazioni future;
- ▶ **Ottimizzare** l'uso delle risorse;
- ▶ Misurare e **valutare** le prestazioni;
- ▶ Ridurre la soggettività nel processo decisionale;
- ▶ Migliorare la comunicazione esterna e interna.

## BORSA ITALIANA

Il piano industriale è il documento che illustra:

- ▶ le **intenzioni strategiche** del management e le **strategie competitive**
- ▶ le azioni che saranno realizzate per il **raggiungimento degli obiettivi strategici**,
- ▶ l'evoluzione dei key value driver e dei risultati attesi.

*Il Business Plan prevede l'esplicitazione degli elementi di giudizio di rilievo - **sia qualitativi che quantitativi** - riguardanti il percorso che un'azienda intende intraprendere, tenuto conto del proprio scenario di riferimento, per passare dall'attuale posizionamento strategico ad un posizionamento strategico desiderato.*

# Introduzione al BP | Finalità

Le finalità del Business Plan possono essere distinte tra **interne** ed **esterne**:



## INTERNE

Il Business Plan:

- è uno strumento essenziale per l'imprenditore al fine di delineare la **strategia** aziendale e le risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati;
- aiuta l'imprenditore a **valutare** diverse opzioni, identificando le migliori opportunità;
- serve per definire chiaramente le **azioni** da intraprendere per perseguire la strategia identificata.



## ESTERNE

Il Business Plan può essere utilizzato dal management dell'impresa per confrontarsi con:

- **banche** per ottenere prestiti e/o finanziamenti finalizzati a supportare lo sviluppo dell'impresa;
- potenziali **investitori** (e.g. valutazioni e processi di M&A);
- consulenti, aziende e **altri stakeholder** nella rinegoziazione dei termini del debito;
- Altri (e.g. art. 2501bis, ristrutturazioni ecc.)

# Introduzione al BP | Modalità

Il Business Plan implica un'analisi di confronto tra la situazione storica, consuntiva e prospettica

Definizione degli obiettivi e pianificazione delle azioni future



Monitoraggio dei risultati consuntivi e analisi degli scostamenti

Esposizione dei risultati attesi e verifica della sostenibilità delle previsioni



Pianificare gli investimenti ed i flussi di cassa in grado di remunerare il capitale investito



Instaurare rapporti costruttivi e di fiducia con il sistema bancario



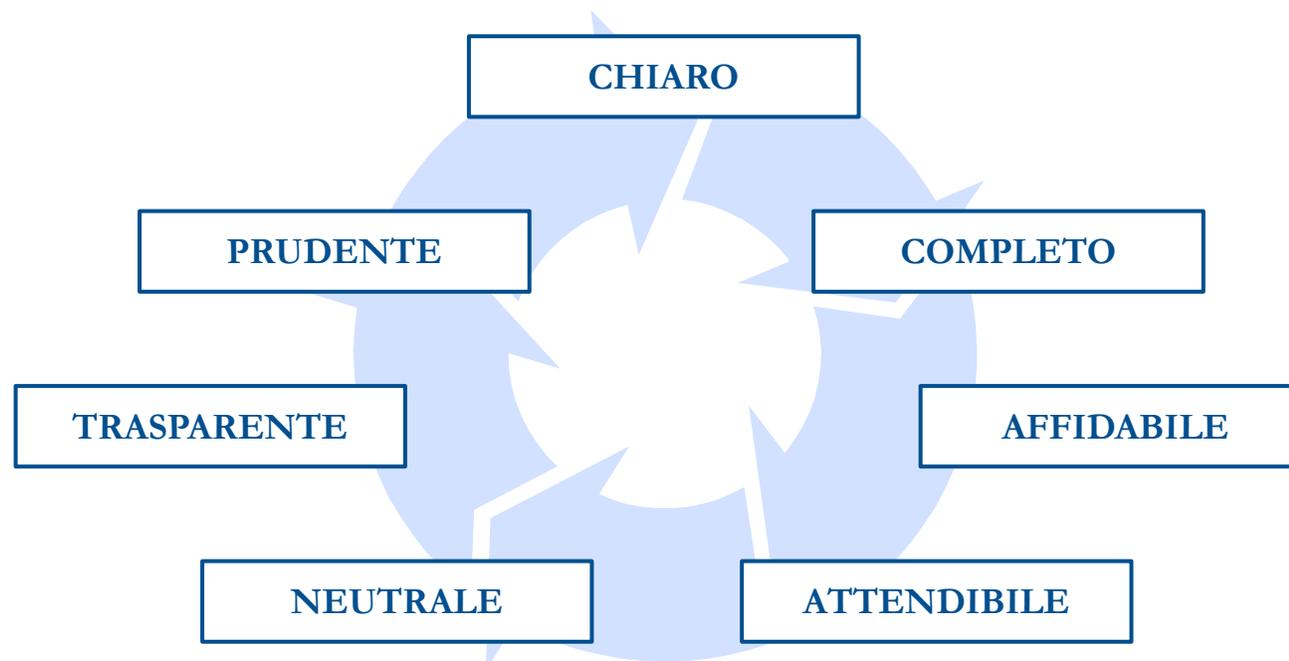
Implementare un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile (art. 2086 cc)



La predisposizione del **Business Plan** risponde ad innumerevoli esigenze aziendali

# Introduzione al BP | Caratteristiche

Il business plan, inteso come documento che esplicita il modello di business, le strategie e i risultati attesi di medio- lungo periodo, è uno **strumento formale di comunicazione** che dovrebbe avere le seguenti caratteristiche:



*Seguire la linea guida della RAGIONEVOLEZZA*

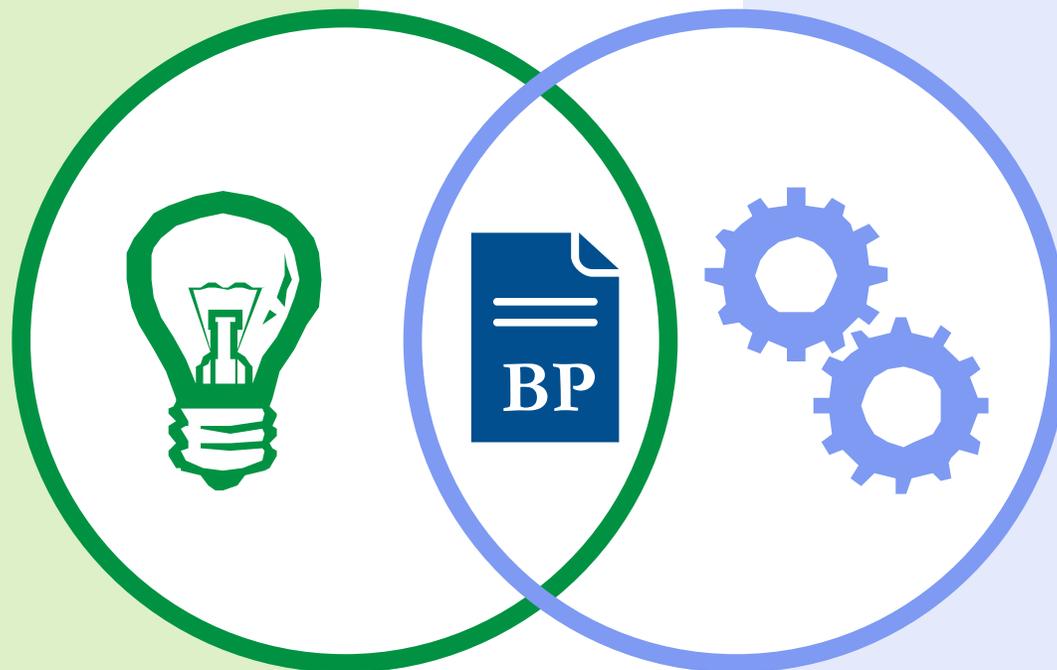
# Introduzione al BP | I principali attori coinvolti

## Chi?

- Imprenditore
- Figure aziendali chiave
- Consulente industriale

## Cosa?

- Visione d'insieme
- Strategia futura
- Conoscenza del mercato
- Azioni da implementare
- Investimenti da fare
- Assunzioni e ipotesi
- Informazioni e dati di partenza
- ....



## Chi?

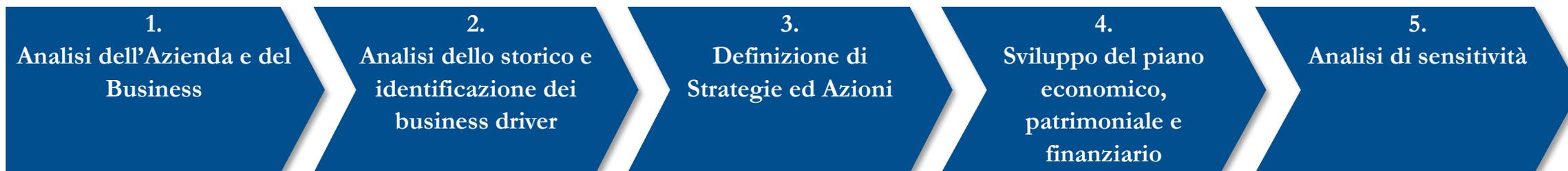
- Commercialista
- Funzione aziendale AFC
- Consulente finanziario

## Cosa?

- **FINANCIAL MODELING**
- Modello eco.- pat. – fin.
- Supporto metodologico
- Competenze tecniche finanziarie
- Analisi quantitative
- Analisi di ragionevolezza
- Analisi di sensitività
- ....

