

IL BUSINESS PLANNING



ALCUNE NOZIONI DI BASE

IL BUSINESS PLANNING



► Alcune nozioni di base

Prima di affrontare l'argomento principale del corso è bene che tutti abbiano familiarità con alcune nozioni necessarie per riuscire a seguire con profitto il percorso delle lezioni

Non faremo lezioni di Economia Aziendale o di Ragioneria, ma è necessario darci un vocabolario comune sui concetti di base

IL BUSINESS PLANNING



► Obiettivi e Strategie di un'Organizzazione

✓ Obiettivi e Strategie:

Definiscono lo scopo e le tecniche competitive che distinguono l'Impresa dalle altre Organizzazioni:

Gli Obiettivi sono la dichiarazione dell'intento dell'Organizzazione e spesso sono messi in forma scritta

Una Strategia consiste in un piano d'azione che descrive l'allocazione delle risorse e le attività attraverso le quali relazionarsi con l'ambiente per raggiungere gli obiettivi

IL BUSINESS PLANNING



► Obiettivi e Strategie di un'Organizzazione

Gli **OBIETTIVI** designano i fini perseguiti dall'Organizzazione e ne rappresentano i suoi compiti principali

Forniscono la direzione da seguire per le decisioni quotidiane e per le attività delle unità organizzative, descrivono specifici risultati misurabili, possono riferirsi a:

- ✓ Performance generale
- ✓ Risorse
- ✓ Mercato
- ✓ Innovazione e cambiamento
- ✓ Produttività

IL BUSINESS PLANNING



► Obiettivi e Strategie di un'Organizzazione

Gli Obiettivi sono diretti a molteplici finalità

- ✓ **Per le Risorse:** **Un senso di direzione**
Il fine cui sono diretti i loro sforzi
Target di MBO
- ✓ **Per il Management:** **Linee guida nel processo decisionale**
Sono di riferimento nel definire la
corretta struttura organizzativa
- ✓ **Per l'Organizzazione:** **Rappresentano gli standard per la**
rilevazione dei risultati

IL BUSINESS PLANNING



► Obiettivi e Strategie di un'Organizzazione

Le Organizzazioni di successo utilizzano un insieme di obiettivi operativi, accuratamente bilanciato e condiviso tra le varie funzioni/aree dell'Organizzazione, a cui vengono legati dei sistemi premianti (MBO)

Nello stabilire gli obiettivi operativi è importante evitare l'utilizzo di obiettivi che possono essere contrastanti tra le varie funzioni/aree

Dare al Commerciale l'obiettivo di aumento delle vendite senza collegarlo a quello della riduzione dei crediti "sofferenti", normalmente assegnato all'Amministrazione, può essere pericoloso, come anche il viceversa

IL BUSINESS PLANNING



► Obiettivi e Strategie di un'Organizzazione

La **STRATEGIA** è il piano d'azione per interagire con l'ambiente volto a raggiungere gli obiettivi dell'Organizzazione

Obiettivi e Strategia non sono concetti intercambiabili:

Obiettivo	Strategia
Dove vogliamo andare	In che maniera ci arriveremo
Un obiettivo	Diverse strategie
Crescita delle vendite del 15%	Un'aggressiva campagna pubblicitaria Motivazione del personale di vendita Acquisizione di altre attività che offrono prodotti simili

IL BUSINESS PLANNING



► Obiettivi e Strategie di un'Organizzazione

Chi sono gli STAKEHOLDER ?

Sono le persone che si aspettano qualcosa dall'Organizzazione

E' un qualsiasi gruppo, all'interno o all'esterno all'Organizzazione, che abbia un interesse nei confronti delle performance di Efficienza od Efficacia dell'Organizzazione stessa, e le cui azioni possono influenzarne i risultati

IL BUSINESS PLANNING

Obiettivi e Strategie di un'Organizzazione



IL BUSINESS PLANNING



► Efficienza ed Efficacia di un'Organizzazione

✓ Efficienza:

E' la misura della quantità di risorse impiegate per raggiungere gli obiettivi dell'Organizzazione

Si può riferire a:

- ✓ Quantità di materie prime
- ✓ Capitale necessario
- ✓ Risorse umane necessarie
- ✓

IL BUSINESS PLANNING



Efficienza ed Efficacia di un'Organizzazione

✓ Efficacia:

E' un termine più generale, che indica il livello di raggiungimento degli obiettivi di un'Organizzazione

E' più importante del precedente: l'efficienza non porta all'efficacia ed Organizzazioni estremamente efficienti possono anche fallire

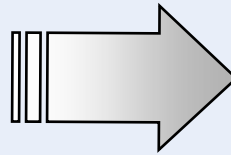
IL BUSINESS PLANNING



Il Conto Economico, il Cash-flow e lo Stato Patrimoniale

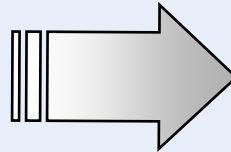
Conto Economico, Cash-flow e Stato Patrimoniale sono i tre strumenti principali ed essenziali per permettere di comprendere lo stato economico-finanziario di un'impresa

CONTO ECONOMICO



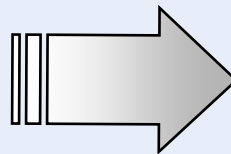
L'azienda genera profitti?

CASH-FLOW



L'azienda produce liquidità?

STATO PATRIMONIALE



Quanti soldi servono (attivo) e dove si prendono (passivo)

IL BUSINESS PLANNING



▶ Il Conto Economico

Il conto economico è il documento di bilancio che, contrapponendo i Costi ed i Ricavi di competenza del periodo amministrativo, illustra il Risultato Economico della gestione del periodo considerato

Di competenza del periodo amministrativo: Costi e Ricavi devono essere relativi allo stesso periodo di riferimento

Quindi permette di individuare:

