



ORDINE
DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI CONTABILI

COMMISSIONE ANALISI DI BILANCIO, VALUTAZIONI D'AZIENDA
E FINANZA D'IMPRESA

**IL SUPPORTO DEL
COMMERCIALISTA
ALLO SVILUPPO DELL'IMPRESA:
UN CASO DI STUDIO**

Maggio 2019

Al giorno d'oggi fare impresa è sempre più complesso e dinamico e gli imprenditori si trovano spesso di fronte a nuove sfide; infatti cinquant'anni fa poteva essere sufficiente avere l'idea giusta o creare un prodotto o un servizio migliore rispetto a quello dei propri competitor per assicurarsi un buon successo. I dati dei quali si poteva disporre erano relativamente pochi e non si parlava ancora di controllo di gestione. Con il trascorrere degli anni e l'acuirsi della concorrenza è stato necessario implementare ulteriori attività di supporto quali ricerche di marketing, innovazioni nel packaging o nell'offerta commerciale.

Attualizzando il discorso, per fare impresa non è più sufficiente il cosiddetto intuito imprenditoriale fondato sulla reportistica tradizionale, come i bilanci annuali, per definire l'andamento presente e futuro dell'azienda e prendere decisioni operative. La grande disponibilità di dati e la necessità di una maggiore efficienza aziendale rendono il controllo di gestione necessario alla sopravvivenza e alla maggiore competitività di un crescente numero di imprese.



Ma cosa si intende per “**Controllo di Gestione**”? Una delle definizioni più classiche sintetizza il controllo di gestione come l'insieme di tutte quelle tecniche, strumenti e operazioni che consentono al management di avere sotto controllo l'andamento aziendale, stabilire obiettivi, pianificare le azioni per raggiungerli e analizzare gli eventuali scostamenti dagli obiettivi prefissati, in modo da attuare azioni correttive. Si tratta quindi di una attività che rileva tutti gli spostamenti di capitale e le operazioni commerciali dell'azienda e si focalizza in attività strategiche sul futuro aziendale, assicurando migliori performance, profitti ed efficienza.

Gli **obiettivi** che il controllo di gestione intende raggiungere riguardano principalmente **la misurazione ed il miglioramento dell'efficienza dei processi aziendali, la corretta allocazione delle diverse risorse aziendali, la valutazione dei rischi**; si consideri che il rischio è parte integrante e caratterizzante di ogni impresa: è possibile affermare che non esistano attività di impresa totalmente prive di rischi, ma se da una parte rischi eccessivi possono portare a perdite, dall'altra parte il rischio zero può far sfumare importanti opportunità. Quindi un'attenta valutazione dei rischi ha come obiettivo quello di massimizzare i profitti e di determinare l'ammontare degli investimenti in ciascun progetto.

Nel complesso, il controllo di gestione consente anche di definire obiettivi a breve ed a lungo termine: **la programmazione e la pianificazione aziendale**. Questi concetti hanno a che fare con il futuro, con quello che si vuole fare, tenendo in considerazione un aspetto fondamentale: alla base di tutto c'è una precisa organizzazione. Nulla deve essere lasciato al caso. Programmare e pianificare presuppone quindi una serie di ragionamenti, di considerazioni tra di loro collegate, utili per raggiungere un determinato obiettivo.

Capita, sempre con maggior frequenza, che i termini programmazione e pianificazione vengano usati come sinonimi, mentre in realtà si differenziano, in modo sostanziale, per ciò che riguarda l'estensione temporale: **la programmazione** infatti dispiega i suoi effetti con riferimento ad un arco temporale ristretto quale potrebbe essere ad esempio quello mensile, trimestrale, semestrale o al massimo annuale e riguarda

il processo di determinazione operativo, sulla base dei dati previsti, degli obiettivi realizzabili in rapporto ai mezzi a disposizione; **la pianificazione** si riferisce invece ad un arco temporale più lungo, generalmente tra i tre e i cinque anni e consiste nell'anticipazione di una serie di decisioni tra loro coordinate.

L'output della pianificazione è il piano, cioè il documento strategico nel quale sono ordinati in un sistema quantitativo preventivo i dati riguardanti la gestione futura nell'ambito delle previsioni attuate, degli obiettivi prefissi e delle combinazioni scelte per il loro raggiungimento. Sia in fase di start up, con la prima definizione del Business Plan, sia nelle fasi successive, ogni azienda dovrebbe realizzare una pianificazione strategica con cui definire uno scenario futuro (basandosi su ricerche di mercato) e immaginare le azioni da compiere in funzione delle risorse disponibili.

È per questo che pianificazione e controllo di gestione sono due attività strettamente correlate: se pianificare è fondamentale, è altrettanto importante, con il controllo di gestione, misurare gli scostamenti dagli obiettivi e definire nuove strategie per arrivare ai traguardi stabiliti dalla pianificazione. In una situazione economica in continua evoluzione come quella attuale, una pianificazione strategica è perdente senza il supporto di un valido controllo di gestione (che aiuta anche a definire le attività di programmazione a breve termine).

Il controllo di gestione si articola in tre fasi: antecedente (budgeting), concomitante e susseguente.

La prima fase del controllo di gestione (antecedente) è legata al sistema di programmazione e pianificazione aziendale e si riferisce alla definizione del budget. In questo modo gli obiettivi operativi – definiti dalla programmazione e dalla pianificazione aziendale – sono resi misurabili attraverso specifici indicatori, vengono predisposte le risorse per il relativo raggiungimento e indicati gli organi aziendali responsabili del conseguimento degli obiettivi stessi.

La seconda fase del controllo di gestione (concomitante) viene svolta parallelamente alla gestione stessa. Gli indicatori definiti nella fase precedente vengono misurati: si predispongono report che sono inviati al management aziendale ed è sulla base dei dati forniti che questi decide le azioni e le strategie da intraprendere.

Man mano che l'attività di impresa si svolge, si procede al controllo, ossia alla verifica della conformità dei risultati della gestione agli obiettivi programmati. Il controllo, quindi, deve essere attuato durante lo svolgimento dell'attività aziendale e non solamente al termine del periodo di riferimento. Questo permette, eventualmente, di intraprendere le azioni correttive per reindirizzare la gestione sulla scorta di quanto previsto nella programmazione.

Il controllo in particolare si svolge attraverso la rilevazione dei risultati consuntivi, attraverso il calcolo e l'analisi delle cause degli scostamenti. I feed-back sono alla base dei provvedimenti correttivi conseguenti al verificarsi di uno scostamento. In particolare:

- se la causa dello scostamento è interna, ossia consiste in inefficienze verificatesi in qualche reparto aziendale ed è eliminabile attraverso opportune azioni correttive, si attua un feed-back chiuso, cioè si interviene sulla fase operativa, per evitare che in futuro si ripeta il motivo che ha generato lo scostamento;
- se la causa è invece esterna e incontrollabile, si avvia un processo di feed-back aperto, cioè si modificano i programmi, onde evitare il mantenimento di obiettivi irrealizzabili.