# Costruzione di un Business Plan

La costruzione di un Business Plan si compone di diverse fasi:



## Principali Attività

### Comprensione del business

in termini di:

- Business model
- Mercato di riferimento
- Concorrenti
- Fattori critici di successo e di rischio

- **Analisi** delle **performance storiche**
- Identificazione dei **business driver** da usare come base per lo sviluppo prospettico

- **Obiettivi futuri**
- Declinazione delle **azioni** da intraprendere
- **Investimenti e finanziamenti**
- Futuro posizionamento nel mercato

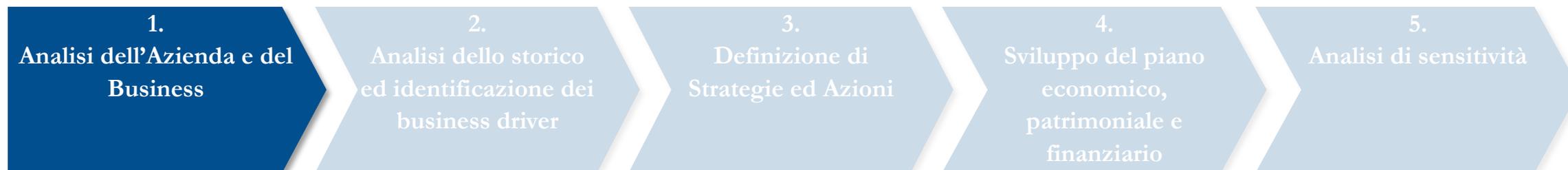
- **Elaborazione dei prospetti di sintesi** che evidenzino la sostenibilità economico-finanziaria del business model (CE, SP e CF)
- Predisposizione di un **fascicolo aziendale** di presentazione del BP (sia elementi quantitativi che qualitativi)

- Analisi di **sensitività sull'impatto** economico/patrimoniale /finanziario rispetto della variazione delle **principali variabili/assunzioni**

 **Attenzione**

# Analisi dell'azienda e del Business

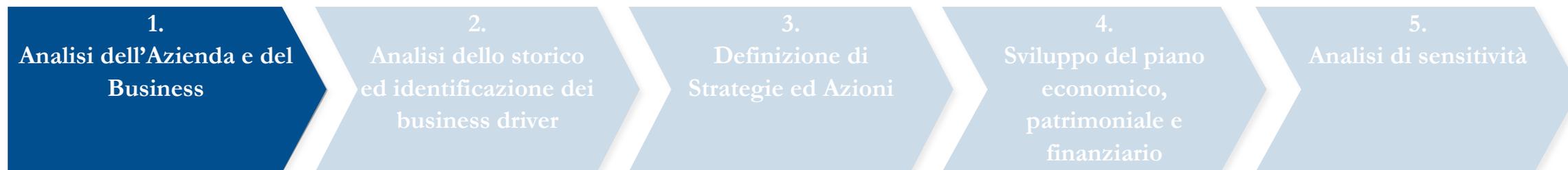
Il BP si apre generalmente con una sezione di "company overview"



<b>Informazioni generali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Storia e situazione attuale dell'azienda</li> <li>• Struttura di sintesi della compagine sociale</li> <li>• Eventuale struttura del gruppo</li> <li>• Le attività aziendali e i prodotti/servizi offerti</li> <li>• Organizzazione aziendale attuale</li> <li>• Principali dati aziendali in merito a dimensioni, risultati attuali, livello di indebitamento, n. dipendenti ecc.</li> <li>• Accadimenti di particolare rilievo</li> </ul>
<b>Principali fatti aziendali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappresentazione di sintesi del percorso storico e dell'evoluzione della società</li> <li>• Spiegazione dello sviluppo, delle discontinuità (acquisizioni, cessioni, operazioni societarie) e di eventuali ulteriori fatti straordinari passati o previsti</li> </ul>
<b>Modello e Linee di Business</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappresentazione del modello di business dell'azienda</li> <li>• Identificazione delle linee di business con evidenza degli elementi distintivi (es. attività, prodotti, mercati)</li> </ul>

# Analisi dell'azienda e del Business

Il BP si apre generalmente con una sezione di "company overview"



<p><b>Prodotti/Servizi, Mercati e Canali</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappresentazione dell'offerta commerciale e delle principali caratteristiche dei prodotti/servizi offerti</li> <li>• Principali mercati di sbocco con indicazione in merito alla significatività</li> <li>• Identificazione dei canali di vendita e della relativa importanza</li> <li>• Evidenza di clienti/fornitori/contratti/licenze di particolare rilievo con indicazione delle informazioni principali</li> </ul>
<p><b>Fattori Critici di Successo/ di Rischio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esposizione degli elementi chiave che contraddistinguono l'azienda, le sue attività e i suoi prodotti/servizi, dai quali origina il vantaggio competitivo dell'azienda stessa</li> <li>• Come si intende preservare i fattori critici di successo</li> <li>• Esposizione dei fattori critici di rischio e come si intende mitigarli</li> </ul>
<p><b>Analisi del Mercato e dei Concorrenti</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contestualizzazione del mercato di riferimento (es. dimensione, andamento, SWOT)</li> <li>• Sintesi della performance storiche e prospettive del mercato (tramite l'ausilio di report e banche dati)</li> <li>• Illustrazione dei risultati raggiunti dai principali concorrenti (confrontati con le performance dell'azienda oggetto del BP)</li> </ul>

# Analisi di mercato e dei concorrenti | AIDA

Home

Ricerca Ricerche salvate Preferiti Cronologia

Categorie Ordine alfabetico Criteri di ricerca Inserire un criterio di ricerca

Ragione sociale  
Numeri identificativi ▶  
Situazione giuridica ▶  
Forma giuridica  
Data di costituzione  
Anagrafica ▶  
Area geografica ▶  
Attività ▶  
Esponenti  
Revisori e sindaci  
Azionariato e partecipazioni ▶  
Società di Servizio Pubblico Locale (SPL)

Dati finanziari ▶  
Numero dipendenti  
Indici  
Tipologia di bilancio e disponibilità ▶  
Bilanci ottici ▶  
Dati sulle società quotate ▶  
M&A deals ▶  
Aggiornamenti ▶  
Dati personalizzati ▶  
Tutte le società ▶

Imposta come home page

Nascondi

← Torna alla lista dei risultati

Ricerca

Nuova ricerca  
Modifica la ricerca  
Ricerca multipla  
Definisci il formato  
← Formato report  
Visualizza una specifica sezione  
← Sezioni personalizzate  
Presentazione PowerPoint  
Anagrafica  
← Informazioni commerciali e legali  
Informazioni su dimensione e gruppo  
← Attività e overview  
← Rapporti settoriali MarketLine  
Market Outlook Prometeia  
← Dati finanziari ed indici  
Indici personalizzati  
← Score  
Attestazioni SOA  
← Azioni  
← Esponenti, manager, revisori & sindaci  
← Azionariato e partecipazioni  
Unità locali  
← News & Deals  
← Analisi statistiche  
← Accedi  
Bilanci ottici