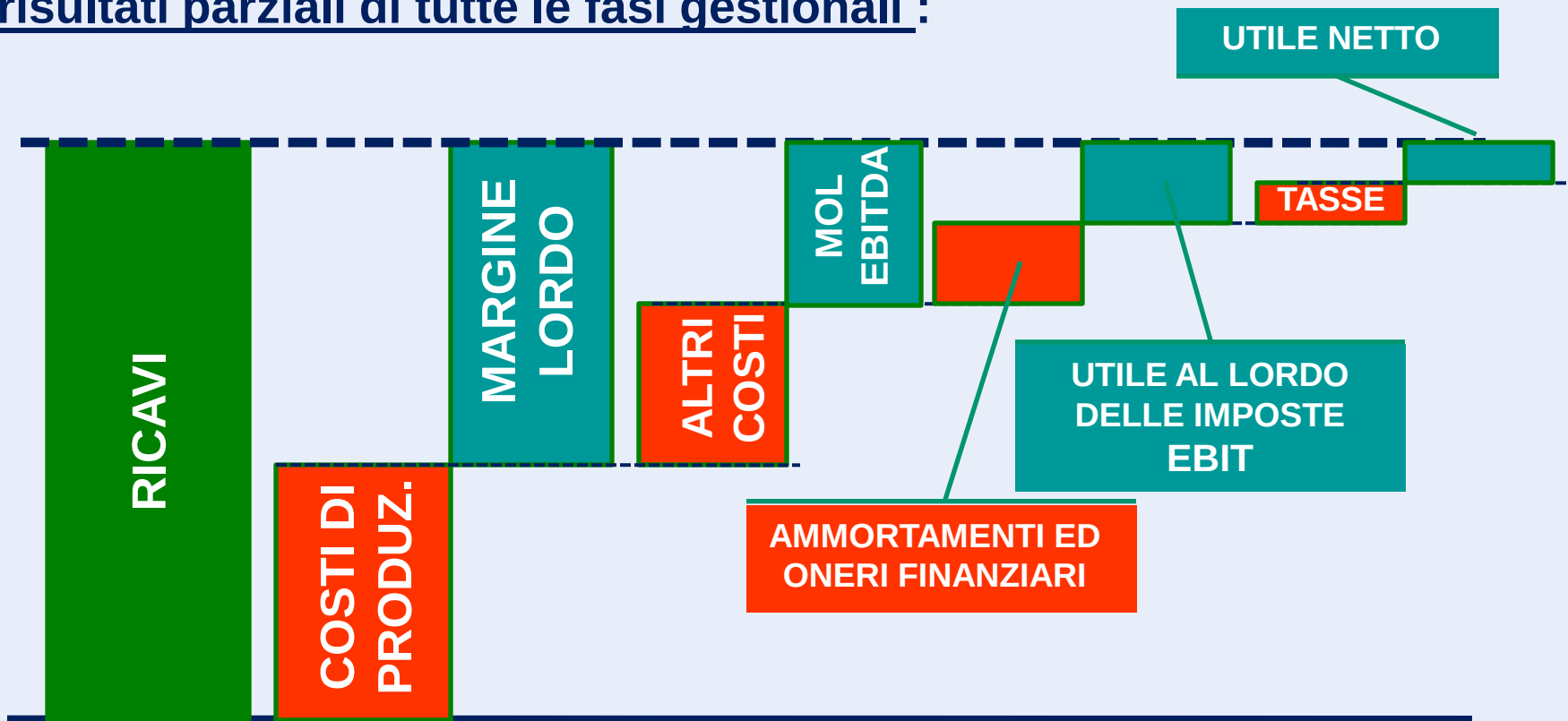
- ✓ tutti i fattori che hanno partecipato al ciclo gestionale
- ✓ i risultati parziali di tutte le fasi gestionali in cui può essere scomposta l'attività dell'impresa

IL BUSINESS PLANNING



Il Conto Economico

I risultati parziali di tutte le fasi gestionali :



IL BUSINESS PLANNING



Il Conto Economico

I risultati parziali di tutte le fasi gestionali permettono di analizzare e confrontare aziende diverse dello stesso settore:

- ✓ Migliore è il Margine Lordo, maggiore è l'efficienza produttiva
- ✓ A pari Margine Lordo, l'azienda con il migliore MOL sarà sicuramente meno strutturata (staff più snelli e/o efficienti)
- ✓ A pari MOL, un migliore EBIT indica minori cespiti e/o una più bassa esposizione finanziaria
- ✓

IL BUSINESS PLANNING

Il Conto Economico

Il conto economico tipico di un Hotel:

RICAVI	
Posti letto	3.887.506
Pasti	1.218.785
Cerimonie	1.369.368
RICAVI TOTALI	6.475.659

COSTI	
Pasti ristorante	510.233
Cerimonie (*)	1.290.372
Colazioni	144.570
Personale	596.900
Biancheria	376.534
TOTALE COSTI DIRETTI	2.918.609
MARGINE LORDO	3.557.050
Personale Amministrativo	279.400
Assicurazioni	65.276
Altre spese generali	158.045
Manutenzione	53.975
Distribuzione	100.610
Sito internet	32.190
Marketing e commerciale	340.496
Campagne di marketing straordinarie	0
TOTALE ALTRI COSTI	1.029.992
MOL (EBITDA)	2.527.059
Ammortamenti	1.409.700
Oneri Finanziari	75.833
UTILE AL LORDO IMPOSTE (EBIT)	1.041.526

IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

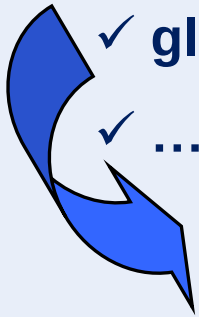
Il Conto Economico dà giuste indicazioni sulla generazione di profitti da parte dell'impresa...

...ma proprio per la modalità con cui deve essere costruito:

- ✓ **le voci di ricavo nascono all'emissione della fattura**
- ✓ **le voci di costo nascono al ricevimento della fattura**
- ✓ **gli ammortamenti non sono uscite di cassa**

✓
.....

Cioè non quando “entrano od escono” i soldi...



IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

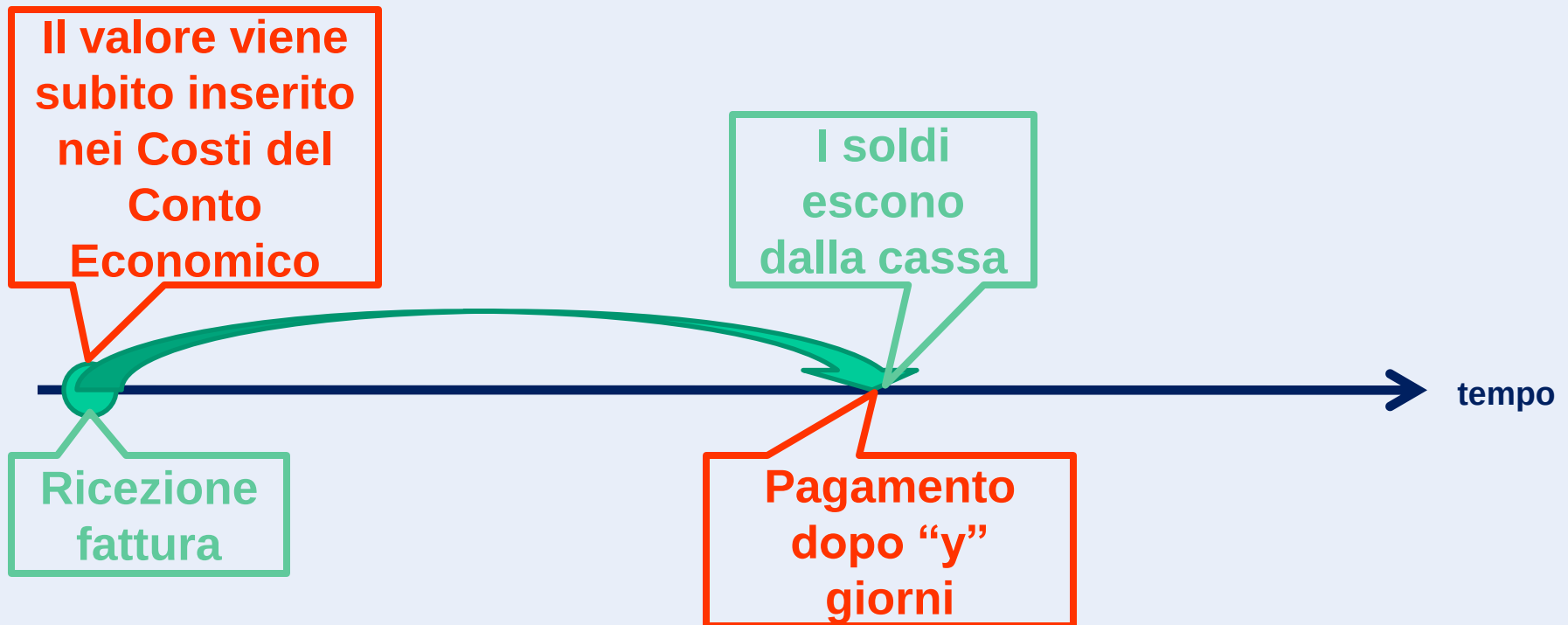
Che significa “non quando entrano od escono i soldi”?