La terza fase del controllo di gestione (sussequente) si effettua con la chiusura di un ciclo di controllo e con la comunicazione al vertice aziendale delle informazioni relative alla misurazione finale degli indicatori, i quali permettono di analizzare le differenze che sorgono tra le previsioni fatte e quanto nella realtà si è verificato. Questo serve a stabilire le basi per il successivo ciclo di budgeting.



Il controller deve individuare una mission che possa mettere d'accordo gli stakeholder; è attraverso il consenso infatti che l'azienda riesce a permanere sul mercato.

Il tutto deve essere finalizzato a garantire nel tempo una conveniente ed adeguata remunerazione degli stakeholder, i quali sono i portatori di interessi direttamente o indirettamente coinvolti nell'attività d'impresa: azionisti, lavoratori, finanziatori reali e potenziali, clienti e fornitori, comunità sociale, pubblica amministrazione.

Il soddisfacimento degli interessi istituzionali può realizzarsi solo se l'azienda è in grado di svolgere la sua attività economica in condizioni di tendenziale equilibrio economico. La durabilità di tale equilibrio è legata alla capacità dell'azienda di aumentare il suo valore economico; quando si cerca di passare da debiti a breve a debiti a lungo termine, si hanno infatti inevitabili riflessi sul conto economico, poiché ciò comporta costi.

Operare in condizioni di economicità trova espressione nel manifestarsi di:

- **equilibrio economico:** capacità costante di copertura dei costi da parte dei ricavi, residuando un utile congruo: capacità di remunerare tutti i fattori produttivi, compreso il capitale di rischio;
- **equilibrio finanziario:** capacità costante di disporre del capitale monetario necessario per far fronte agli obblighi di pagamento (copertura delle uscite con le entrate), senza compromettere l'equilibrio economico;
- **equilibrio patrimoniale:** capacità di remunerare il capitale proprio.

Un'impresa nuova o altamente innovativa può non aver equilibrio economico, perché è appena nata. I giudizi, quindi, devono essere ponderati al ciclo di vita dell'azienda nel lungo periodo. Ciò implica che le decisioni e le azioni poste in essere da chi governa l'azienda debbano essere volte a coniugare l'efficienza della combinazione produttiva con il soddisfacimento delle attese degli stakeholder ed in particolare con quelle del **cliente**: ecco perché nelle aziende il responsabile del settore commerciale è il più importante.

In sintesi, il sistema aziendale dev'essere efficace ed efficiente, ossia deve rispondere alle esigenze del mercato e dell'ambiente utilizzando al meglio le risorse disponibili.

Concludendo possiamo affermare che il controllo di gestione stia diventando un'attività sempre più connessa alla programmazione e pianificazione aziendale, anche nelle piccole imprese. Raggiungere gli obiettivi pianificati è vitale in un'economia competitiva come quella attuale ed è necessario pertanto avere sotto controllo i dati e le performance aziendali, al fine di apportare eventuali azioni correttive. Il controllo di gestione necessita pertanto di soluzioni software adeguate, che consentano di avere a disposizione grandi quantità di dati, misurare le performance e consentire di prendere le migliori decisioni per l'azienda, analizzando i singoli reparti e concentrando gli sforzi solo dove necessario.

La parte fondamentale della prima fase del controllo di gestione si basa sul **Business Plan**. Ci riferiamo ad un documento che riassume in modo sintetico ma estremamente chiaro quale potrebbe essere il risultato economico di una iniziativa imprenditoriale: in sostanza rappresenta gli obiettivi di un'attività di impresa ed il progetto per raggiungerli.

Il Business Plan può essere visto secondo una serie di punti di vista diversi:

- **i costi e ricavi attesi:** derivanti dalla previsione dell'idea imprenditoriale;
- **le strategie:** che dovranno essere utilizzate per dare vita a tale piano;
- **gli obiettivi:** che si intende raggiungere nel medio-lungo periodo;
- **le iniziative:** che si prenderanno una volta posto in essere il progetto.

Il business plan è, quindi, un documento che deve essere visto ed interpretato dall'imprenditore stesso idoneo a verificare l'**effettiva validità** del suo piano, ma d'altro canto deve essere interpretato anche da terzi finanziatori al di fuori dell'azienda, potenzialmente interessati all'iniziativa e che vorranno valutare la **concretezza** dell'iniziativa sottoponendo di conseguenza il business plan ad un **duplice esame**.

La redazione di un Business Plan non è regolata da norme specifiche, tuttavia per un piano **corretto ed adeguato** è necessario rispettare dei **principi di redazione**:

- **principio di chiarezza:** inteso come semplicità di lettura e comprensibilità, che consente al destinatario di capire quali siano gli obiettivi e con quali mezzi si intende realizzarlo;
- **principio di completezza:** implica l'inclusione di ogni informazione ritenuta rilevante per l'effettiva e consapevole comprensione del progetto evitando di ripetere informazioni e mantenendo il documento più sintetico possibile;
- **principio di neutralità:** il redattore deve costruire il documento con criteri il più possibile **obiettivi e ponderati**. Non deve in nessun modo influenzare il giudizio del futuro lettore, ma guidarlo da un punto di partenza ad un prestabilito nuovo punto di equilibrio;
- **principi di affidabilità e attendibilità:** il Business Plan è corretto ed adeguato quando sono affidabili le assunzioni ed i procedimenti attraverso i quali avviene la formulazione delle proiezioni e la derivazione delle conclusioni; deve essere, pertanto, affidabile sia il metodo per la raccolta dei dati sia il metodo per la loro successiva elaborazione. Il Business Plan si definisce affidabile e attendibile quando risultano **affidabili** le risorse e le fonti a cui si fa riferimento e successivamente tali risorse e fonti risultano **attendibili** riguardo al loro utilizzo (**affidabilità verificata preventivamente – attendibilità verificata in sede di simulazione del piano**);
- **principio di trasparenza:** deve essere infatti possibile percorrere a ritroso ogni elaborazione del piano ed ogni informazione deve avere il giusto livello di dettaglio, mantenendo sempre un livello elevato di sinteticità;
- **principio di prudenza:** implica valutazioni ragionevoli e spiegazioni adeguate sui criteri adottati, in quanto un piano potrebbe portare anche a scenari diversi da quelli previsti, ed in quel caso è necessario fornire considerazioni appropriate.

Le utilità principali che il Business Plan è in grado di fornire sono rivolte sia all'imprenditore stesso in quanto gli consentono di adottare una corretta pianificazione, programmazione e gestione aziendale, sia agli stakeholder, in quanto permettono loro di comprendere la bontà dell'idea imprenditoriale e la possibilità di ottenere il risultato che l'imprenditore si è prefissato.