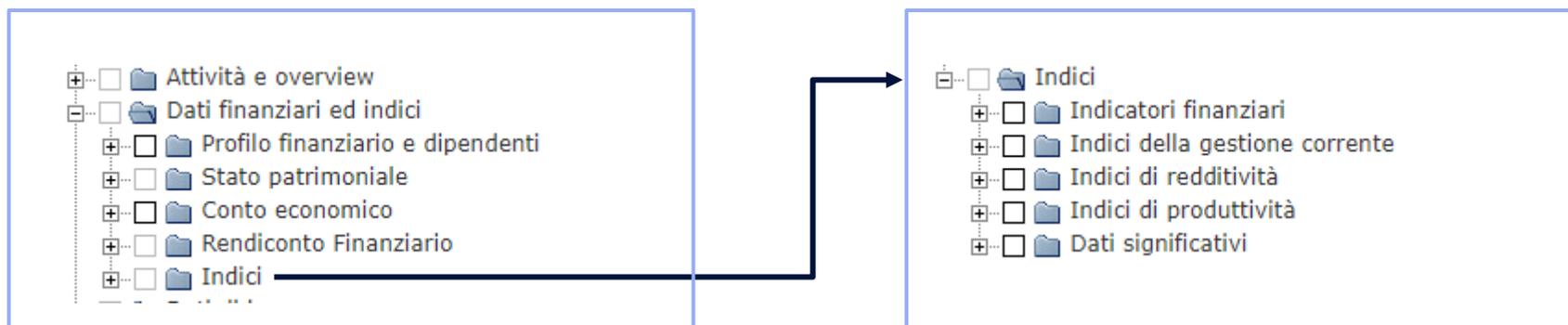
Nascondi

# Analisi di mercato e dei concorrenti | AIDA

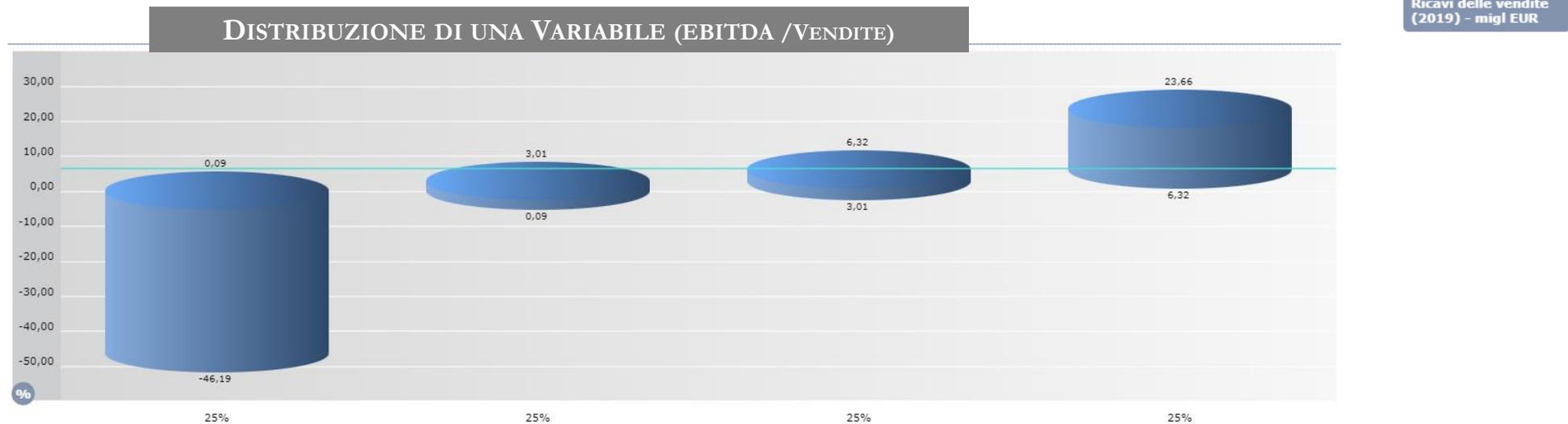
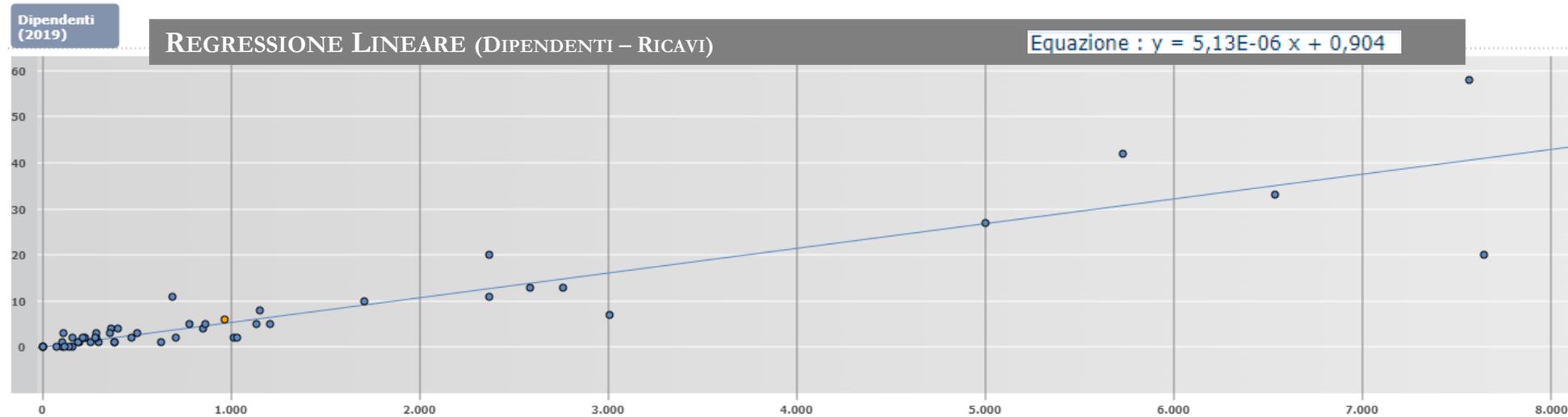
Bilancio non consolidato	31/12/2022 EUR	31/12/2021 EUR	31/12/2020 EUR	31/12/2019 EUR	31/12/2018 EUR	31/12/2017 EUR
	12 mesi Dettagliato ICS					
Ricavi delle vendite	<u>8.236.473</u>	<u>8.682.809</u>	<u>7.451.442</u>	<u>9.714.594</u>	<u>21.903.817</u>	<u>18.665.380</u>
EBITDA	-203.822	-973.866	-43.603	953.530	<u>1.027.880</u>	-59.771
Utile Netto	-415.872	-811.034	-200.209	66.674	3.066	-807.123
Totale Attività	<u>13.975.938</u>	<u>15.712.071</u>	<u>14.643.909</u>	<u>13.621.496</u>	<u>12.807.620</u>	<u>12.711.238</u>
Patrimonio Netto	<u>1.826.579</u>	<u>1.136.173</u>	947.206	284.754	218.077	215.011
Posizione finanziaria netta	-40.181,00	-657.847,00	-19.356,00	112.013,00	-290.137,00	-311.382,00
EBITDA/Vendite (%)	-2,17	-11,00	-0,53	8,97	4,64	-0,31
Redditività delle vendite (ROS) (%)	-2,17	-11,00	-1,50	1,20	0,93	-4,83
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	-1,46	-6,20	-0,84	0,94	1,61	-7,27
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	-22,77	-71,38	-21,14	23,41	1,41	n.s.
Debt/Equity ratio	0,10	0,17	0,13	0,42	0,01	0,01
Debiti v/banche su fatt. (%)	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Debt/EBITDA ratio	-0,93	-0,19	-2,78	0,13	0,00	-0,04
Rotaz. cap. investito (volte)	0,59	0,55	0,51	0,71	1,71	1,47
Dipendenti	57	67	82	95	101	103

# Analisi di mercato e dei concorrenti | AIDA

Ragione sociale	Ricavi delle vendite migl EUR Ultimo anno disp.	EBITDA migl EUR Ultimo anno disp.	EBITDA/Venc (%) % Ultimo anno disp.	Dipendenti Ultimo anno disp.	RISULTATO OPERATIVO migl EUR Ultimo anno disp.	Redditività di tutto il capitale investito (ROI) (%) % Ultimo anno disp.	Redditività del capitale proprio (ROE) (%) % Ultimo anno disp.	Ricavi pro-capite EUR Ultimo anno disp.	Oneri finanz. su fatt. (%) % Ultimo anno disp.	Indice di liquidità Ultimo anno disp.
<b>BI</b> <b>PE SOCIETA' A RESPONSABILIT...</b>	3.355	174	5,18	12	173	12,25	14,77	280.040	1,04	0,70
<b>M</b> <b>LE SRL</b>	3.450	245	7,09	14	137	27,37	24,70	246.470	0,11	0,18
<b>EP</b> <b>S.R.L.</b>	1.944	80	4,08	12	66	n.s.	39,54	162.780	0,03	0,91
<b>A</b> <b>S.R.L.</b>	1.051	50	4,68	3	48	7,10	10,21	358.790	1,27	1,14
<b>CJ</b> <b>O S.R.L.</b>	1.046	31	2,93	6	15	2,97	2,60	176.830	0,57	0,95
<b>G</b> <b>R.L.</b>	1.102	31	2,83	3	18	6,52	20,52	367.950	0,58	0,95
<b>SI</b> <b>STORE S.R.L.</b>	2.121	110	5,18	18	93	6,74	35,93	118.180	1,22	0,25
<b>TC</b> <b>TE S.R.L. - IN LIQUIDAZIONE</b>	1.540	37	2,42	5	26	2,71	1,10	308.140	1,28	0,44

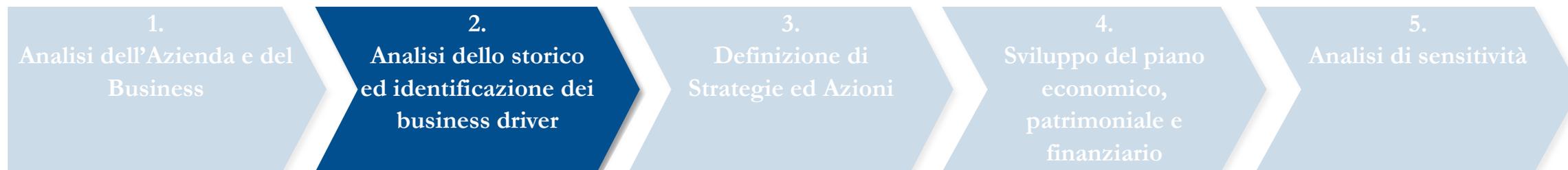


# Analisi di mercato e dei concorrenti | AIDA



# Analisi dello Storico

L'analisi dello storico è fondamentale per definire gli obiettivi futuri e formulare delle assunzioni ragionevoli

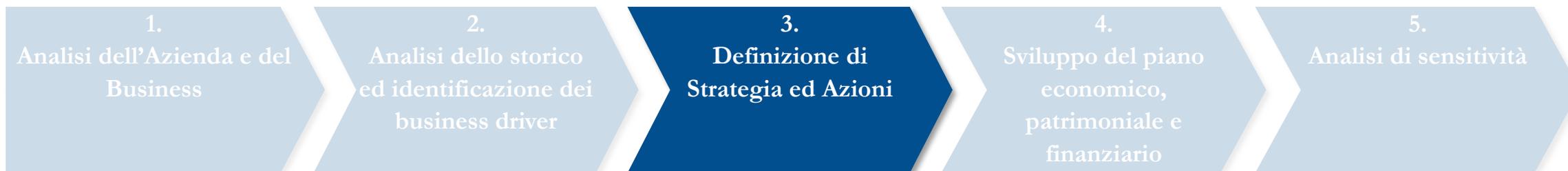


## Analisi dei risultati storici

- Analisi dei risultati storici ed identificazione dei principali andamenti (sia contabili che extra-contabili)
- Riclassificazione dei prospetti storici per evidenziare margini e metriche di particolare rilievo
- Identificazione di particolari avvenimenti e normalizzazione dei risultati
- Definizione dei business driver e delle metriche alla base delle assunzioni prospettiche

# Strategia ed Azioni future

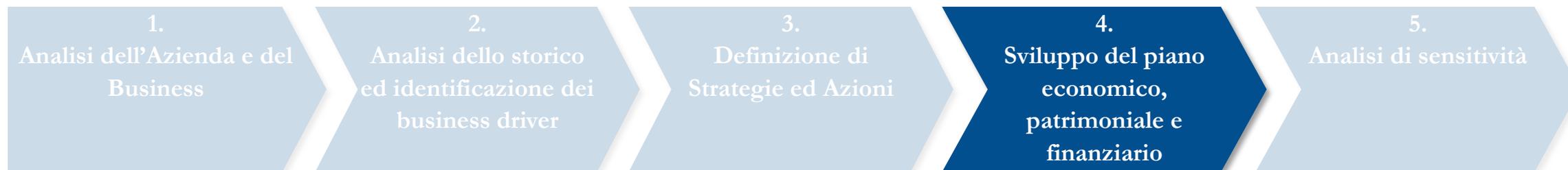
È necessario declinare la strategia in azioni concrete da finalizzare e monitorare



<p><b>Strategia ed Azioni</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esposizione della strategia futura e degli obiettivi da raggiungere</li> <li>• Definizione delle azioni concrete da intraprendere per perseguire gli obiettivi prefissati</li> <li>• Identificazione dell'orizzonte temporale delle azioni, delle risorse necessarie e delle aspettative del management</li> <li>• Individuazione di potenziali rischi</li> </ul>	
<p><b>Definizione delle Assunzioni</b></p>	<p><b>BEST ESTIMATES</b></p>	<p>Informazioni prospettiche basate su assunzioni relative ad <b>eventi futuri probabili e desunti dall'analisi di elementi oggettivi</b> (i.e. ordini in portafoglio, contratti firmati)</p>
	<p><b>HYPOTETICAL ASSUMPTION</b></p>	<p>Informazioni basate su assunzioni ipotetiche, di solito connesse all'avvio di <b>nuove attività non supportati da dati storici</b>; sono ipotesi di eventi futuri che comportano un certo grado di incertezza → projection</p>