IL BUSINESS PLANNING

Il Cash Flow

Che significa “non quando entrano od escono i soldi”?



IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

Il Conto Economico dà giuste indicazioni sulla generazione di profitti da parte dell'impresa...

...ma proprio per la modalità con cui deve essere costruito:

- ✓ le voci di ricavo nascono all'emissione della fattura
- ✓ le voci di costo nascono al ricevimento della fattura
- ✓ gli ammortamenti non sono uscite di cassa

✓

Cioè non quando “entrano od escono” i soldi...

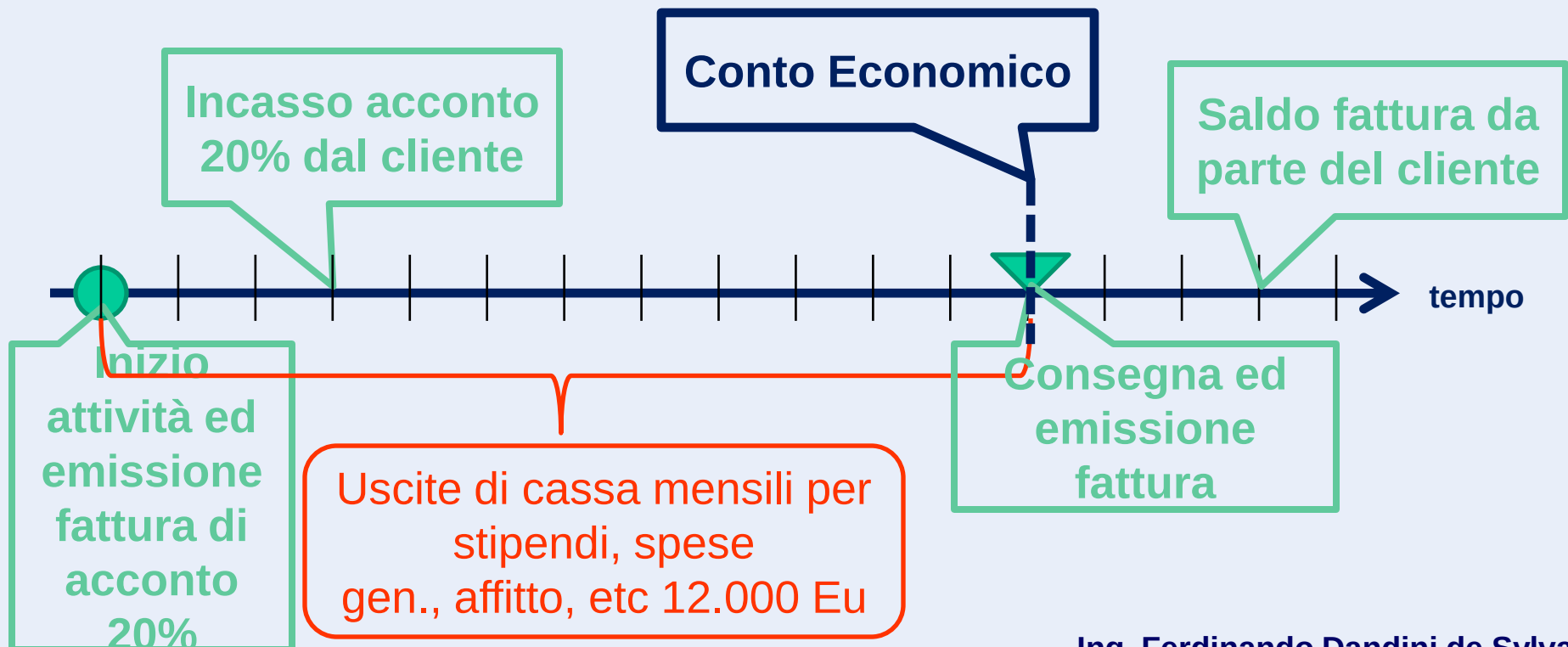
...è necessario avere anche uno strumento di controllo sulla “cassa”

IL BUSINESS PLANNING

Il Cash Flow

Un esempio pratico:

Un'azienda di progettazione riceve una commessa per progettare un grosso impianto (300.000 Eu):



IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

Conto economico di periodo:

RICAVI (Eu/000)		
Per forniture	300	
Totale Ricavi		300
COSTI		
Stipendi, spese etc	244	
Totale Costi		244
EBITDA		56
Ammortamenti, Oneri Fin.		12
EBIT		44

Cash-flow di periodo:

Entrate	60
Uscite	244
SALDO	-184

IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

Il Flusso di Cassa (*cash flow* nella terminologia anglosassone) è la ricostruzione dei flussi monetari (differenza tra tutte le entrate e le uscite monetarie) di una azienda/progetto nell'arco del periodo di analisi

Il cash flow rappresenta una misura dell'autofinanziamento dell'impresa e/o del progetto

Il cash flow può essere scomposto in due componenti:

- ✓ **Cash Flow Operativo**
- ✓ **Cash Flow non Operativo**

IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

✓ **Cash Flow Operativo:** È quello originato dalla gestione operativa dell'impresa

E' il più significativo per l'analisi della gestione aziendale

✓ **Cash Flow non Operativo:** Conteggia anche tutte le altre operazioni di cassa (prestiti, dividendi, interessi, tasse non operative, variazioni del capitale)

IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

Un esempio di Cash Flow per una Agenzia di Viaggi il cui Conto Economico a regime è:

RICAVI	
Provvigioni aereo	3.136
Provvigioni trenitalia	650
Provvigioni Ferry	750
Provvigioni TO	39.780
Provvigioni Crociere	45.000
Provvigioni Hotel	3.000
RICAVI per Provvigioni	92.316
RICAVI da "FEE"	26.150
RICAVI DA GDS	4.843
RICAVI TOTALI	123.309

COSTI	
Personale	64.000
GDS (automazione, connettività ed accesso)	4.384
Fidejussioni IATA e Trenitalia	470
Sistema elab. Back-office	783
Affitto locali	12.728
Spese Generali	12.800
Spese pubblicitarie	4.229
Promozioni straordinarie	0
TOTALE COSTI	99.394
EBITDA	23.915
Ammortamento attrezzature	6.500
Oneri finanziari	1.350
EBIT	16.065

