

Ivan Fogliata e Michele Giorni

**L'ALTRO MODO DI REDIGERE  
IL BUSINESS PLAN  
DALL'APPROCCIO "REVENUES DRIVEN"  
A QUELLO "COST DRIVEN"**

NUOVA EDIZIONE  
AMPLIATA E AGGIORNATA



# Sommario

<b>Prefazione</b>	9
<b>Premessa</b>	11
La nuova edizione	11
Una logica per la redazione del business plan	12
<b>Capitolo 1 - L'architettura del business plan</b>	15
<b>Capitolo 2 - Il cuore della sezione qualitativa: il ruolo delle <i>core competencies</i></b>	21
<b>Capitolo 3 - L'altro modo di redigere il business plan: l'approccio <i>cost driven</i></b>	29
Dal <i>break even</i> economico al <i>break even</i> finanziario	44
Dal fatturato di <i>break even</i> al valore della produzione di <i>break even</i> . Il concetto di margine di produzione	51
<b>Capitolo 4 - Il business plan dell'impresa di servizi</b>	57
Fase 1: il piano investimenti	58
Fase 2: la stima dei costi fissi operativi	59
Fase 3: la simulazione del margine medio complessivo dell'impresa	60

Fase 4: l'obiettivo del <i>break even</i> finanziario	61
Fase 5: la modellizzazione dell'investimento in <i>working capital</i> (capitale circolante netto)	61
Fase 6: il circolante fiscale e il credito/debito IVA	62
L'esigenza di un budget di cassa mensilizzato	70
La chiusura del capitale circolante	71
Lo stato patrimoniale al momento 0	73
Il conto economico al momento 0	73
Fase 7/A: la stesura del conto economico	77
Fase 7/B: il calcolo degli interessi sul debito a breve	78
Fase 7/C: la chiusura del conto economico	80
Fase 8: la chiusura dello stato patrimoniale	82
Fase 9: la stesura del rendiconto finanziario	83
Fase 10: stress test	84

## **Capitolo 5 - La costruzione del modello per l'impresa industriale: *year one***

I quattro test da superare in ogni fase del planning	87
Fase 1: il piano investimenti	88
Fase 2: la stima dei costi fissi operativi	89
Fase 3/A: il calcolo del margine di contribuzione percentuale	93
Fase 3/B: la stima del margine di produzione	94
Fase 3/C: l'incidenza sul magazzino materia prima	96
Fase 3/D: la simulazione del margine medio complessivo dell'impresa	96
Fase 4: l'obiettivo del <i>break even</i> finanziario	97
Fase 5: la modellizzazione dell'investimento in <i>working capital</i> (capitale circolante netto)	98
Fase 5/A: l'investimento nel magazzino materia prima	99
Fase 5/B: l'investimento nel magazzino prodotto finito	102
Fase 5/C: il calcolo del margine di contribuzione complessivo	104
Il parziale del conto economico al momento 1	111
Fase 6: il circolante fiscale e il credito IVA	111

La pianificazione IVA: il primo passo verso la pianificazione mensile	112
L'esigenza di un budget di cassa mensilizzato	114
La chiusura del capitale circolante	115
Lo stato patrimoniale al momento 0	116
La necessità di un conto economico al momento 0	117
Fase 7/A: la stesura del conto economico	119
Fase 7/B: il calcolo degli interessi sul debito a breve	120
Fase 7/C: la chiusura del conto economico al momento 1	123
Fase 8: la chiusura dello stato patrimoniale al momento 1	124
Fase 9: la stesura del rendiconto finanziario	125
Fase 10: stress test	128
Il business plan e il Codice della crisi	132
Metodo 1: DSCR da budget di tesoreria	134
Metodo 2: DSCR da rendiconto finanziario	135
Il DSCR con i metodi 1 e 2 nel nostro modello	139

## **Capitolo 6 - La costruzione del modello**

<b>per l'impresa industriale: year two</b>	145
Fase 1: il piano investimenti	146
Fase 2: la stima dei costi fissi operativi	147
Fase 3/A: il calcolo del margine di contribuzione percentuale	147
Fase 3/B: la stima del margine di produzione	147
Fase 3/C: l'incidenza sul magazzino materia prima	148
Fase 3/D: la simulazione del margine medio complessivo dell'impresa	148
Fase 4: l'obiettivo del <i>break even</i> finanziario	149
Fase 5: la modellizzazione dell'investimento in <i>working capital</i> (capitale circolante netto)	150
Fase 5/A: l'investimento nel magazzino materia prima	151
Fase 5/B: l'investimento nel magazzino prodotto finito	151
Fase 5/C: il calcolo del margine di contribuzione complessivo	152
Il parziale del conto economico al momento 2	155