# Sviluppo del piano economico, patrimoniale e fin.

Le informazioni e assunzioni definite nelle fasi precedenti sono alla base dello sviluppo del Piano



**Sviluppo degli schemi prospettici**

Predisposizione degli schemi economici, patrimoniale e finanziari, sulla base delle informazioni e delle assunzioni espresse nelle sezioni precedenti



**Predisposizione di un modello dinamico**

# Sviluppo del piano economico, patrimoniale e fin.

## Financial Modeling

Gli schemi devono essere strutturati e riclassificati per evidenziare le esigenze di monitoraggio specifiche del business in oggetto, coerentemente con le finalità del Business Plan

### Piano Economico

- + Ricavi di vendita
- Costi di acquisto
- Servizi
- Godimento
- Personale

**= MOL ~ EBITDA**

- Ammortamenti
- Accantonamenti

**= MARGINE OPERATIVO ~ EBIT**

- + Proventi finanziari
- Oneri finanziari

**= UTILE PRIMA DELLE IMPOSTE**

- Impose (IRES, IRAP)

**= UTILE NETTO**

### Piano Patrimoniale / Finanziario

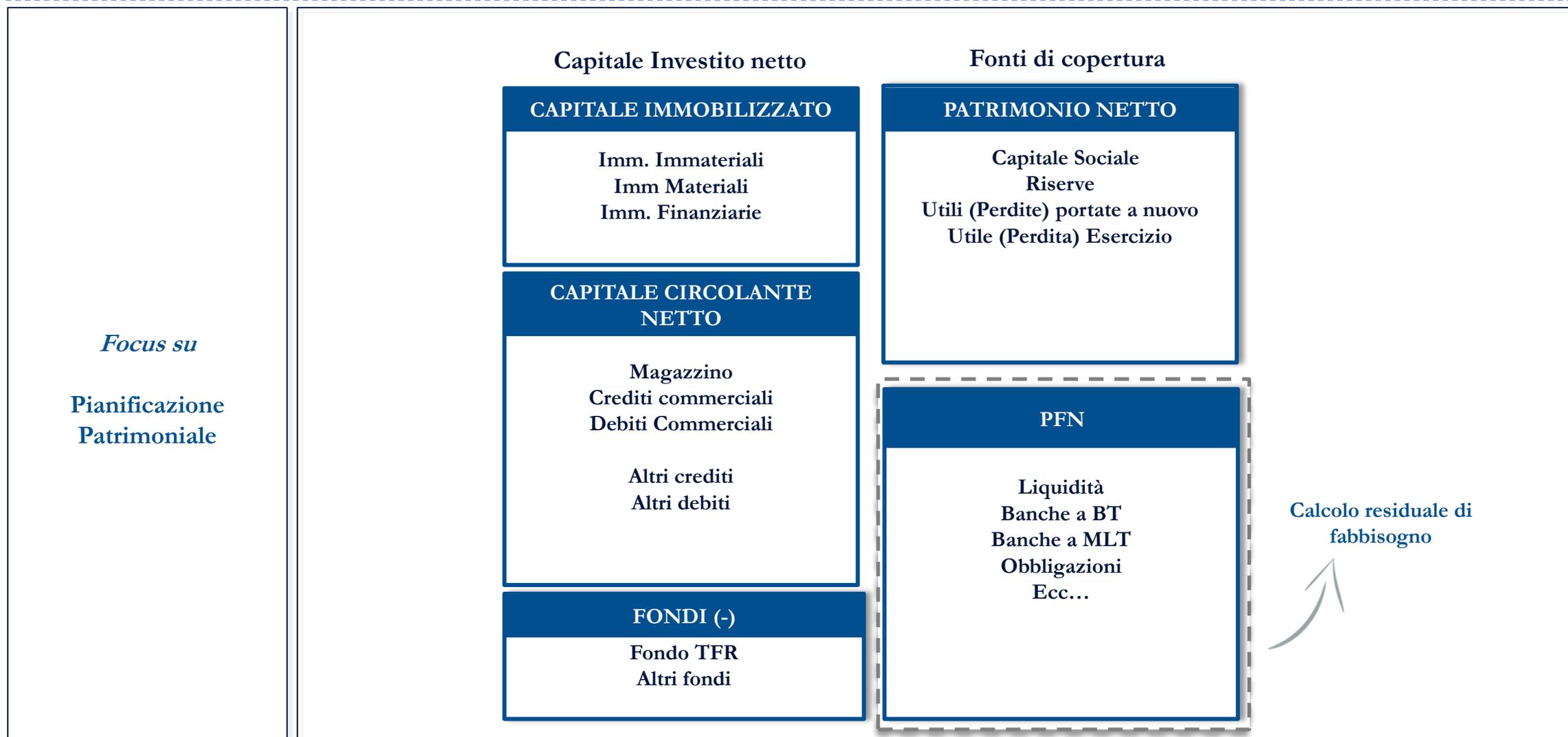
- Immobilizzazioni
- Capitale Circolante Netto Operativo
- Crediti commerciali
- Debiti Commerciali
- Rimanenze di Magazzino
- Altri Crediti non tributari
- Altri Debiti non tributari

**Fabbisogno finanziario**  
**Eccesso di liquidità**

Crediti/Debiti per imposte

Patrimonio Netto

# Sviluppo del piano economico, patrimoniale e fin.



# Sviluppo del piano economico, patrimoniale e fin.

<p><i>Focus su</i></p> <p><b>Capitale Circolante Netto Operativo</b></p>	<p><b>MAGAZZINO</b></p>	<p>Indice di rotazione = <math>\text{Vendite}^1 / \text{Magazzino}</math></p> <p style="text-align: right;">1. Valorizzate al costo</p>					
		<p>Giorni medi di giacenza = <math>(\text{Rimanenze} / \text{Costo del Venduto}) * 365 \rightarrow \text{Magazzino Semilavorati e Prodotti Finiti}</math></p>					
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%; text-align: center;">Best Practice</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Criticità</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Assunzioni / Consuetudini</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentazione del magazzino (tipologia articoli, indice di rotazione,...)</li> <li>Target di evoluzione per segmento proporzionato all'andamento del business</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Difficoltà nel pianificare un'evoluzione per classe di articolo</li> <li>Mancanza di granularità dei dati</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizzare un target "ragionato" di rotazione per poi calcolare sul monte vendite (costo del venduto) il valore magazzino</li> <li>Necessario distinguere slow-moving da current</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Best Practice	Criticità	Assunzioni / Consuetudini	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentazione del magazzino (tipologia articoli, indice di rotazione,...)</li> <li>Target di evoluzione per segmento proporzionato all'andamento del business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difficoltà nel pianificare un'evoluzione per classe di articolo</li> <li>Mancanza di granularità dei dati</li> </ul>
	Best Practice	Criticità	Assunzioni / Consuetudini				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentazione del magazzino (tipologia articoli, indice di rotazione,...)</li> <li>Target di evoluzione per segmento proporzionato all'andamento del business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difficoltà nel pianificare un'evoluzione per classe di articolo</li> <li>Mancanza di granularità dei dati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizzare un target "ragionato" di rotazione per poi calcolare sul monte vendite (costo del venduto) il valore magazzino</li> <li>Necessario distinguere slow-moving da current</li> </ul>				
	<p><b>CREDITI COMMERCIALI</b></p>	<p>Giorni medi di incasso = <math>[\text{Crediti Commerciali} / (\text{Ricavi} * (1 + \text{IVA}))] * 365</math></p>					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%; text-align: center;">Best Practice</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Criticità</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Assunzioni / Consuetudini</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinare un target sulla base dello storico e delle azioni future, calcolare i crediti sulla base dell'evoluzione del fatturato</li> <li>Isolare anomalie, separare Intercompany</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stagionalità</li> <li>Periodi di discontinuità (es. crisi)</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Esposizione delle analisi e giustificazione delle stime alla base dei giorni attesi</li> <li>Può essere accettato un termine medio di incasso che tenga conto delle anomalie, separando slow-moving da current</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>		Best Practice	Criticità	Assunzioni / Consuetudini	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinare un target sulla base dello storico e delle azioni future, calcolare i crediti sulla base dell'evoluzione del fatturato</li> <li>Isolare anomalie, separare Intercompany</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stagionalità</li> <li>Periodi di discontinuità (es. crisi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esposizione delle analisi e giustificazione delle stime alla base dei giorni attesi</li> <li>Può essere accettato un termine medio di incasso che tenga conto delle anomalie, separando slow-moving da current</li> </ul>
Best Practice		Criticità	Assunzioni / Consuetudini				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinare un target sulla base dello storico e delle azioni future, calcolare i crediti sulla base dell'evoluzione del fatturato</li> <li>Isolare anomalie, separare Intercompany</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stagionalità</li> <li>Periodi di discontinuità (es. crisi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esposizione delle analisi e giustificazione delle stime alla base dei giorni attesi</li> <li>Può essere accettato un termine medio di incasso che tenga conto delle anomalie, separando slow-moving da current</li> </ul>					
<p><b>DEBITI COMMERCIALI</b></p>	<p>Giorni medi di pagamento = <math>[\text{Debiti Commerciali} / (\text{Costi operativi} * (1 + \text{IVA}))] * 365</math></p>						
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%; text-align: center;">Best Practice</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Criticità</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Assunzioni / Consuetudini</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinare un target sulla base dello storico e delle azioni future, calcolare i crediti sulla base dell'evoluzione dei costi</li> <li>Isolare anomalie, separare Intercompany</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stagionalità</li> <li>Periodi di discontinuità (es. crisi)</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Esposizione delle analisi e giustificazione delle stime alla base dei giorni attesi.</li> <li>Può essere accettato un termine medio di incasso che tenga conto delle anomalie, separando slow-moving da current</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Best Practice	Criticità	Assunzioni / Consuetudini	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinare un target sulla base dello storico e delle azioni future, calcolare i crediti sulla base dell'evoluzione dei costi</li> <li>Isolare anomalie, separare Intercompany</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stagionalità</li> <li>Periodi di discontinuità (es. crisi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esposizione delle analisi e giustificazione delle stime alla base dei giorni attesi.</li> <li>Può essere accettato un termine medio di incasso che tenga conto delle anomalie, separando slow-moving da current</li> </ul>
	Best Practice	Criticità	Assunzioni / Consuetudini				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinare un target sulla base dello storico e delle azioni future, calcolare i crediti sulla base dell'evoluzione dei costi</li> <li>Isolare anomalie, separare Intercompany</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stagionalità</li> <li>Periodi di discontinuità (es. crisi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esposizione delle analisi e giustificazione delle stime alla base dei giorni attesi.</li> <li>Può essere accettato un termine medio di incasso che tenga conto delle anomalie, separando slow-moving da current</li> </ul>					