IL BUSINESS PLANNING

Il Cash Flow

ENTRATE DI CASSA RELATIVE A RICAVI

Entrate	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Airline			784			784			784			784
Treni	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Ferry		375						375				
T/O	1657	1657	4972	1657	1657	1657	4972	1657	1657	14917	1657	1657
Cruise	1875	1875	5625	1875	1875	1875	5625	1875	1875	16875	1875	1875
Hote	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Fee	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180
GDS	1211			1211			1211			1211		
TOT.	7228	6392	13866	7228	6017	6801	14293	6392	6801	35488	6017	6801

IL BUSINESS PLANNING

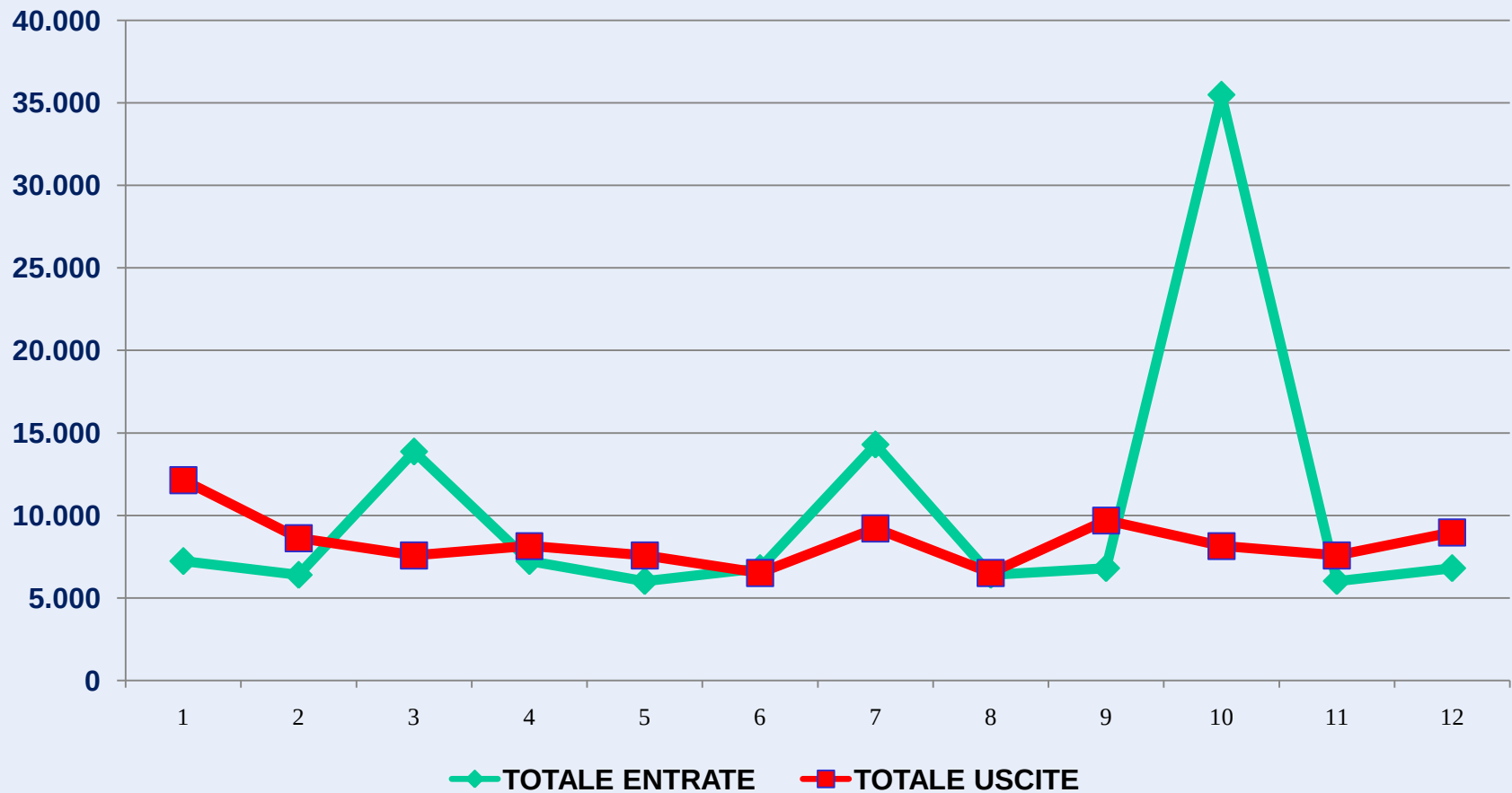
Il Cash Flow

USCITE RELATIVE A COSTI DELL'ANNO

Uscite	1	2	3	4	5	6 PRECEDENTE	7 PRECEDENTE	8 PRECEDENTE	9	10	11	12
Pers.	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	4923
Oneri	4923	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462
GDS	1096			1096			1096			1096		
F.IATA	470											
Back	195			195			195			195		
Affitto	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060
Gener.	1600	533	1600	533	1600	533	1600	533	1600	533	1600	533
Pubbl.		2114							2114			
On.fin.	340			340			340			340		
TOT.	12146	8630	7583	8147	7583	6516	9214	6516	9697	8147	7583	8978

IL BUSINESS PLANNING

Il Cash Flow

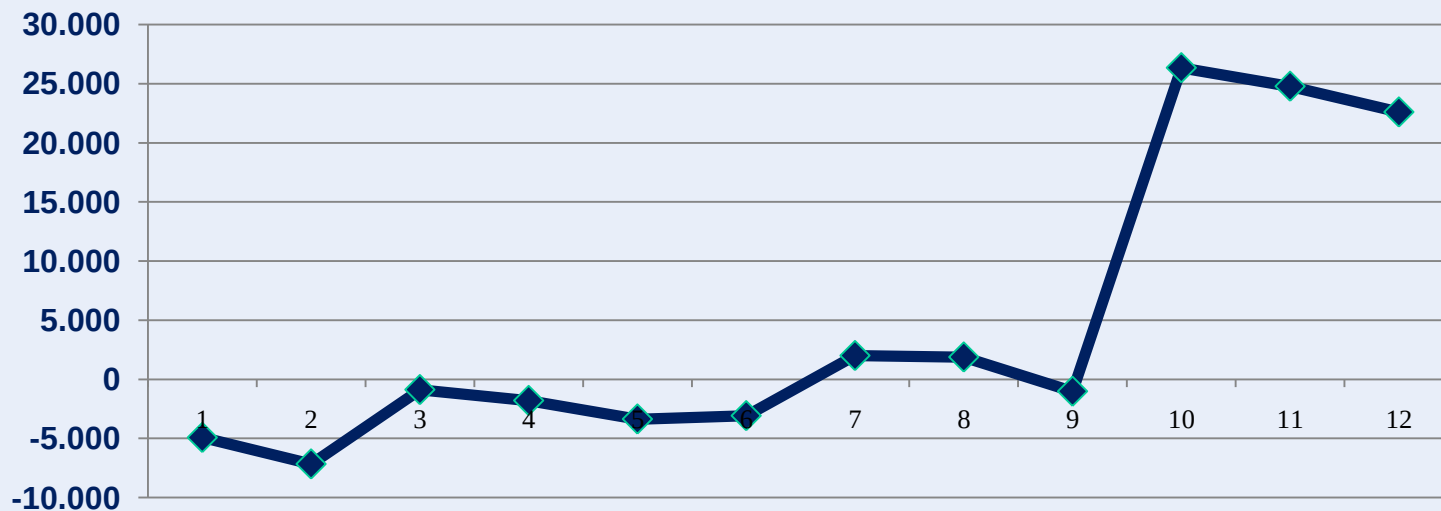


IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

Il cumulato:



Non sembra brutto, un po' di sofferenza nei primi mesi dell'anno, ma poi quando cominciano ad arrivare le provvigioni degli operatori dopo l'alta stagione la cassa si riempie

Quindi non servono molti capitali per aprire un'attività di questo tipo!!!

IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

Ma è veramente così? Quello che abbiamo visto è il Cash Flow di un anno a regime:

- ✓ Cosa sarà successo il primo anno?
- ✓ Quale sarà stato l'impatto del primo anno sulla situazione finanziaria a regime?

IL BUSINESS PLANNING



QUESTE NON CI SONO PIU'

Il Cash Flow

ENTRATE DI CASSA RELATIVE A RICAVI

Entrate	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Airline			784			784			784			784
Treni	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Ferry		375						375				
T/O	1657	1657	4972	1657	1657	1657	4972	1657	1657	14917	1657	1657
Cruise	1875	1875	5625	1875	1875	1875	5625	1875	1875	16875	1875	1875
Hote	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Fee	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180
GDS	1211			1211			1211			1211		
TOT.	7228	6392	13866	7228	6017	6801	14293	6392	6801	35488	6017	6801

L'ATTIVITA' OPERATIVA INIZIERA' AL TERZO MESE E LE ENTRATE DI CASSA DEI PRIMI MESI SARANNO INFERIORI

IL BUSINESS PLANNING

II Cash Flow

Entrate	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Airline						392			784			784
Treni				28	28	28	55	55	55	55	55	55
Ferry								188				
T/O						829	2426	829	1657	14917	1657	1657
Cruise						938	2813	938	1875	16875	1875	1875
Hotel					125	250	250	250	250	250	250	250
Fee			1090	1090	1090	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180
GDS						606			1211			1211
TOT.			1090	1118	1243	5096	7784	4439	8012	34277	6017	8012

IL BUSINESS PLANNING

QUESTE NON CI SONO PIU'

Il Cash Flow

USCITE RELATIVE A GLI INVESTIMENTI DELL'ANNO

Uscite	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pers.	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	4923
Oneri	4923	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462
GDS	1096			1096				1096				
FIATA	470											
Back	195			195				195				
Affitto	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060
Gener.	1600	533	1600	533	1600	533	1600	533	1600	533	1600	533
Pubbl.		2114							2114			
On.fin.	340			340				340				
TOT.	12146	8630	7583	8147	7583	6516	9214	6516	9697	8147	7583	8978

L'ATTIVITA'
OPERATIVA

INIZIERA' AL TERZO

MESE ED ALCUNE
USCITE DI CASSA

DEI PRIMI MESI

SARANNO
INFERIORI

Occorre inserire anche le
uscite di cassa per gli
investimenti

IL BUSINESS PLANNING

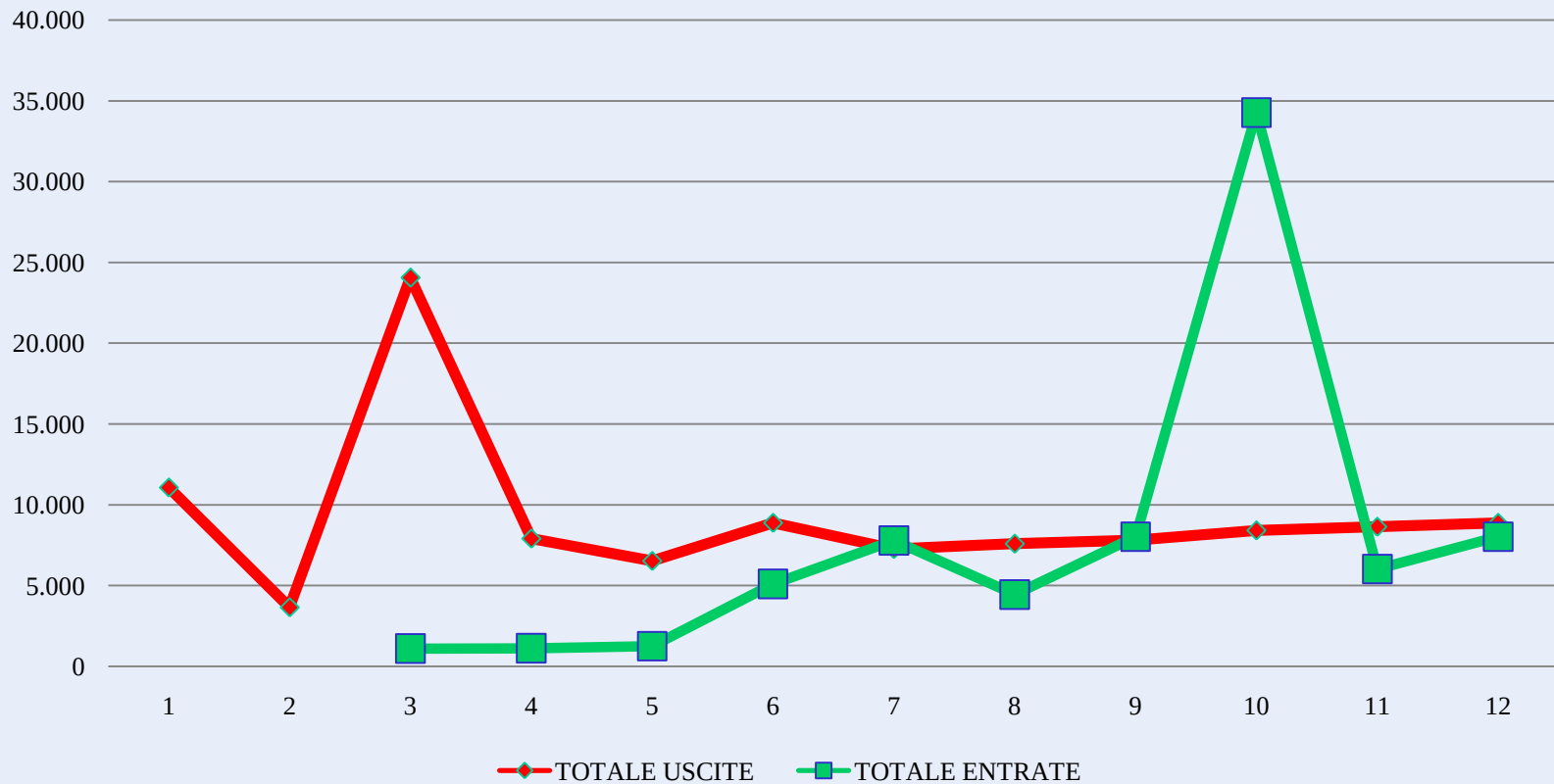
Uscite	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pers.			2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	4923
Oneri				2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462	2462
GDS						1096			1096			1096
F.IATA		470										
Back						195			195			195
Affitto	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060	1060
Gener.			533	1600	533	1600	533	1600	533	1600	533	1600
Pubbl.		2114							2114			
Invest.	10000		20000									
On.fin.				317			738			825		
TOT.	11060	3644	24055	7900	6516	8874	7254	7583	7807	8408	8630	8874

IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

Il primo anno:



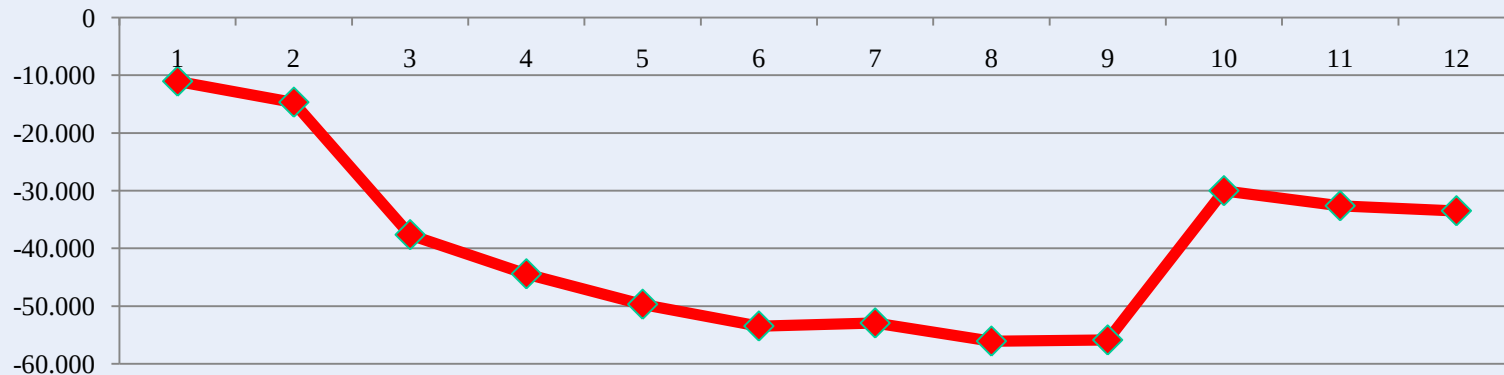
IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

Il cumulo del primo anno:

Delta Progressivo



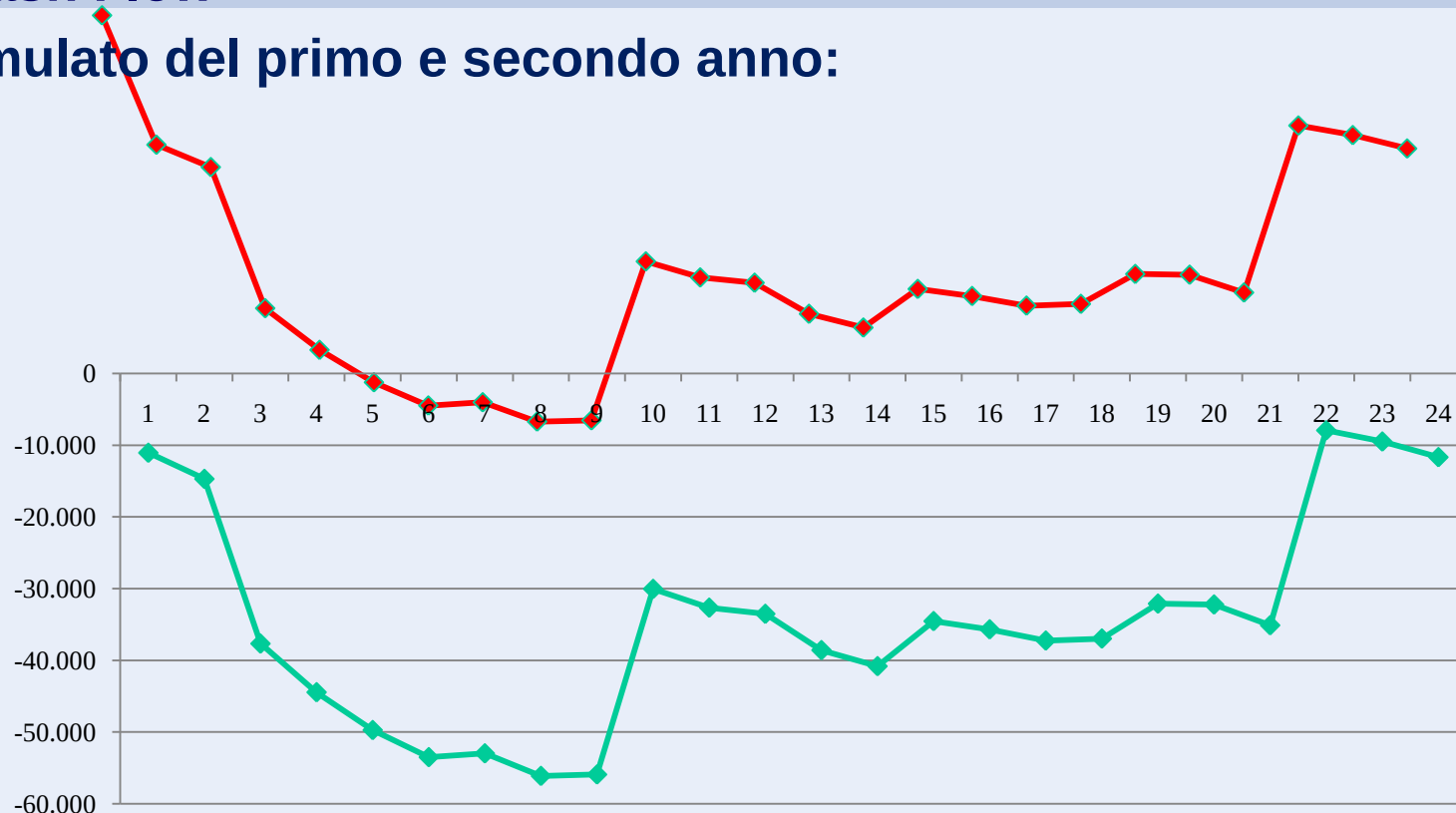
Quindi il secondo anno di attività (regime) partirà con un debito iniziale (banche?) di poco più 30.000 Eu

IL BUSINESS PLANNING



Il Cash Flow

Il cumulo del primo e secondo anno:



Sarà quindi necessario un capitale iniziale di almeno 50.000 Eu

IL BUSINESS PLANNING



► Lo Stato Patrimoniale

E' la fotografia delle attività e delle passività di un'azienda effettuata in un momento ben definito (normalmente al termine di ogni esercizio annuale)

✓ Attività è ciò che l'azienda possiede (cosa ci fa' con i soldi):

- Gli impianti
- Le attrezzature
- I brevetti, il Know-how...
ma anche...
- Le disponibilità liquide
- I soldi di cui è creditrice (vendite non ancora incassate)
- Le perdite di esercizio

IL BUSINESS PLANNING



► Lo Stato Patrimoniale

E' la fotografia delle attività e delle passività di un'azienda effettuata in un momento ben definito (normalmente al termine di ogni esercizio annuale)

✓ Le Passività rappresentano chi da' i soldi:

- I soci (capitale sociale)
- Le Banche (prestiti a breve, mutui..)
- I debiti da saldare

ma anche...