Fase 6: il circolante fiscale e il credito IVA	155
La pianificazione IVA: il primo passo verso la pianificazione mensile	155
L'esigenza di un budget di cassa mensilizzato	157
La chiusura del capitale circolante	158
Lo stato patrimoniale al momento 1	160
Fase 7/A: la stesura del conto economico	161
Fase 7/B: il calcolo degli interessi sul debito a breve	162
Fase 7/C: la chiusura del conto economico al momento 2	164
Fase 8: la chiusura dello stato patrimoniale al momento 2	165
Fase 9: la stesura del rendiconto finanziario	167
Fase 10: stress test	168
Il business plan e il Codice della crisi	169
Il DSCR con i metodi 1 e 2 nel nostro modello	169
 <b>Capitolo 7 - La presentazione del piano agli stakeholder</b>	 173
 <b>Sintesi, tips &amp; tricks</b>	 189

#### IL LIBRO CHE VIVE

Se hai domande tecniche, curiosità, richieste di chiarimento, scrivi a: **autori@infinance.it**. Gli autori ti risponderanno nel più breve tempo possibile!

## Prefazione

Pianificare può sembrare un esercizio inutile in tempi di grande incertezza, tuttavia è proprio la pianificazione che aiuta a gestire l'incertezza. Il vero risultato della redazione di un piano finanziario, infatti, non è l'*output* finale, bensì il percorso che si è intrapreso. Durante tale "viaggio" si è in qualche modo forzati ad affrontare tematiche che impongono importanti riflessioni e, quindi, ad assumere un atteggiamento pragmatico e analitico rispetto al proprio business e alle sue incertezze esplicite e implicite. Si tratta di un percorso di crescita imprenditoriale di grande importanza.

Piace spesso paragonare il processo di business planning al "simulatore di volo aziendale": in un ambiente protetto è possibile simulare scenari, vincoli, imprevisti nonché gli effetti di certe decisioni su tali aspetti. Si pensi solo al vincolo dell'indebitamento e del suo servizio del debito annuo: assumere decisioni di investimento future può incrementare l'indebitamento, ma al contempo essere il volano per la creazione di nuovi e maggiori flussi di cassa in grado di rendere il debito più sostenibile.

Operando poi nel mondo delle imprese *distressed*, il pensiero non può che andare verso una particolare tipolo-

gia di business plan ovvero i piani di *turnaround*. Nel contesto delle imprese in crisi il piano finanziario assume un significato ancor più centrale, in quanto dallo stesso deve emergere chiaramente un aspetto di enorme rilievo: la discontinuità. Ogni azione dichiarata e ogni valore numerico deve trasmettere il significato e la magnitudine delle scelte in discontinuità con il passato; d'altra parte, una preziosa citazione attribuita ad Albert Einstein, perfettamente calzante, ci insegna che: "La follia sta nel fare più volte la stessa cosa aspettandosi di ottenere risultati diversi".

Il business plan è lo strumento principe per cogliere la reale volontà di cambiamento e il reale impatto del medesimo. In tali situazioni gli "stress test", che gli autori di questo volume sapientemente ci insegnano a eseguire, sono utili e di vitale importanza per ricostituire il clima di fiducia necessario a creare le condizioni per la ripartenza di un'impresa in difficoltà.

Gli autori, con un approccio originale, ci insegnano che i veri ostacoli nella pianificazione finanziaria non sono i ricavi bensì i vincoli di costo (o meglio di uscite finanziarie) che l'impresa intrinsecamente contiene, rendendo l'attività di planning un'attività di continuo confronto fra l'imprenditore e la struttura di costi che lui stesso ha disegnato, un confronto di equilibri finanziari che arriva sino all'analisi infrannuale parcellizzata al livello mensile.

Non mi resta, quindi, che augurarvi una buona lettura e invitarvi a sfruttare sapientemente l'ambiente protetto di simulazione che la pianificazione finanziaria consente di realizzare. D'altra parte, in azienda, una volta preso effettivamente il volo, non si torna più indietro

**Massimo Gianolli**

*Amministratore delegato  
Generalfinance SpA*

# Premessa

## LA NUOVA EDIZIONE

La tecnica finanziaria si evolve continuamente e con essa anche le aspettative e le richieste degli interlocutori dell'impresa in termini di capacità di presidio delle grandezze finanziarie. L'introduzione del Codice della crisi e dell'insolvenza, il contemporaneo avvento dei sistemi di allerta precoce, la crescente attenzione alla sostenibilità del debito in ottica *forward looking* impongono di pianificare con una prospettiva differente.