# Il Business Plan a supporto della valutazione

## Tavole da Business Plan

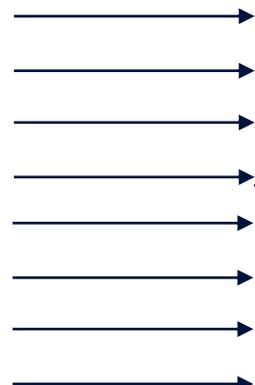
Dimensione Patrimoniale	
Attivo Fisso Netto (AFN)	Patrimonio Netto (PN)
Capitale Circolante Netto (CCN)	Posizione Finanziaria Netta (PFN)

Dimensione reddituale
Ricavi
EBITDA
EBIT
Reddito Netto (RN)

Dimensione finanziaria/monetaria
NOPAT
Flussi di cassa operativi (FCFO)
Flussi di cassa netti (FCFE)

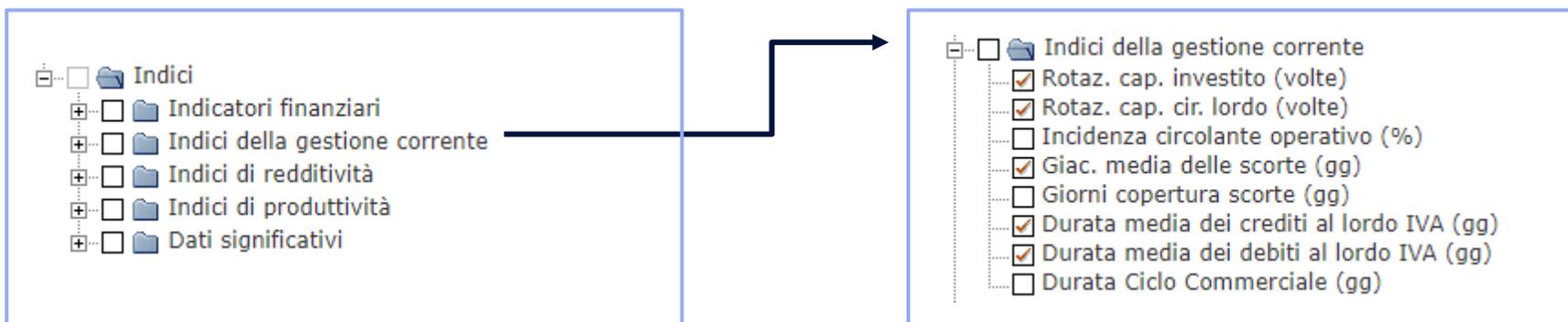
## I driver per la valutazione

Modello	Equity Side	Asset Side
Patrimoniale	PN (K)	
Reddituale	RN Norm.	NOPAT
Finanziario (DCF)	FCFE	FCFO
Misto	PN (K) e RN (Norm.)	PN (K) e NOPAT
Multipli	RN	EBIT, EBITDA, Ricavi (S) e PFN



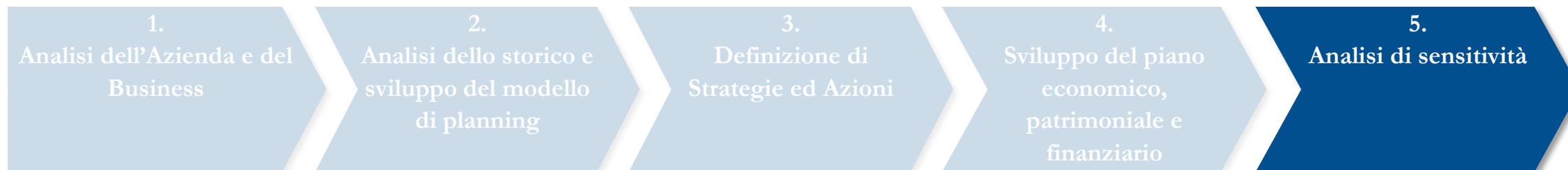
# Analisi del CCN attraverso AIDA

Ragione sociale	Giac. media delle scorte (gg) Ultimo anno disp.	Durata media dei debiti al lordo IVA (gg) Ultimo anno disp.	Durata media dei crediti al lordo IVA (gg) Ultimo anno disp.	Rotaz. cap. cir. lordo (volte) Ultimo anno disp.	Rotaz. cap. investito (volte) Ultimo anno disp.	TOTALE RIMANENZE migl EUR Ultimo anno disp.
<b>B/</b> <u>ONI JEANS S.R.L.</u>	138,20	138,12	12,11	1,74	1,44	565
<b>B/</b> <u>QUE M.R. S.R.L.</u>	242,81	116,84	2,24	1,37	1,00	1.027
<b>F/</b> <u>R.L.</u>	65,75	65,78	15,98	2,04	1,97	247
<b>J/</b> <u>O SRL IN LIQUIDAZIONE</u>	271,39	259,56	8,02	1,15	1,09	3.036
<b>H/</b> <u>DU DUO S.R.L.</u>	402,35	331,32	4,62	0,84	0,81	3.030
<b>S/</b> <u>STORE S.R.L.</u>	286,55	330,54	0,85	1,02	0,70	1.670



# Analisi dell'azienda e del Business

Il BP generalmente si chiude con una sezione di analisi di sensitività



## Identificazione delle variabili chiave del BP e creazione di simulazioni

Una volta predisposto il Business Plan è opportuno effettuare delle analisi per **verificare come i risultati attesi possono cambiare al variare delle variabili chiave** utilizzate come assunzioni all'interno del Piano.

Identificare le variabili chiave del Piano  
Stimare l'impatto di una variazione di tali parametri  
Verificare le ripercussioni sul BP e sulla relativa sostenibilità

L'analisi di sensitività permette di verificare la validità e la stabilità delle ipotesi e dei valori assunti, identificando le aree di maggiore incertezza.

# Agenda

---

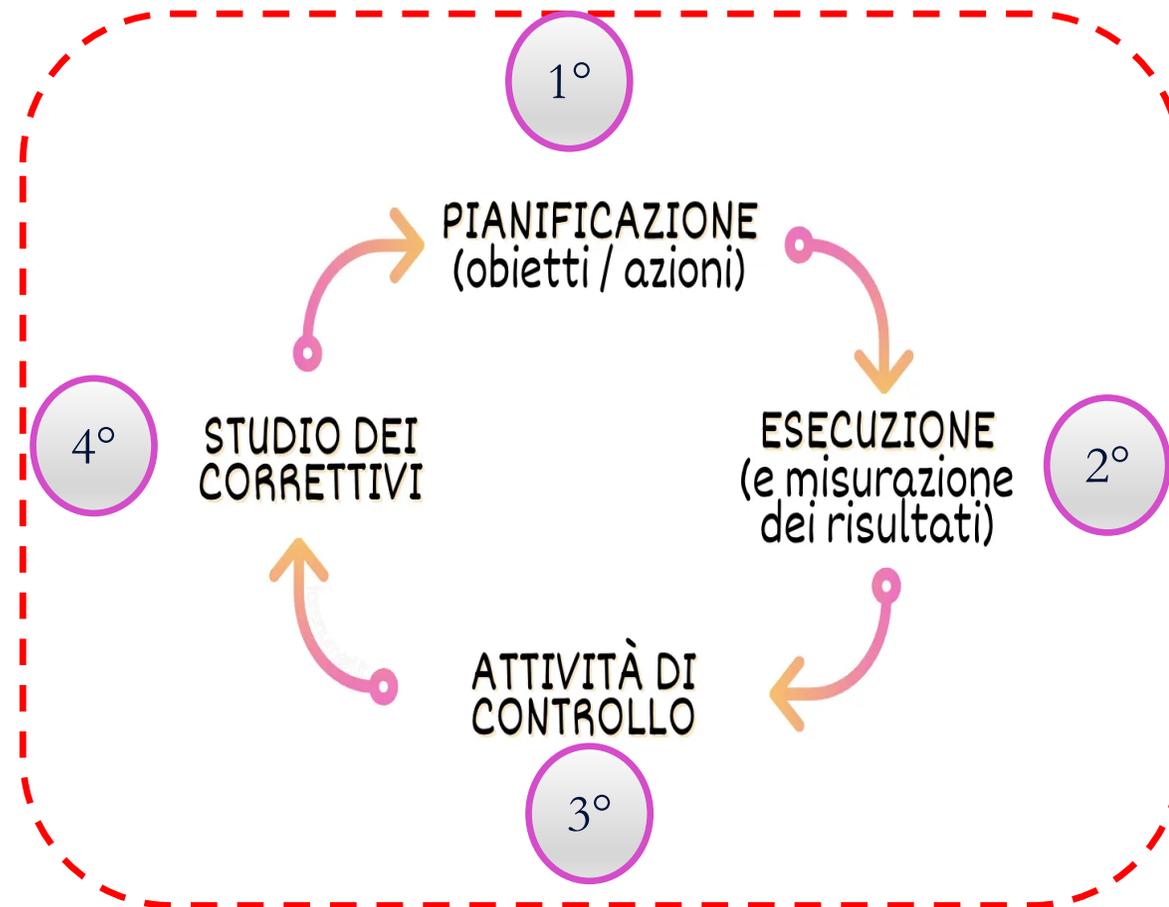
**1.** Introduzione e obiettivo della presentazione