La stimolazione dell'interesse dei terzi è legata principalmente alla possibilità di reperire fonti finanziarie esterne alla azienda stessa le quali, se sapientemente dosate e governate, possono essere in grado di favorire il raggiungimento o addirittura il miglioramento degli obiettivi aziendali.

Lo sviluppo su più anni del Business Plan consente altresì di valutare, con il passare del tempo, se i risultati che di volta in volta vengono raggiunti, sono in linea con quelli previsti: qualora si riscontrassero differenze è possibile valutare uno più interventi correttivi al fine di riposizionare l'andamento aziendale sulla strada che si era tracciata. In pratica il Business Plan rappresenta uno strumento di simulazione della dinamica aziendale che viene proiettata nel medio-lungo termine.

Non esiste una **forma** rigorosa per la redazione di un Business Plan corretto, tuttavia sono presenti requisiti minimi di forma e contenuto. Tali requisiti sono espressi dalle **linee-guida alla redazione del Business Plan** formulate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

Tali linee-guida sono uno strumento utile alla redazione di un Business Plan corretto sia dal punto di vista economico-finanziario che dal punto di vista della analisi dei mercati in cui si agisce.

La base d'appoggio imprescindibile, per operare un efficace controllo di gestione è costituita dal Business Plan e trova fondamento su alcuni necessari assunti. E' innanzitutto opportuno prendere le mosse da una breve storia dell'azienda, con la quale si porta a conoscenza il lettore dell'evoluzione che la stessa ha avuto nel corso degli anni, per poi informarlo circa altri aspetti caratterizzanti del Business Plan i quali possono essere ad esempio:

- le dimensioni aziendali,
- l'appartenenza ad eventuali gruppi di controllo,
- il core-business,
- i mercati di riferimento attuali e quelli futuri,
- le caratteristiche relative alla produzione (sia che si tratti di beni o di servizi) con le relative tecnologie utilizzate,
- l'organizzazione delle risorse umane ed i diversi tipi di responsabilità interni (l'organigramma aziendale),
- i mercati di approvvigionamento delle materie prime,
- una analisi attenta e dettagliata dei vari competitor con i quali ci si deve confrontare.

Sarà quindi necessario avere ben chiari gli obiettivi e le azioni necessarie per raggiungerli, avendo cura di pianificare il tutto basandosi su analisi di mercato approfondite che ci portino a conoscenza dei bisogni, di servizi come di prodotti, che vogliamo soddisfare nell'ambito del mercato di riferimento che è stato individuato. E' ovviamente necessario tenere conto anche di altri aspetti, quali ad esempio le possibili tipologie di finanziamento alle quali l'azienda potrebbe accedere (oltre al finanziamento per mezzo di capitali propri), l'eventuale forma societaria prescelta, con la conseguente fiscalità che ne deriva, oltre a tutto ciò che riguardi la logistica.

Il Business Plan deve necessariamente completare l'analisi del progetto con la presentazione delle previsioni economico-finanziarie. Per mezzo di queste valutazioni si definiscono:

- il Piano di Marketing;
- la descrizione della Fattibilità Tecnica del progetto relativamente al processo produttivo;
- il Piano degli Investimenti necessari per l'acquisizione degli impianti, per l'assunzione della manodopera, per l'ottenimento di servizi quali ad esempio i trasporti, le telecomunicazioni, le energie per il processo produttivo;
- il Piano di Fattibilità Economico-Finanziaria almeno triennale (se non addirittura quinquennale) con l'indicazione del fabbisogno finanziario complessivo e delle relative coperture;
- le informazioni sulla Redditività Attesa dell'investimento che si ci propone di fare, temperata da tutti i fattori di rischio ipotizzabile che potrebbero negativamente influenzarla;
- l'orizzonte temporale entro il quale si prevede di poter portare a compimento il raggiungimento degli obiettivi che ci si è posti.

Passando ad un esempio pratico riportiamo il caso di studio che abbiamo ipotizzato.

Differentemente dai soliti lavori sui casi di Controllo di gestione, che prevedono analisi di situazioni con attività già esistenti, abbiamo preferito immaginare di lavorare su un caso di start up ed in particolare ci siamo concentrati su una attività di Bar costituita in forma di ditta individuale la cui contabilità è tenuta in modalità semplificata (non ordinaria).

Le complicazioni dovute a queste scelte sono state molteplici, ma abbiamo ritenuto che la scelta fosse adeguata in considerazione del fatto che sia più verosimile che nell'alveo della nostra clientela rientri un'attività di Bar (organizzata come nel nostro caso di specie), piuttosto che gigantesche SPA (per esempio del settore metalmeccanico) che fatturano svariati milioni di euro l'anno, hanno rapporti di lavoro con clientela sparsa sia in Europa che nel resto del mondo e abbiano di conseguenza anche peculiarità specifiche.

La presentazione del nostro lavoro avviene attraverso la proposizione di prospetti e tabelle realizzati con l'utilizzo del software Excel di Microsoft. Poiché l'elaborazione delle previsioni basa l'attendibilità anche su dati storici, sarà necessario costruire uno schema nel quale inserire i dati necessari: noi abbiamo ipotizzato i dati iniziali (costi fissi o considerati tali) sulla base delle nostre esperienze professionali. Tali dati sono riportati nelle tabelle che seguono (dalla n.1 alla n.4).

Tabella 1 - Inserimento dati

Lavoranti nel bar NON dipendenti		1		
Mese ed anno di avvio		gen-19		
Giorni lavorativi				
annui		300		
mensili		25		
Compenso titolare mensile				
Contrib. Commerc. quota fissa		€ 3.784,54		
Lordo		€ 18.000,00		
Slot DIPENDENTE 1				
		Moltip./ann.	Ore/sett.	Ore/giorno
Retribuzione Mensile Lorda	€ 0,00	13,0	0	0
TFR maturato nell'anno		13,5		
Contributi INPS		33,2		
Irap		3,90		
INAIL		0,8		
Slot DIPENDENTE 2				
		Moltip./ann.	Ore/settim	Ore/giorno
Retribuzione Mensile Lorda	€ 0,00	13,0	0	0
TFR maturato nell'anno		13,5		
Contributi INPS		33,2		
Irap		3,90		
INAIL		0,8		
Slot DIPENDENTE 3				
		Moltip./ann.	Ore/settim	Ore/giorno
Retribuzione Mensile Lorda	€ 0,00	13,0	0	0
TFR maturato nell'anno		13,5		
Contributi INPS		33,2		
Irap		3,90		
INAIL		0,8		
Slot DIPENDENTE 4				
		Moltip./ann.	Ore/settim	Ore/giorno
Retribuzione Mensile Lorda	€ 0,00	13,0	0	0
TFR maturato nell'anno		13,5		
Contributi INPS		33,2		
Irap		3,90		
INAIL		0,8		