- Gli utili non distribuiti
- Il Mercato Finanziario (obbligazioni emesse)
- I fondi accantonati (TFR dei dipendenti, ammortamenti..)

IL BUSINESS PLANNING



► Lo Stato Patrimoniale

Ad ogni attività deve corrispondere una fonte di finanziamento

Le attività devono bilanciare le passività

IL BUSINESS PLANNING



Lo Stato Patrimoniale: un esempio di un albergo

ATTIVO (Eu/1000)	
• IMMOBILIZZAZIONI	
Costi d'avviamento	55
Sede	18.000
Arredi	1.300
Attrezzature	1.500
Sistemi informatici	70
• LIQUIDITÀ	
Banche	45
Cassa	3
• CREDITI	
Da Tour Operator	220
Da altri Clienti	125
TOTALE ATTIVITA'	21.318

PASSIVO (Eu/1000)	
• SOCI	
Capitale Sociale	5.000
Uti non distribuiti	185
• BANCHE	
Esposizione Finanziaria	163
Mutui	8.900
• DIPENDENTI	
TFR	173
• DEBITI	
Fornitori	880
Tasse, INPS, etc	33
• AMMORTAMENTI	
	5.984
TOTALE PASSIVITA'	21.318

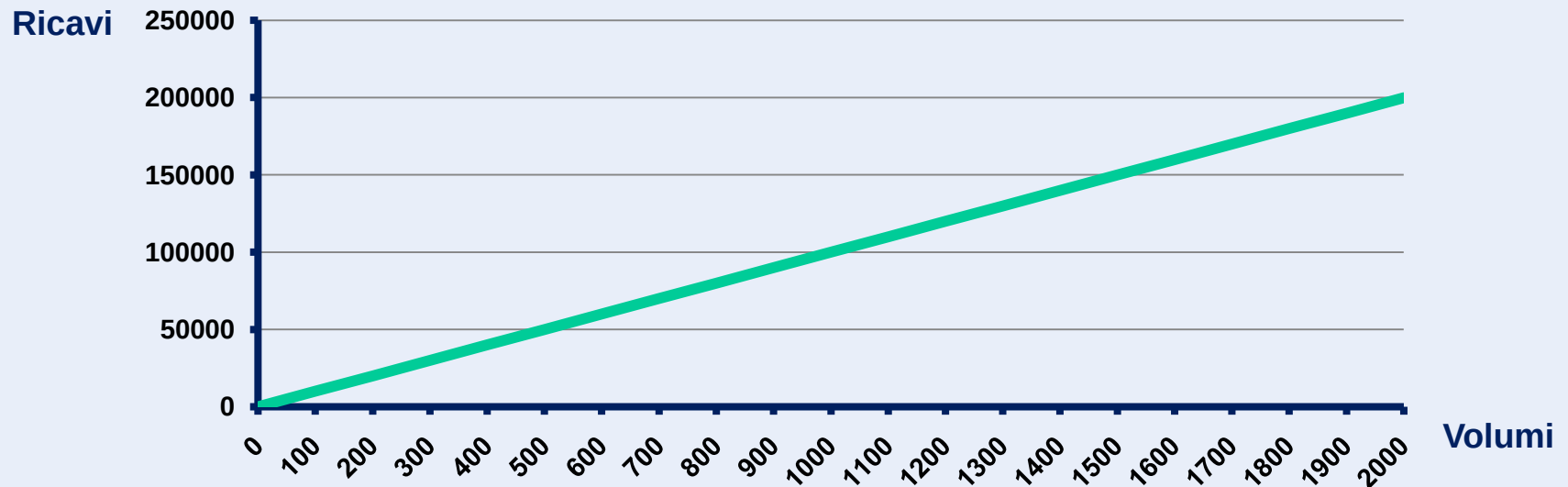
IL BUSINESS PLANNING



Il Break-Even Point (Punto di pareggio)

Tutte le attività imprenditoriali hanno Ricavi e Costi....

I Ricavi, a parità di prezzo di vendita, saranno direttamente proporzionali ai volumi del venduto



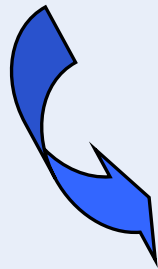
IL BUSINESS PLANNING



Il Break-Even Point (Punto di pareggio)

Non è lo stesso per i Costi che possono essere divisi in :

- ✓ **Costi Fissi** Rappresentano la parte di costi che deve essere coperta dall'impresa in maniera indipendente dai volumi prodotti (ci sono anche se non si produce)



Personale, affitti, leasing, alcune utenze di base, canoni, assicurazioni

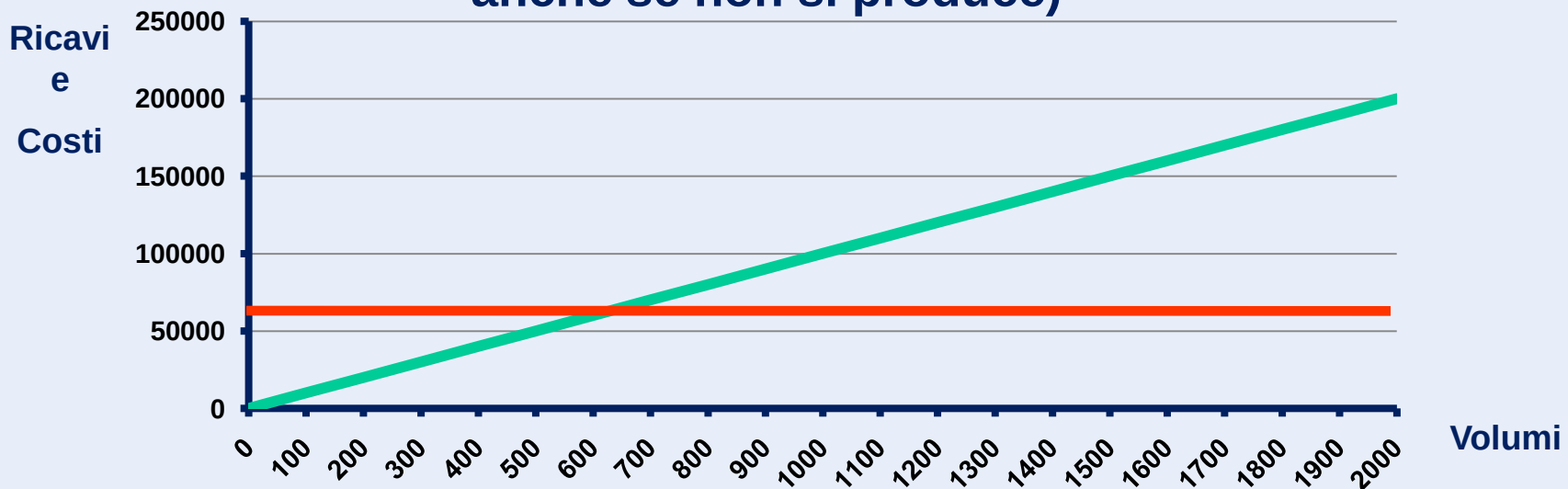
IL BUSINESS PLANNING



Il Break-Even Point (Punto di pareggio)

Non è lo stesso per i Costi che possono essere divisi in :

- ✓ **Costi Fissi** Rappresentano la parte di costi che deve essere coperta dall'impresa in maniera indipendente dai volumi prodotti (ci sono anche se non si produce)

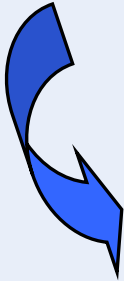


IL BUSINESS PLANNING



Il Break-Even Point (Punto di pareggio)

Non è lo stesso per i Costi che possono essere divisi in :

- ✓ **Costi Variabili** Rappresentano la parte di costi direttamente dipendenti dai volumi prodotti (se non si produce non ci sono)

 - Materie prime, utenze di produzione, commissioni commerciali, la logistica.....