**2.** Il Business Plan | Analisi tramite un esempio illustrativo

**3.** Il Budget di Tesoreria | Uno strumento dinamico per l'analisi di breve termine

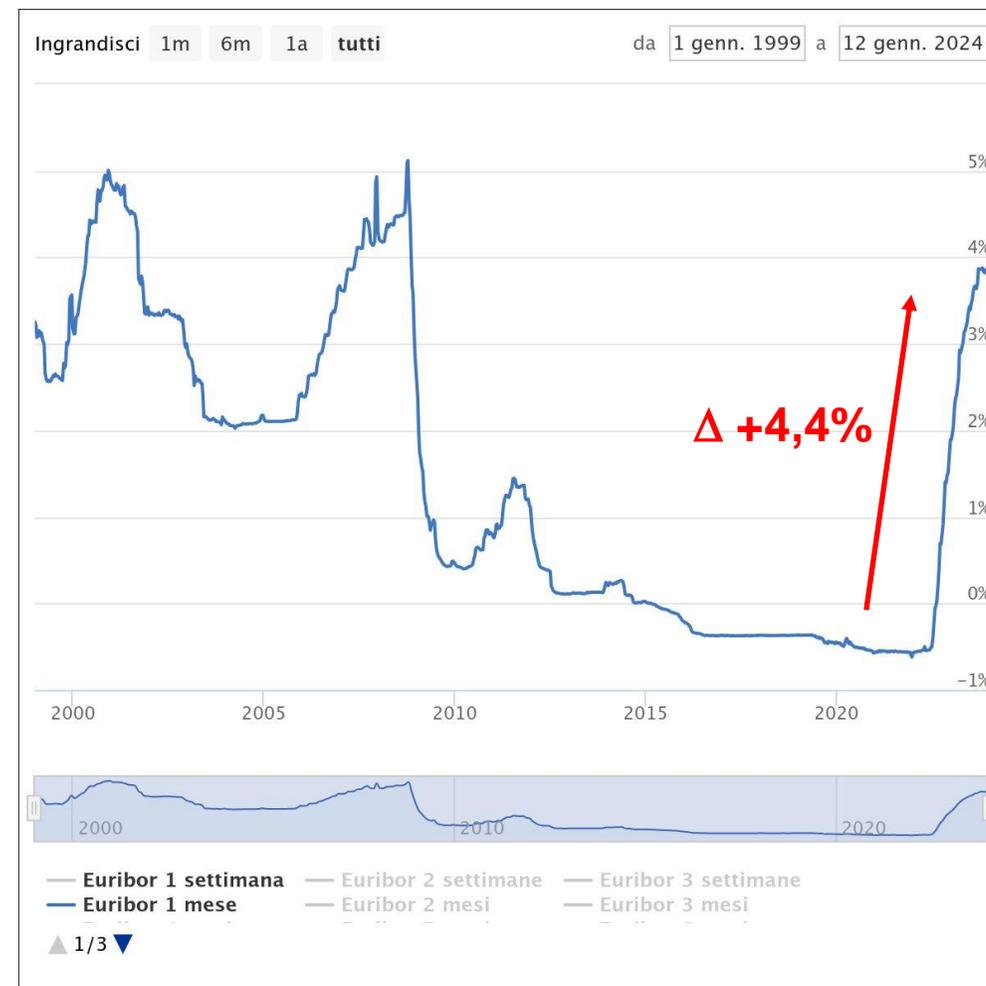
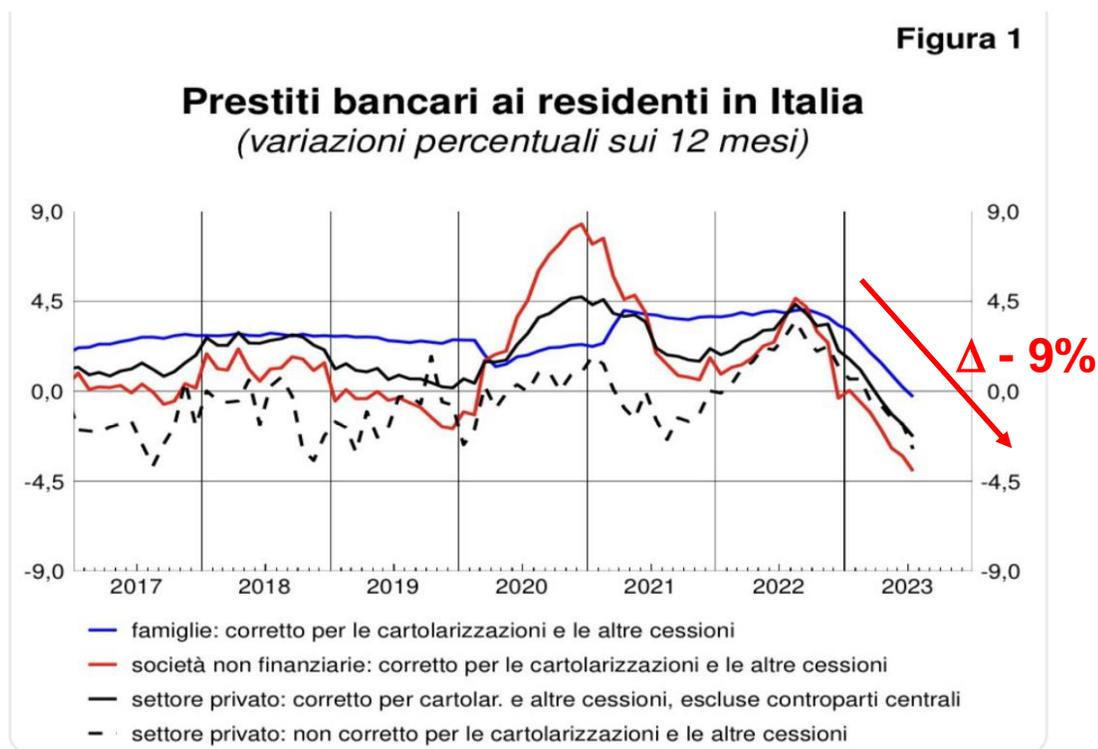
# 1. Premesse: il processo di Budgeting e l'importanza nell'attuale contesto economico

- 1°  FORMULAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI BUDGET
- 2°  ESECUZIONE DELLE ATTIVITA' OPERATIVE/GESTIONALI PIANIFICATE
- 3°  ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI: CONSUNTIVI vs BUDGET
- 4°  CONFERMA/REVISIONE OBIETTIVI DI BUDGET EVENTUALI AZIONI CORRETTIVE





# 1. Premesse: il processo di Budgeting e l'importanza nell'attuale contesto economico



Fonte: <https://www.euribor-rates.eu/it/grafici-euribor/>

## 2. Il Budget di tesoreria come «Rendiconto finanziario prospettico» di breve termine

Oggi, sempre più spesso, si parla di Budget di tesoreria (o «Piano di cassa»), dell'importanza della programmazione e della gestione dei flussi finanziari operativi correnti e prospettici di breve termine.

### Cos'è il Budget di Tesoreria? Come si determina?

Il Budget di tesoreria è una stima dei flussi finanziari in entrata e in uscita che si ritiene si possano generare entro un dato periodo futuro di breve termine (6/12 mesi), che descrive la dinamica della Posizione Finanziaria Netta aziendale (PFN) nel tempo.

Costituisce, di fatto, un «**Rendiconto finanziario prospettico**» di breve periodo.

**Deriva** le proprie previsioni di flussi di cassa in entrata e in uscita principalmente dalle previsioni di Budget economico e di Budget degli Investimenti (o CAPEX):

- a) di carattere operativo-corrente (Costi e Ricavi) e relativa dinamica di Capitale Circolante Operativo – CCO (i.e. Crediti/Debiti/Scorte di magazzino),
- b) di carattere strutturale (Investimenti o Capex),

a cui si aggiungono: la struttura finanziaria in essere e le previsioni di «copertura» a titolo di debito e/o di capitale (*Equity*) → **concetto di Equilibrio e di Continuità aziendale!**

## 2. Il Budget di tesoreria come «Rendiconto finanziario prospettico» di breve termine

---

Il Budget di tesoreria, se logicamente ben strutturato, consente:

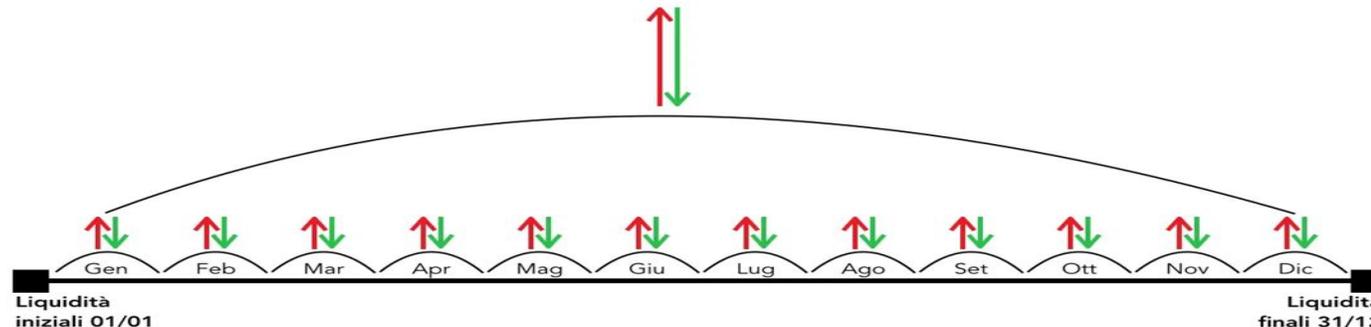
- ❑ di individuare la natura, la consistenza e la tempistica dei diversi esborsi monetari richiesti dalla gestione operativa;
- ❑ di determinare le fonti idonee per dimensione, durata e forma tecnica per far fronte ai fabbisogni finanziari originati da tali esborsi.