Tabella 2 - Inserimento dati

IMMOBILIZZ.	2019	2020	2021	2022	2023
Materiali	€ 18.000,00	€ 18.000,00	€ 18.000,00	€ 18.000,00	€ 18.000,00
Quota amm.	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00
Immateriali	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Quota amm.					
Finanziarie	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Quota amm.					
LIQUID.al 01/01	2019	2020	2021	2022	2023
Cassa	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Banca	€ 5.000,00	€ -	€ -	€ -	€ -
CLI/FOR.al 31/12	2019	2020	2021	2022	2023
Clienti	€ 100,00	€ 50,00	€ 15,00	€ -	€ 25,00
Fornitori	€ 1.000,00	€ 200,00	€ 300,00	€ 150,00	€ 200,00
CCN al 31/12	2019	2020	2021	2022	2023
Debiti vs. altri	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Debiti tributari	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totale	€ -				
RIMANENZE FINALI	2019	2020	2021	2022	2023
	€ 1.000,00	€ 700,00	€ 300,00	€ 200,00	€ 80,00
DEB. BREVE BANCHE	2019	2020	2021	2022	2023
01 Gennaio	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
31 Dicembre	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
CAPITALE PROPRIO (apporto infrannuale)	2019	2020	2021	2022	2023
	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
ACCANTONAMENTI	2019	2020	2021	2022	2023
	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
CAPITALE DI TERZI	2019	2020	2021	2022	2023
	€ 20.000,00	€ -	€ -	€ -	€ -
Durata finan.in mesi	60				
Tasso di interesse	2,50%				
GEST. STRAORD.	2019	2020	2021	2022	2023
Plusvalenze	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Minulvalenze	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

Tabella 5 - Sviluppo finanziamento

FINANZIAMENTO 1												
PARAMETRI												
Data Stipula Contratto (aa-mm)	A1 m2	2										
Tasso di interesse annuale	2,5%											
Finanziamento	€ 20.000											
Durata (numero rate totali)	60											
Tasso di interesse effettivo	mensile	0,2060%			Oneri finanziari totali	€ 1.282		€ 1.290				
Rata (quota capitale + oneri finanziari)	mensile	€ 354,70										
	gen-19	feb-19	mar-19	apr-19	mag-19	giu-19	lug-19	ago-19	set-19	ott-19	nov-19	dic-19
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Finanziamento	A1 m1	A1 m2	A1 m3	A1 m4	A1 m5	A1 m6	A1 m7	A1 m8	A1 m9	A1 m10	A1 m11	A1 m12
Rata		€ 355	€ 355	€ 355	€ 355	€ 355	€ 355	€ 355	€ 355	€ 355	€ 355	€ 355
Quota Capitale Rata		€ 314	€ 314	€ 315	€ 315	€ 316	€ 317	€ 317	€ 318	€ 319	€ 319	€ 320
Quota Capitale Cumulata		€ 314	€ 627	€ 942	€ 1.257	€ 1.573	€ 1.890	€ 2.207	€ 2.526	€ 2.844	€ 3.164	€ 3.484
Oneri Finanziari Rata		€ 41	€ 41	€ 40	€ 39	€ 39	€ 38	€ 37	€ 37	€ 36	€ 35	€ 35
Debito Residuo	€ 20.000	€ 20.000	€ 19.373	€ 19.058	€ 18.743	€ 18.427	€ 18.110	€ 17.793	€ 17.474	€ 17.156	€ 16.836	€ 16.516

Tabella 6 – Sviluppo costo dei dipendenti

DIPENDENTE:		Slot DIPENDENTE 1		
(cognome e nome)				
CALCOLO COSTO ORARIO				
		base mese	coefficiente	importo
Retribuzione Annua Lorda		€ 0,00	13,0	€ 0,00
TFR maturato nell'anno		€ 0,00	13,5	€ 0,00
Contributi INPS		€ 0,00	33,2	€ 0,00
Irap		€ 0,00	3,90	€ 0,00
Contributi INAIL (a copertura di una media di 5 gg. di malattia all'anno)		€ 0,00	0,8	€ 0,00
Totale costo aziendale (A)				€ 0,00
		unità	ore	ore lavoro
				non produttive
				produttive
	(sett)	52	0	-
ferie (media 20-22 gg.)	(gg)	20	0	-
permessi (media 6-8 gg.)	(gg)	6	0	-
festività sopresse (4 gg.)	(gg)	4	0	-
				-
				-
Ore lavorate (B)				-
		COSTO ORARIO		#DIV/0!
		(Totale A / Totale B)		
		GIORNATA DI LAVORO di 4 ore		#DIV/0!
		GIORNATA DI LAVORO di 8 ore		#DIV/0!

Nella tabella, totalmente a compilazione automatica, vengono rappresentati il totale del costo dipendente a carico della azienda e la suddivisione su di una giornata di 4 oppure di 8 ore.

Sulla base dei valori inseriti e delle altre informazioni, bisognerà ipotizzare l'andamento economico dell'esercizio attuale e dei successivi. Si potranno, ad esempio, anche ipotizzare percentuali di incremento e/o decremento del fatturato globale annuo rispetto a quello inizialmente stimato.

Tabella 7 - Controllo di gestione – variazione ipotizzata del fatturato

VARIAZIONE DI FATTURATO					
	2019	2020	2021	2022	2023
gennaio	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
febbraio	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
marzo	0,00%	1,00%	0,00%	0,00%	0,00%
aprile	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
maggio	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
giugno	0,00%	0,00%	1,00%	0,00%	0,00%
luglio	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
agosto	0,00%	1,00%	0,00%	0,00%	0,00%
settembre	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ottobre	2,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
novembre	0,00%	0,00%	0,00%	1,00%	0,00%
dicembre	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Queste variazioni ipotizzate influenzeranno a loro volta sia il budget delle vendite sia il budget degli acquisti: variando le percentuali all'interno dei campi della tabella precedente (tab. 7) automaticamente vedremo aggiornarsi sia il Budget Vendite che il relativo Budget Acquisti (tab. 8 e 9)