La presente edizione è il naturale *upgrade* di un testo che affronta il tema principe dell'analisi prospettica: il business plan. Fra le principali novità, che costituiscono veri e propri elementi di discontinuità rispetto al testo precedente, si annoverano:

- l'introduzione della pianificazione mensile in termini sia di competenza sia di cassa;
- ulteriori tecniche analitiche per il calcolo delle delicate grandezze del capitale circolante;
- l'introduzione dei controlli sui vincoli delle capacità fisiche degli impianti produttivi;

- tecniche per la pianificazione non lineare di vendite e acquisti;
- ulteriori affinamenti sul calcolo degli acquisti alla luce delle variazioni del magazzino materia prima;
- l'introduzione della macro-discontinuità mediante la predisposizione di strumenti di calcolo prognostici ai fini della *compliance* al Codice della crisi e dell'insolvenza; in tal senso vengono forniti due strumenti:
  - il calcolo dell'indicatore DSCR (*debt service coverage ratio*) all'interno di un budget di tesoreria prognostico e attraverso più scenari di modulazione delle disponibilità liquide;
  - il calcolo dell'indicatore DSCR all'interno di un rendiconto finanziario *OIC 10 compliant* di tipo prognostico.

Molte, quindi, le novità tecniche relative a un approccio alla pianificazione di medio-lungo periodo. La finanza d'azienda non si ferma mai!

## **UNA LOGICA PER LA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN**

Quello del “business plan” è uno dei concetti più abusati nella recente storia della finanza d'azienda.

Proviamo a partire dall'origine di questi termini: fare business planning significa realizzare un processo di pianificazione dell'attività aziendale nel medio-lungo periodo ad alta verticalizzazione e grado di dettaglio. Tale pianificazione non si deve ridurre a uno sterile esercizio allo scopo di accontentare banche e/o investitori, procedendo a “inchiostrare” un foglio di calcolo: cadremmo nell'“abuso” dello strumento del business

plan, che porta a “mentirsi sapendo di mentire” in un poco fruttuoso gioco delle parti.

Spesso di sente parlare del business plan come di un “libro dei sogni” nel quale, correggendo ricavi e costi, si ottengono i risultati che “piacciono” a tutti gli interlocutori del piano finanziario.

Se così fosse, potremmo serenamente fermarci qui e non farvi perdere tempo nella lettura di questo testo. Ma chiediamocelo: il business plan può avere un ruolo e un utilizzo diverso? Può essere lo strumento prezioso universalmente riconosciuto che ci fornisce la *corporate finance*? Esiste un “altro modo” di redigere il business plan?

Siamo fermamente convinti che sì, il business plan è uno strumento veramente prezioso e di vitale importanza nella vita di un’impresa.

Nel prosieguo del testo svilupperemo le tecniche che a nostro avviso consentono di valorizzare al massimo il business plan e di realizzare un processo virtuoso e di crescita imprenditoriale.

Ma allora come andrebbe redatto un business plan? Scopriamolo insieme.

## **I titoli della collana inFinance**

IL PROFITTO È UN'OPINIONE, LA CASSA È UN FATTO  
*Capire costruire e utilizzare davvero il rendiconto finanziario*  
di Michele Giorni e Ivan Fogliata

IN DARE O IN AVERE?  
*Ciò che serve ai manager per capire la contabilità e il bilancio*  
di Michele Moglia e Ivan Fogliata

LA STRATEGIA È NULLA SENZA CONTROLLO!  
*Logiche e strumenti per il controllo strategico delle imprese*  
di Ivan Losio

QUANTO E QUALE DEBITO?  
*Le regole del passivo e la gestione della leva finanziaria*  
di Ivan Fogliata e Gessica Valsecchi

L'ALTRO MODO DI REDIGERE IL BUSINESS PLAN  
*Dall'approccio "revenues driven" a quello "cost driven"*  
di Ivan Fogliata e Michele Giorni

---

Segui inFinance su

*[www.infinance.it](http://www.infinance.it)*

*[www.facebook.com/infinance.it](http://www.facebook.com/infinance.it)*

*[www.linkedin.com/company/infinance\\_it](http://www.linkedin.com/company/infinance_it)*

*[twitter.com/inFinance\\_it](http://twitter.com/inFinance_it)*

Segui la casa editrice su

*[www.mindedizioni.com](http://www.mindedizioni.com)*

*[www.facebook.com/mindedizioni](http://www.facebook.com/mindedizioni)*