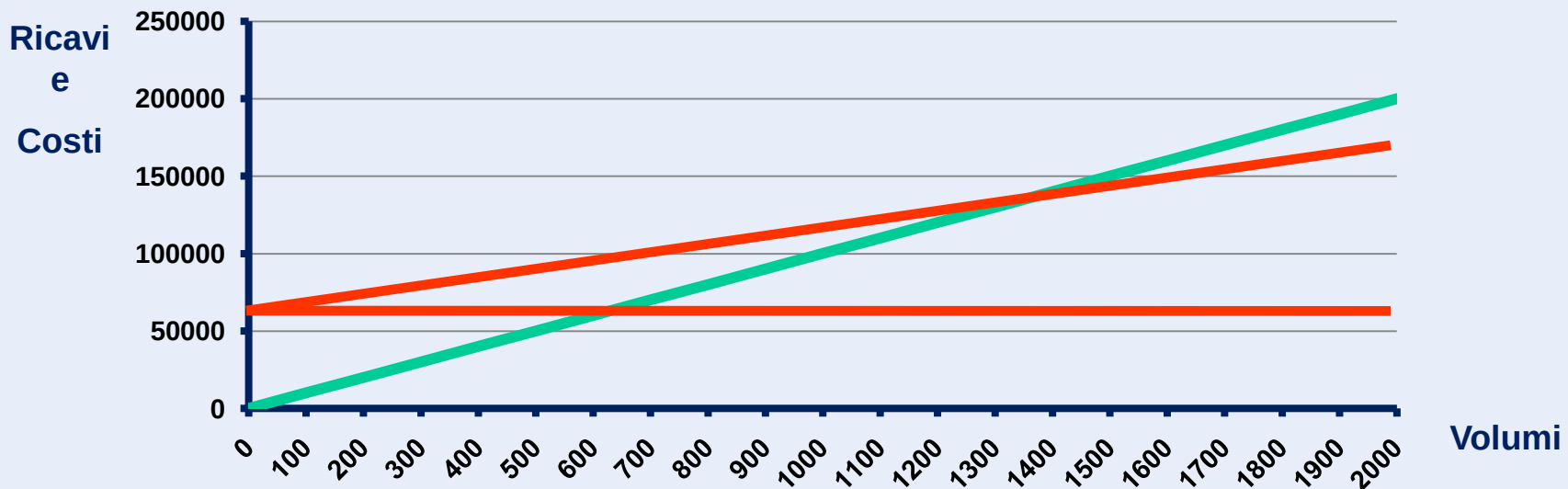
IL BUSINESS PLANNING



Il Break-Even Point (Punto di pareggio)

Non è lo stesso per i Costi che possono essere divisi in :

- ✓ **Costi Variabili** Rappresentano la parte di costi direttamente dipendenti dai volumi prodotti (se non si produce non ci sono)

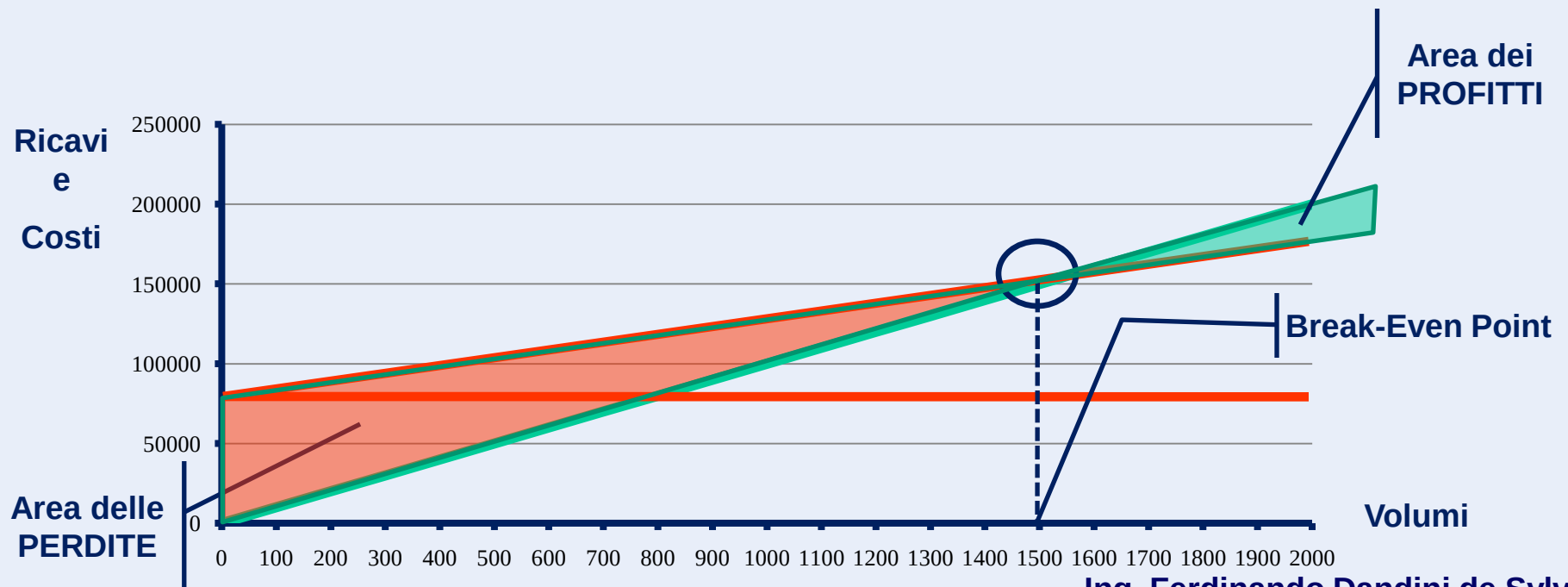


IL BUSINESS PLANNING

Il Break-Even Point (Punto di pareggio)

Un'impresa raggiunge il pareggio quando :

$$\text{RICAVI} = \text{COSTI}$$



IL BUSINESS PLANNING



▶ Il Break-Even Point (Punto di pareggio)

Il calcolo del Break-Even Point è importante per definire la validità di un progetto

L'impresa del grafico precedente, così come l'abbiamo strutturata (organici, tecnologie, organizzazione, accordi di acquisto e di vendita...) raggiunge il pareggio con circa 1.500 “prodotti” venduti

Se le nostre analisi sul mercato applicabile e sulla possibile “nostra” quota ci prospettano vendite inferiori, dobbiamo sicuramente rivedere qualcosa del progetto prima di partire