Tabella 8 – Budget delle vendite

	BENCHMARK	gen-19	feb-19	mar-19	apr-19	mag-19	giu-19	lug-19	ago-19	set-19	ott-19	nov-19	dic-19	Totali anno	BENCHMARK
	MENSILE														ANNUALE
Variazione fatturato (escluso liquori)		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,00%	0,00%	0,00%		
Caffè	€ 2.450,00	€ 2.450,00	€ 2.450,00	€ 2.450,00	€ 2.450,00	€ 2.572,50	€ 2.572,50	€ 2.572,50	€ 2.572,50	€ 2.572,50	€ 2.623,95	€ 2.623,95	€ 2.623,95	€ 30.534,35	€ 29.400,00
Latte	€ 225,00	€ 225,00	€ 225,00	€ 225,00	€ 225,00	€ 236,25	€ 236,25	€ 236,25	€ 236,25	€ 236,25	€ 240,98	€ 240,98	€ 240,98	€ 2.804,18	€ 2.700,00
Latte soia	€ 135,00	€ 135,00	€ 135,00	€ 135,00	€ 135,00	€ 141,75	€ 141,75	€ 141,75	€ 141,75	€ 141,75	€ 144,59	€ 144,59	€ 144,59	€ 1.682,51	€ 1.620,00
Brioche fresche	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00	€ 315,00	€ 315,00	€ 315,00	€ 315,00	€ 315,00	€ 321,30	€ 321,30	€ 321,30	€ 3.738,90	€ 3.600,00
Brioche surgelate	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 262,50	€ 262,50	€ 262,50	€ 262,50	€ 262,50	€ 267,75	€ 267,75	€ 267,75	€ 3.115,75	€ 3.000,00
Brioche surg.mini	€ 18,75	€ 18,75	€ 18,75	€ 18,75	€ 18,75	€ 19,69	€ 19,69	€ 19,69	€ 19,69	€ 19,69	€ 20,08	€ 20,08	€ 20,08	€ 233,68	€ 225,00
Succhi di frutta	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 262,50	€ 262,50	€ 262,50	€ 262,50	€ 262,50	€ 267,75	€ 267,75	€ 267,75	€ 3.115,75	€ 3.000,00
Bibite in lattina	€ 625,00	€ 625,00	€ 625,00	€ 625,00	€ 625,00	€ 656,25	€ 656,25	€ 656,25	€ 656,25	€ 656,25	€ 669,38	€ 669,38	€ 669,38	€ 7.789,38	€ 7.500,00
Thè in bottiglia	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 105,00	€ 105,00	€ 105,00	€ 105,00	€ 105,00	€ 107,10	€ 107,10	€ 107,10	€ 1.246,30	€ 1.200,00
Acqua in bottiglia	€ 50,00	€ 50,00	€ 50,00	€ 50,00	€ 50,00	€ 52,50	€ 52,50	€ 52,50	€ 52,50	€ 52,50	€ 53,55	€ 53,55	€ 53,55	€ 623,15	€ 600,00
Red Bull	€ 62,50	€ 62,50	€ 62,50	€ 62,50	€ 62,50	€ 65,63	€ 65,63	€ 65,63	€ 65,63	€ 65,63	€ 66,94	€ 66,94	€ 66,94	€ 778,94	€ 750,00
San Bitter	€ 62,50	€ 62,50	€ 62,50	€ 62,50	€ 62,50	€ 65,63	€ 65,63	€ 65,63	€ 65,63	€ 65,63	€ 66,94	€ 66,94	€ 66,94	€ 778,94	€ 750,00
Crodino	€ 62,50	€ 62,50	€ 62,50	€ 62,50	€ 62,50	€ 65,63	€ 65,63	€ 65,63	€ 65,63	€ 65,63	€ 66,94	€ 66,94	€ 66,94	€ 778,94	€ 750,00
Aperol soda	€ 62,50	€ 62,50	€ 62,50	€ 62,50	€ 62,50	€ 65,63	€ 65,63	€ 65,63	€ 65,63	€ 65,63	€ 66,94	€ 66,94	€ 66,94	€ 778,94	€ 750,00
Birra Becks	€ 62,50	€ 62,50	€ 62,50	€ 62,50	€ 62,50	€ 65,63	€ 65,63	€ 65,63	€ 65,63	€ 65,63	€ 66,94	€ 66,94	€ 66,94	€ 778,94	€ 750,00
Birra Corona	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 78,75	€ 78,75	€ 78,75	€ 78,75	€ 78,75	€ 80,33	€ 80,33	€ 80,33	€ 934,73	€ 900,00
Birra Ceres	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 78,75	€ 78,75	€ 78,75	€ 78,75	€ 78,75	€ 80,33	€ 80,33	€ 80,33	€ 934,73	€ 900,00
Campari	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 105,00	€ 105,00	€ 105,00	€ 105,00	€ 105,00	€ 107,10	€ 107,10	€ 107,10	€ 1.246,30	€ 1.200,00
Aperol	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 78,75	€ 78,75	€ 78,75	€ 78,75	€ 78,75	€ 80,33	€ 80,33	€ 80,33	€ 934,73	€ 900,00
Martini bianco	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 78,75	€ 78,75	€ 78,75	€ 78,75	€ 78,75	€ 80,33	€ 80,33	€ 80,33	€ 934,73	€ 900,00
Martini rosso	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 78,75	€ 78,75	€ 78,75	€ 78,75	€ 78,75	€ 80,33	€ 80,33	€ 80,33	€ 934,73	€ 900,00
Curtefranca Ca'del Bosco	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 78,75	€ 78,75	€ 78,75	€ 78,75	€ 78,75	€ 80,33	€ 80,33	€ 80,33	€ 934,73	€ 900,00
Prosecco o Lugana	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 78,75	€ 78,75	€ 78,75	€ 78,75	€ 78,75	€ 80,33	€ 80,33	€ 80,33	€ 934,73	€ 900,00
Pirlo campari o aperol	€ 87,50	€ 87,50	€ 87,50	€ 87,50	€ 87,50	€ 91,88	€ 91,88	€ 91,88	€ 91,88	€ 91,88	€ 93,71	€ 93,71	€ 93,71	€ 1.090,51	€ 1.050,00
Totale mensile	€ 5.428,75	€ 5.428,75	€ 5.428,75	€ 5.428,75	€ 5.428,75	€ 5.700,19	€ 5.700,19	€ 5.700,19	€ 5.700,19	€ 5.700,19	€ 5.814,19	€ 5.814,19	€ 5.814,19	€ 67.658,51	€ 65.145,00