Il Budget di tesoreria descrive in senso dinamico l'evoluzione della capacità dell'impresa di far fronte con costanza ai propri impegni e alle obbligazioni nel breve periodo senza incorrere in squilibri finanziari → concetto di Solvibilità!

## 2. Il Budget di tesoreria come «Rendiconto finanziario prospettico» di breve termine

Fondamentale, pertanto, mettere a punto criteri e strumenti in ottica c.d. «*cash flow based*» delle operazioni di gestione svolte dall'impresa che consentano di:

- definire un modello chiaro e rigoroso di rendiconto finanziario;**
- elaborare criteri e strumenti per interpretare i dati che emergono dal rendiconto;**
- definire un orizzonte temporale di: «misurazione» - «osservazione» - «correzione» → **congruo!**  
(6/12/... m**



# 2. Il Budget di tesoreria come «Rendiconto finanziario prospettico» di breve termine

## 1.2. L'importanza del piano di cassa per adeguati assetti contabili

Come è ovvio, nell'ottica della **prevenzione** della crisi tra i principali segnali che gli "assetto adeguati" sono chiamati a cogliere vi sono **quelli di natura finanziaria**. Secondo la legge (art. 2, lett. a), CCII), infatti, la **crisi** è la situazione in cui l'imprenditore prevede che, entro l'orizzonte temporale di un anno, incontrerà difficoltà nel pagare regolarmente i propri debiti (ossia, alle scadenze previste e con mezzi "normali", cioè con denaro).

Gli assetti adeguati, pertanto, devono innanzitutto consentire un monitoraggio continuo della capacità dell'impresa di far fronte alle proprie obbligazioni, al fine di valutare se il proprio indebitamento è sostenibile per **almeno dodici mesi**, e in modo da poter affrontare tempestivamente eventuali squilibri.

Per tale motivo, come è ampiamente noto e già attuato dalla larga maggioranza delle imprese, dovrà essere adottato un piano di cassa che contenga:

- i) da un lato, una stima dei ricavi e dei costi, nonché dei tempi di incasso dei relativi crediti;
- ii) dall'altro lato, un'attenta pianificazione dei flussi finanziari in entrata e in uscita.

Un indicatore fondamentale per la valutazione della capacità dell'impresa di far fronte alle proprie obbligazioni è il c.d. **DSCR (Debt Service Cover Ratio)**.

*DSCR*

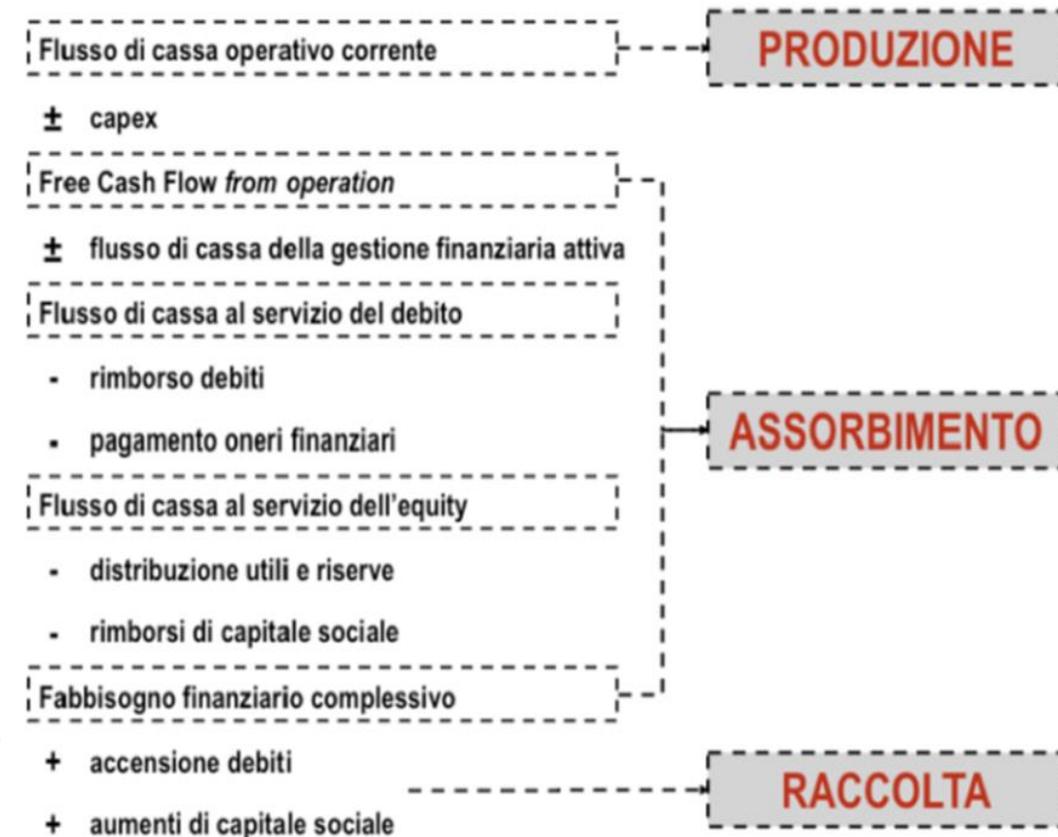
$$= \frac{\text{Flusso di cassa al servizio del debito}}{\text{Rimborso del debito (K e I)}}$$

La predisposizione di un piano di cassa (o "budget di tesoreria", o altro nome equivalente) completo e ben strutturato è funzionale, da un lato, ad assicurare un **monitoraggio continuo** della situazione finanziaria dell'impresa, in modo da verificare eventuali disallineamenti fra previsioni e dati correnti e, dall'altro, a consentire l'elaborazione di una **strategia per affrontare eventuali tensioni finanziarie**.

# 3. Il Budget di tesoreria e i tre momenti chiave della gestione monetaria aziendale

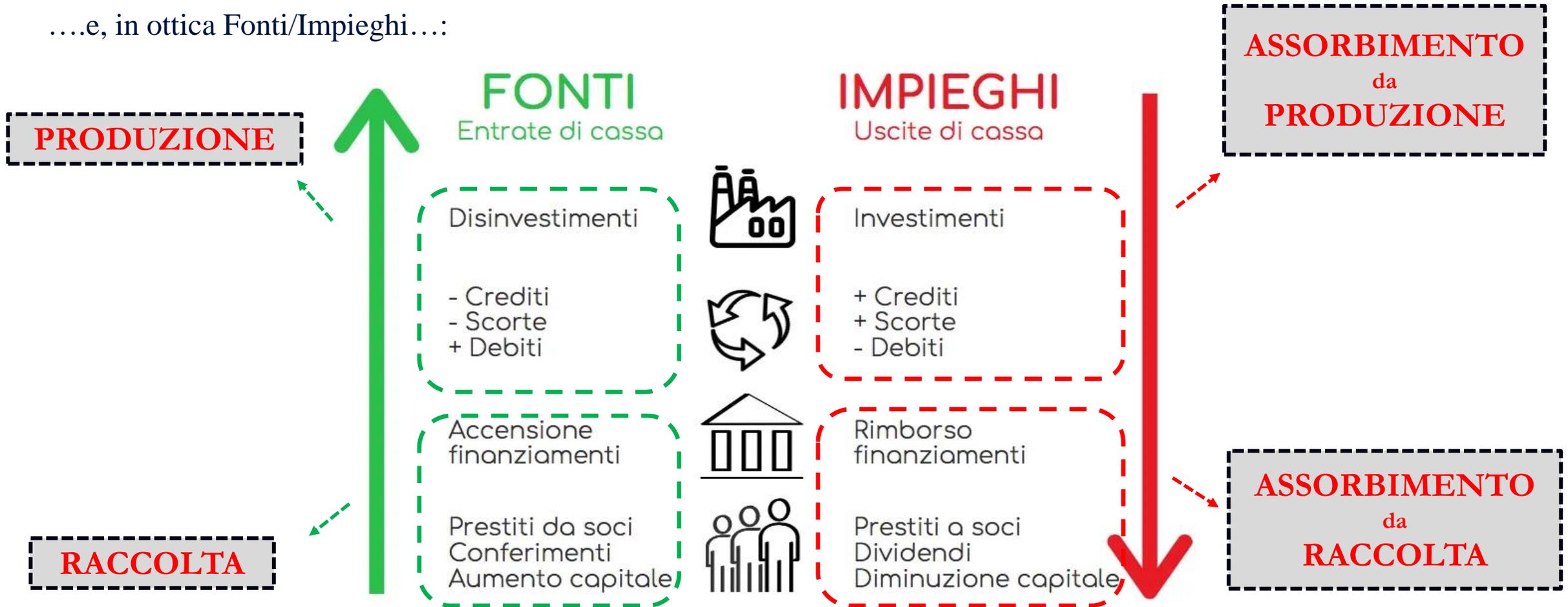
Il Budget di tesoreria, nella sua accezione di Rendiconto finanziario prospettico, consente di individuare le correlazioni logiche esistenti tra **i tre momenti chiave che scandiscono la gestione monetaria dell'impresa:**

- ❑ la **produzione** di risorse monetarie: corrisponde al volume di moneta che l'impresa è in grado di generare autonomamente e ripetitivamente, grazie ai propri processi di gestione
- ❑ l'**assorbimento** di risorse monetarie: è riconducibile a quelle operazioni che determinano, nel loro complesso e per loro intrinseca natura, esborsi di moneta, contribuendo a causare la formazione di fabbisogno finanziario.
- ❑ la **raccolta** di risorse monetarie che si rende necessaria quando il volume di risorse monetarie prodotte internamente non è sufficiente a coprire il fabbisogno derivante dalle operazioni che generano assorbimento siano esse strutturali (nuovi investimenti) siano esse di breve (dinamica del CCO).



# 3. Il Budget di tesoreria e i tre momenti chiave della gestione monetaria aziendale

....e, in ottica Fonti/Impieghi....:



# 4. Esempio di modello operativo di gestione della liquidità aziendale: base dati

---

Il Budget di tesoreria è un rendiconto finanziario prospettico costruito con il «**metodo diretto**». Esso **somma tutte le entrate attese** e **sottrae tutte le previsioni di uscita**, dividendole sempre per categorie (gestione operativa corrente, gestione finanziaria, gestione degli investimenti).