Tabella 9 – Budget degli acquisti

	BENCHMARK	gen-19	feb-19	mar-19	apr-19	mag-19	giu-19	lug-19	ago-19	set-19	ott-19	nov-19	dic-19	TOTALI
	MENSILE													
Incremento Fatturato		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,00%	0,00%	0,00%	
Caffetteria	€ 234,38	€ 225,67	€ 225,67	€ 225,67	€ 225,67	€ 236,95	€ 236,95	€ 236,95	€ 236,95	€ 236,95	€ 241,69	€ 241,69	€ 241,69	€ 2.812,50
Latte	€ 16,67	€ 16,05	€ 16,05	€ 16,05	€ 16,05	€ 16,85	€ 16,85	€ 16,85	€ 16,85	€ 16,85	€ 17,19	€ 17,19	€ 17,19	€ 200,00
Latte soia	€ 33,33	€ 32,10	€ 32,10	€ 32,10	€ 32,10	€ 33,70	€ 33,70	€ 33,70	€ 33,70	€ 33,70	€ 34,37	€ 34,37	€ 34,37	€ 400,00
Brioche fresche	€ 150,00	€ 144,43	€ 144,43	€ 144,43	€ 144,43	€ 151,65	€ 151,65	€ 151,65	€ 151,65	€ 151,65	€ 154,68	€ 154,68	€ 154,68	€ 1.800,00
Brioche surgelate	€ 100,00	€ 96,29	€ 96,29	€ 96,29	€ 96,29	€ 101,10	€ 101,10	€ 101,10	€ 101,10	€ 101,10	€ 103,12	€ 103,12	€ 103,12	€ 1.200,00
Brioche mini surg.	€ 6,75	€ 6,50	€ 6,50	€ 6,50	€ 6,50	€ 6,82	€ 6,82	€ 6,82	€ 6,82	€ 6,82	€ 6,96	€ 6,96	€ 6,96	€ 81,00
Succhi di frutta	€ 91,25	€ 87,86	€ 87,86	€ 87,86	€ 87,86	€ 92,25	€ 92,25	€ 92,25	€ 92,25	€ 92,25	€ 94,10	€ 94,10	€ 94,10	€ 1.095,00
Bibite in lattina	€ 75,00	€ 72,21	€ 72,21	€ 72,21	€ 72,21	€ 75,82	€ 75,82	€ 75,82	€ 75,82	€ 75,82	€ 77,34	€ 77,34	€ 77,34	€ 900,00
Thè in bottiglia	€ 14,50	€ 13,96	€ 13,96	€ 13,96	€ 13,96	€ 14,66	€ 14,66	€ 14,66	€ 14,66	€ 14,66	€ 14,95	€ 14,95	€ 14,95	€ 174,00
Acqua in bottiglia	€ 8,00	€ 7,70	€ 7,70	€ 7,70	€ 7,70	€ 8,09	€ 8,09	€ 8,09	€ 8,09	€ 8,09	€ 8,25	€ 8,25	€ 8,25	€ 96,00
Red Bull	€ 23,75	€ 22,87	€ 22,87	€ 22,87	€ 22,87	€ 24,01	€ 24,01	€ 24,01	€ 24,01	€ 24,01	€ 24,49	€ 24,49	€ 24,49	€ 285,00
San Bitter	€ 8,50	€ 8,18	€ 8,18	€ 8,18	€ 8,18	€ 8,59	€ 8,59	€ 8,59	€ 8,59	€ 8,59	€ 8,77	€ 8,77	€ 8,77	€ 102,00
Crodino	€ 17,00	€ 16,37	€ 16,37	€ 16,37	€ 16,37	€ 17,19	€ 17,19	€ 17,19	€ 17,19	€ 17,19	€ 17,53	€ 17,53	€ 17,53	€ 204,00
Aperol soda	€ 13,75	€ 13,24	€ 13,24	€ 13,24	€ 13,24	€ 13,90	€ 13,90	€ 13,90	€ 13,90	€ 13,90	€ 14,18	€ 14,18	€ 14,18	€ 165,00
Birra Becks	€ 13,00	€ 12,52	€ 12,52	€ 12,52	€ 12,52	€ 13,14	€ 13,14	€ 13,14	€ 13,14	€ 13,14	€ 13,41	€ 13,41	€ 13,41	€ 156,00
Birra Corona	€ 20,50	€ 19,74	€ 19,74	€ 19,74	€ 19,74	€ 20,73	€ 20,73	€ 20,73	€ 20,73	€ 20,73	€ 21,14	€ 21,14	€ 21,14	€ 246,00
Birra Ceres	€ 27,25	€ 26,24	€ 26,24	€ 26,24	€ 26,24	€ 27,55	€ 27,55	€ 27,55	€ 27,55	€ 27,55	€ 28,10	€ 28,10	€ 28,10	€ 327,00
Campari	€ 38,75	€ 37,31	€ 37,31	€ 37,31	€ 37,31	€ 39,18	€ 39,18	€ 39,18	€ 39,18	€ 39,18	€ 39,96	€ 39,96	€ 39,96	€ 465,00
Aperol	€ 37,38	€ 35,99	€ 35,99	€ 35,99	€ 35,99	€ 37,79	€ 37,79	€ 37,79	€ 37,79	€ 37,79	€ 38,54	€ 38,54	€ 38,54	€ 448,50
Martini bianco	€ 12,98	€ 12,49	€ 12,49	€ 12,49	€ 12,49	€ 13,12	€ 13,12	€ 13,12	€ 13,12	€ 13,12	€ 13,38	€ 13,38	€ 13,38	€ 155,70
Martini rosso	€ 12,98	€ 12,49	€ 12,49	€ 12,49	€ 12,49	€ 13,12	€ 13,12	€ 13,12	€ 13,12	€ 13,12	€ 13,38	€ 13,38	€ 13,38	€ 155,70
Curtefranca Ca'del Bosco	€ 58,59	€ 56,41	€ 56,41	€ 56,41	€ 56,41	€ 59,23	€ 59,23	€ 59,23	€ 59,23	€ 59,23	€ 60,42	€ 60,42	€ 60,42	€ 703,04
Prosecco o Lugana	€ 36,57	€ 35,21	€ 35,21	€ 35,21	€ 35,21	€ 36,98	€ 36,98	€ 36,98	€ 36,98	€ 36,98	€ 37,71	€ 37,71	€ 37,71	€ 438,88
Pirlo campari o aperol	€ 48,40	€ 46,60	€ 46,60	€ 46,60	€ 46,60	€ 48,93	€ 48,93	€ 48,93	€ 48,93	€ 48,93	€ 49,91	€ 49,91	€ 49,91	€ 580,80
Totale mensile	€ 1.099,26	€ 1.058,42	€ 1.058,42	€ 1.058,42	€ 1.058,42	€ 1.111,34	€ 1.111,34	€ 1.111,34	€ 1.111,34	€ 1.111,34	€ 1.133,57	€ 1.133,57	€ 1.133,57	€ 13.191,12

Le tabelle che seguono vogliono essere un esempio del supporto che il professionista può fornire alla gestione quotidiana dell'attività di somministrazione.

Qui sono riportati alcuni dei prodotti (nella fattispecie alcuni tipi di bevande) per le quali, a seguito di uno specifico ragionamento, si è voluto evidenziare nell'ultima colonna ("coefficiente X") un parametro che indica l'indice di redditività del singolo prodotto: più la percentuale è elevata e maggiore è la massimizzazione del profitto vendendo quel prodotto.

L'utilità di queste tabelle può essere così esemplificata: qualora un avventore entrando nel bar fosse indeciso su quale tipo "Aperitivo" consumare il barista, conoscendo i diversi parametri di redditività della tabella corrispondente, dovrebbe suggerire un Martini Bianco o un Martini Rosso massimizzando così il suo profitto.

Tabelle per controllo di gestione – redditività delle merci

Aperitivi Spumanti Vini	cl boff	imponibile	Alla vendita incluso iva 10%	n° boff. anno	n° cl. /bicch.	n° bicch. /boff.	Costo annuo con sfrido 10%	Ricavo annuo	Utile annuo	coeff. X
Campari	100	€ 15,50	€ 4,00	30	10	10,00	€ 511,50	€ 1.090,91	€ 579,41	2,13
Aperol	100	€ 14,95	€ 3,00	30	10	10,00	€ 493,35	€ 818,18	€ 324,83	1,66
Pirlo c/campari	100	€ 9,68	€ 3,50	60	25	4,00	€ 638,62	€ 763,64	€ 125,02	1,20
Pirlo c/aperol	100	€ 9,46	€ 3,50	60	25	4,00	€ 624,10	€ 763,64	€ 139,54	1,22
Martini Bianco	100	€ 5,19	€ 3,00	30	10	10,00	€ 171,27	€ 818,18	€ 646,91	4,78
Martini Rosso	100	€ 5,19	€ 3,00	30	10	10,00	€ 171,27	€ 818,18	€ 646,91	4,78
Curtefranca Ca'del Bosco	75	€ 13,52	€ 3,00	52	10	7,50	€ 773,34	€ 1.063,64	€ 290,29	1,38
Prosecco o Lugana	75	€ 8,44	€ 3,00	52	10	7,50	€ 482,77	€ 1.063,64	€ 580,87	2,20

Bibite lattine	cl lattina	imponibile	Alla vendita incluso iva 10%	n° lattine /anno	Costo annuo con sfrido 10%	Ricavo annuo	Utile annuo	coeff. X
Estatè Limone	33	€ 0,58	€ 3,00	750	€ 435,00	€ 2.045,45	€ 1.610,45	4,70
Estatè Pesca	33	€ 0,55	€ 2,50	750	€ 453,75	€ 1.704,55	€ 1.250,80	4,13
Coca Cola	33	€ 0,30	€ 2,50	750	€ 247,50	€ 1.704,55	€ 1.457,05	7,58
Coca Cola Light	33	€ 0,30	€ 2,50	750	€ 247,50	€ 1.704,55	€ 1.457,05	7,58
Fanta	33	€ 0,30	€ 2,50	750	€ 247,50	€ 1.704,55	€ 1.457,05	7,58
Sprite	33	€ 0,30	€ 2,50	750	€ 247,50	€ 1.704,55	€ 1.457,05	7,58

Amari Digestivi	cl boff	imponibile	Alla vendita incluso iva 10%	n° boff. anno	n° cl. /bicch.	n° bicch. /boff.	Costo annuo con sfrido 10%	Ricavo annuo	Utile annuo	coeff. X
Alpestre	70	€ 15,42	€ 3,00	1	4	17,50	€ 16,96	€ 47,73	€ 30,77	2,81
Petrus	70	€ 13,40	€ 3,00	1	4	17,50	€ 14,74	€ 47,73	€ 32,99	3,24
Montenegro	150	€ 27,71	€ 3,00	1	4	37,50	€ 30,48	€ 102,27	€ 71,79	3,36
Averna	150	€ 18,49	€ 3,00	5	4	37,50	€ 101,70	€ 511,36	€ 409,67	5,03
Frenet Branca	100	€ 16,73	€ 3,00	1	4	25,00	€ 18,40	€ 68,18	€ 49,78	3,70
Jaegermeister	100	€ 11,99	€ 3,00	7	4	25,00	€ 92,32	€ 477,27	€ 384,95	5,17
Unicum	100	€ 15,17	€ 3,00	1	4	25,00	€ 16,69	€ 68,18	€ 51,49	4,09
S. Simone	70	€ 10,18	€ 3,00	1	4	17,50	€ 11,20	€ 47,73	€ 36,53	4,26
China Martini	70	€ 6,99	€ 3,00	10	4	17,50	€ 76,89	€ 477,27	€ 400,38	6,21
Branca Menta	100	€ 14,92	€ 3,00	1	4	25,00	€ 16,41	€ 68,18	€ 51,77	4,15
Braulio	70	€ 9,91	€ 3,00	1	4	17,50	€ 10,90	€ 47,73	€ 36,83	4,38
Lucano	150	€ 12,99	€ 3,00	7	4	37,50	€ 100,02	€ 715,91	€ 615,89	7,16
Radis	70	€ 8,64	€ 3,00	1	4	17,50	€ 9,50	€ 47,73	€ 38,22	5,02
S.Maria al Monte	70	€ 8,32	€ 3,00	1	4	17,50	€ 9,15	€ 47,73	€ 38,58	5,21
Ramazzotti	100	€ 9,99	€ 3,00	7	4	25,00	€ 76,92	€ 477,27	€ 400,35	6,20
Diesus	70	€ 7,86	€ 3,00	1	4	17,50	€ 8,65	€ 47,73	€ 39,08	5,52

La conclusione del nostro elaborato termina con la presentazione delle ultime due tabelle dove vengono rappresentati il Conto Economico prospettico per un orizzonte temporale di cinque anni

CONTO ECONOMICO	2019	2020	2021	2022	2023
Fatturato	€ 61.507,74	€ 64.223,03	€ 65.079,87	€ 65.458,37	€ 66.038,14
Acquisto di merci e materie prime	€ 10.812,39	€ 11.289,71	€ 11.440,33	€ 11.506,87	€ 11.607,89
Margine di contribuzione	€ 50.695,34	€ 52.933,32	€ 53.639,53	€ 53.951,50	€ 54.430,25
Telefono e Internet	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00
Spese di pubblicità e promozioni	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00
TOSAP	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Spese di rappresentanza	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
TARI	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00
Spese riviste e giornali	€ 664,00	€ 664,00	€ 664,00	€ 664,00	€ 664,00
Beni strumentali < 516,46 €	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Lavoro dipendente	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Commissioni bancarie	€ 240,00	€ 240,00	€ 240,00	€ 240,00	€ 240,00
Canoni manutenzione	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00
Consulenze legali, fiscali, notarili	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00
Prelievi titolare (Contr.fissi INPS)	€ 3.784,54	€ 3.784,54	€ 3.784,54	€ 3.784,54	€ 3.784,54
Canoni leasing attrezzature	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Spese energia elettrica, gas, acqua	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00
Affitti e locazioni passive	€ 6.000,00	€ 6.000,00	€ 6.000,00	€ 6.000,00	€ 6.000,00
Notaio per acquisto azienda	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Premi assicurativi	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00
Interessi passivi su Finanziamenti	€ 418,08	€ 364,36	€ 267,06	€ 167,32	€ 71,58
Spese condominiali	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00
Sanzioni	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Ammortamenti	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00
Accantonamenti	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Spese varie	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00
Costi fissi (esclusi costi titolare)	€ 20.972,08	€ 20.918,36	€ 20.821,06	€ 20.721,32	€ 20.625,58
Costi fissi (inclusi costi titolare)	€ 24.756,62	€ 24.702,90	€ 24.605,60	€ 24.505,86	€ 24.410,12
REDD.OPERATIVO (escl.costi titolare)	€ 29.723,26	€ 32.014,96	€ 32.818,47	€ 33.230,18	€ 33.804,67
REDD.OPERATIVO (incl.costi titolare)	€ 25.938,72	€ 28.230,42	€ 29.033,93	€ 29.445,64	€ 30.020,13
Gestione straordinaria					
- Pluvalenze	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
- Minusvalenze	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Reddito Imponibile IRAP	€ 34.165,88	€ 36.403,86	€ 37.110,07	€ 37.422,04	€ 37.900,79
Imposta Irap (Stima per eccesso)	€ 1.332,47	€ 1.419,75	€ 1.447,29	€ 1.459,46	€ 1.478,13
Utile Netto	€ 24.606,25	€ 26.810,67	€ 27.586,64	€ 27.986,18	€ 28.542,00
Prelievo titolare (stipendio annuo)	€ 18.000,00	€ 18.000,00	€ 18.000,00	€ 18.000,00	€ 18.000,00
Residuo a fine esercizio	€ 6.606,25	€ 8.810,67	€ 9.586,64	€ 9.986,18	€ 10.542,00