Un modello di Budget di tesoreria completo dovrebbe consentire anche la possibilità di gestire varie forme tecniche di affidamenti bancari, andando a proiettare i movimenti di eventuali conti SBF per smobilizzo di SDD (SEPA Direct Debit) e/o Ri.Ba. (Ricevute Bancarie) e/o di anticipo fatture.

Sviluppando previsioni sui movimenti di finanziari per ogni banca/linea concessa entro i limiti di affidato («castelletto»), si può determinare in maniera maggiormente precisa il reale fabbisogno finanziario nel tempo.

I dati base da raccogliere sia in fase di stesura del Budget sia in fase di controllo «a consuntivo» sono:

- Entrate correnti derivanti dai ricavi dell'attività caratteristica
- Uscite correnti derivanti dai costi variabili dell'attività caratteristica
- Uscite correnti per costi fissi derivanti dall'attività operativa
- Uscite relative al personale dipendente e assimilato
- Entrate / uscite relative a operazioni di natura finanziaria
- Entrate / uscite relative a operazioni sugli investimenti aziendali
- Entrate / uscite di natura tributaria.

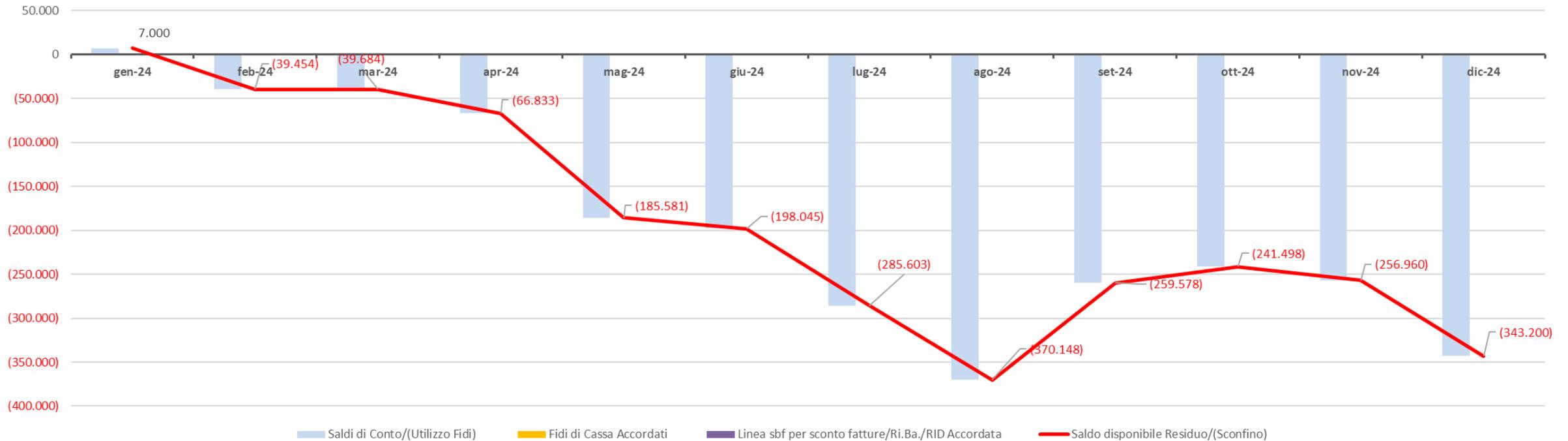
# 4. Esempio di modello operativo di gestione della liquidità aziendale: base dati

Alfa 1 S.r.l.	31/01/24	29/02/24	31/03/24	30/04/24	31/05/24	30/06/24	31/07/24	31/08/24	30/09/24	31/10/24	30/11/24	31/12/24
Saldo contabile di chiusura precedente	0	7.000	(39.454)	(39.684)	(66.833)	(185.581)	(198.045)	(285.603)	(370.148)	(259.578)	(241.498)	(256.960)
Saldi di Conto/(Utilizzo Fidi) (periodo precedente)	0	7.000	(39.454)	(39.684)	(66.833)	(185.581)	(198.045)	(285.603)	(370.148)	(259.578)	(241.498)	(256.960)
Saldo disponibile Residuo/(Sconfino) (periodo precedente)	0	7.000	(39.454)	(39.684)	(66.833)	(185.581)	(198.045)	(285.603)	(370.148)	(259.578)	(241.498)	(256.960)
<b>Entrate</b>												
<b>Incasso corrispettivi/fatture</b>												
Incassi da fatture attive									122.000	24.400	24.400	
<b>Utilizzo linee sconto fatture sbf/Ri.Ba./RID</b>												
Fattura 1							0	0			0	0
Ri.Ba. 1												
Accensione nuovi finanziamenti bancari						0						
Altri versamenti/Approviti Imprenditore/Soci (Finanziamenti/Capitale)	10.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTALE ENTRATE</b>	<b>10.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>122.000</b>	<b>24.400</b>	<b>24.400</b>	<b>0</b>
<b>Uscite operative (Opex)</b>												
Bonifici a Fornitori		(46.360)	0	(26.840)	(106.750)	(8.644)	(74.463)	(49.990)	(3.020)	(2.239)	(35.789)	(61.824)
Stipendi	0	0	0	0	(1.260)	(1.260)	(1.260)	(1.260)	(1.260)	(1.260)	(1.260)	(1.890)
Rate Mutui						0						0
F24 per IVA		0	0	0	0	0	(9.012)	0	(3.944)	0	0	(15.780)
F24 per IRES/IRAP												(3.686)
F24 per Contributi/IRPEF		0	0	0	0	(1.440)	(1.440)	(1.440)	(1.440)	(1.440)	(1.440)	(1.440)
<b>Uscite per Investimenti (Capex)</b>												
Bonifici a Fornitori	(3.000)	0	0	0	(10.000)	0	0	(30.000)	0	0	0	0
<b>Utilizzo linee sbf</b>												
Commissione di messa a disposizione												
Oneri finanziari su utilizzo sbf												
<b>Spese di tenuta conto/Commissioni bancarie</b>												
Competenze (=Interessi passivi)		(94)	(230)	(309)	(737)	(1.121)	(1.383)	(1.856)	(1.767)	(1.382)	(1.373)	(1.620)
Commissioni bancarie												
Bolli mensili												
<b>Saldo contabile di chiusura</b>	<b>7.000</b>	<b>(39.454)</b>	<b>(39.684)</b>	<b>(66.833)</b>	<b>(185.581)</b>	<b>(198.045)</b>	<b>(285.603)</b>	<b>(370.148)</b>	<b>(259.578)</b>	<b>(241.498)</b>	<b>(256.960)</b>	<b>(343.200)</b>
Utilizzo Linea sbf per sconto fatture/Ri.Ba./RID (+)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ripristino linea sbf per sconto fatture/Ri.Ba./RID (-)									0	0	0	0
<b>Saldi di Conto/(Utilizzo Fidi)</b>	<b>7.000</b>	<b>(39.454)</b>	<b>(39.684)</b>	<b>(66.833)</b>	<b>(185.581)</b>	<b>(198.045)</b>	<b>(285.603)</b>	<b>(370.148)</b>	<b>(259.578)</b>	<b>(241.498)</b>	<b>(256.960)</b>	<b>(343.200)</b>
Fido di Cassa Credit Agricole	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fido di Cassa Intesa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Fidi di Cassa Accordati</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo disponibile Residuo/(Sconfino)</b>	<b>7.000</b>	<b>(39.454)</b>	<b>(39.684)</b>	<b>(66.833)</b>	<b>(185.581)</b>	<b>(198.045)</b>	<b>(285.603)</b>	<b>(370.148)</b>	<b>(259.578)</b>	<b>(241.498)</b>	<b>(256.960)</b>	<b>(343.200)</b>
<b>Linea sbf per sconto fatture/Ri.Ba./RID Accordata</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Residuo disponibile Linea sbf per sconto fatture/Ri.Ba./RID - (Sconfino)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



# 4. Esempio di modello operativo di gestione della liquidità aziendale: base dati

Andamento saldi di Tesoreria/utilizzo Fidi



## 5. Caso pratico

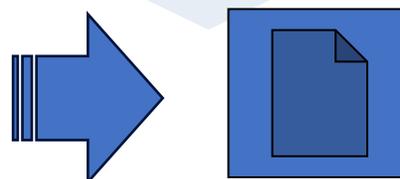
---

### 1. Premesse/Assumption:

- a) Azienda «*start up*» commerciale operante come licenziataria di marchio europeo nel settore dell'abbigliamento sportivo;
- b) Azienda con **sistema contabile non integrato** con il *Remote Banking* e con il sistema di budgeting e gestione della tesoreria;
- c) Attività di **alimentazione del modello di gestione delle tesoreria totalmente manuale** → a preventivo (Budget) / a Consuntivo
- d) **Struttura finanziaria** sostanzialmente **dedicata al sostegno del fabbisogno finanziario** derivante dalle tipiche dinamiche **del Circolante Operativo (Stagionalità!)**;
- e) Struttura finanziaria **multi banca e multi-linea** (linee di cassa; linee per anticipo fatture/Smobilizzo effetti);
- f) Modello di gestione della tesoreria in dotazione realizzato extra-sistema e sviluppato in *MS-Excel*;
- g) **Attività di Riconciliazione** mensile E/C bancari con Sistema di gestione della tesoreria **manuale**
- h) Necessità di **risorse** interne (*full time*) e/o esterne (*part-time*) **dedicate alla gestione della Tesoreria**

### 2. Caso pratico:

Modello di Gestione operativa della tesoreria aziendale *MS-Excel*





UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BRESCIA



BRESCIA

ORDINE  
DEI DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI  
CONTABILI

BUSINESS PLAN E BUDGET DI TESORERIA, STRUMENTI IRRINUNCIABILI ANCHE AI FINI DEGLI ADEGUATI ASSETTI

**Grazie per l'attenzione**