E il Cash Flow prospettico anch'esso per l'orizzonte temporale di cinque anni.

Flusso della gestione reddituale determinato con il metodo indiretto					
	2019	2020	2021	2022	2023
A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale (metodo indiretto)					
Utile (perdita) dell'esercizio	€ 24.606,25	€ 26.810,67	€ 27.586,64	€ 27.986,18	€ 28.542,00
Imposte sul reddito	€ 1.332,47	€ 1.419,75	€ 1.447,29	€ 1.459,46	€ 1.478,13
Interessi passivi/(interessi attivi)	€ 658,08	€ 604,36	€ 507,06	€ 407,32	€ 311,58
(Dividendi) NON UTILIZZATO PER CONTABILITA' SEMPLIFICATA	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
(Plusvalenze)/minusvalenze straordinarie derivanti dalla cessione di attività	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
1. Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione	€ 26.596,80	€ 28.834,78	€ 29.540,99	€ 29.852,96	€ 30.331,71
Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante					
Accantonamenti ai fondi	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Ammortamenti delle immobilizzazioni	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00
Svalutazioni per perdite durevoli di valore NON UTILIZZATO PER CONTAB. SEMPL.	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Altre rettifiche per elementi non monetari NON UTILIZZATO PER CONTAB. SEMPL.	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
2. Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn	€ 3.000,00				
Variazioni del capitale circolante netto					
Decremento/(incremento) delle rimanenze	-€ 1.000,00	€ 300,00	€ 400,00	€ 100,00	€ 120,00
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	-€ 100,00	€ 50,00	€ 35,00	€ 15,00	-€ 25,00
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	€ 1.000,00	-€ 800,00	€ 100,00	-€ 150,00	€ 50,00
Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi NON UTILIZZ. PER CONTAB. SEMPL.	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi NON UTILIZZ. PER CONTAB. SEMPL.	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Altre variazioni del capitale circolante netto	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
3. Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn	-€ 100,00	-€ 450,00	€ 535,00	-€ 35,00	€ 145,00
Altre rettifiche					
Interessi incassati/(pagati)	-€ 658,08	-€ 604,36	-€ 507,06	-€ 407,32	-€ 311,58
(Imposte sul reddito pagate)	-€ 1.332,47	-€ 1.419,75	-€ 1.447,29	-€ 1.459,46	-€ 1.478,13
Dividendi incassati NON UTILIZZATO PER CONTAB. SEMPL.	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Utilizzo dei fondi NON UTILIZZATO PER CONTAB. SEMPL.	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
4. Flusso finanziario dopo le altre rettifiche	-€ 1.990,55	-€ 2.024,11	-€ 1.954,35	-€ 1.866,78	-€ 1.789,71
Flusso finanziario della gestione reddituale (A)	€ 27.506,25	€ 29.360,67	€ 31.121,64	€ 30.951,18	€ 31.687,00
B. Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento					
Immobilizzazioni materiali	-€ 21.000,00	-€ 3.000,00	-€ 3.000,00	-€ 3.000,00	-€ 3.000,00
(Investimenti)	€ 21.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00
Prezzo di realizzo disinvestimenti	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Immobilizzazioni immateriali	€ 0,00				
(Investimenti)	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Prezzo di realizzo disinvestimenti	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Immobilizzazioni finanziarie	€ 0,00				
(Investimenti)	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Prezzo di realizzo disinvestimenti	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Attività Finanziarie non immobilizzate NON UTILIZZATO PER CONTAB. SEMPL.	€ 0,00				
(Investimenti) NON UTILIZZATO PER CONTAB. SEMPL.	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Prezzo di realizzo disinvestimenti NON UTILIZZATO PER CONTAB. SEMPL.	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)	-€ 21.000,00	-€ 3.000,00	-€ 3.000,00	-€ 3.000,00	-€ 3.000,00
C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento					
Mezzi di terzi					
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Accensione finanziamenti durante l'esercizio	€ 20.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Rimborso finanziamenti durante l'esercizio	-€ 3.483,60	-€ 3.571,35	-€ 3.660,63	-€ 3.752,15	-€ 3.839,47
Mezzi propri					
Capitale proprio [Aumento di capitale a pagamento] durante l'esercizio	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Cessione (acquisto) di azioni proprie NON UTILIZZ. PER CONTAB. SEMPL.	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
PRELIEVI TITOLARE [Dividendi (e acconti su dividendi) pagati] durante l'esercizio	-€ 18.000,00	-€ 18.000,00	-€ 18.000,00	-€ 18.000,00	-€ 18.000,00
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)	-€ 1.483,60	-€ 21.571,35	-€ 21.660,63	-€ 21.752,15	-€ 21.839,47
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (a ± b ± c)	€ 5.022,65	€ 4.789,32	€ 6.461,01	€ 6.199,03	€ 6.847,53
Disponibilità liquide al 1 gennaio	€ 5.000,00	€ 10.022,65	€ 14.811,97	€ 21.272,98	€ 27.472,01
Disponibilità liquide al 31 dicembre	€ 10.022,65	€ 14.811,97	€ 21.272,98	€ 27.472,01	€ 34.319,54

COMMISSIONE ANALISI DI BILANCIO, VALUTAZIONI D'AZIENDA E FINANZA D'IMPRESA

Delegato del Consiglio: Claudio Uberti; coordinatore: Alessandro Conter; componenti: rag. Carlo Cadei; dott. Marco Marelli; dott. Nimis Giuseppe; dott. Guido Nunziante Cesaro; dott. Giovanni Paroli; dott.ssa Simona Pezzolo De Rossi; dott. Marco Questa; dott. Giorgio Rizzi; dott. Marco Tabladini; dott.ssa Stefania Zanotti.

Elaborato a cura di: Marco Marelli

© Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Brescia, 2019 – Tutti i diritti riservati