



IL BUSINESS PLAN

Strumenti e logiche per elaborare e presentare il proprio modello di business

Emanuele Pizzurno

epizzurno@liuc.it

Consegna del progetto

- **26 giugno: consegna del progetto**
- **3 luglio: discussione del progetto davanti alla commissione**
- Il progetto **completo** dovrà essere inviato via email a epizzurno@liuc.it e consegnato in copia cartacea "modulare" alla segreteria di facoltà. Per il rispetto della scadenza fa fede la consegna cartacea.
(Gabriella Cavazzana **8.30-12.30, 13.30-17.00**)
- Il progetto sarà verificato con **Turnitin**
- Ogni docente valuterà la propria parte per esprimere su questa una valutazione in 30esmi.



Presentazione del progetto

- Il giorno della presentazione (seguirà agenda con gli orari per ciascun gruppo) avrete a disposizione **15 minuti** per illustrare il progetto nella sua interezza
- La **presentazione** viene **valutata**
- La presentazione è a **porte chiuse**, si potrà rimanere in aula solo dopo aver svolto la propria presentazione
- Al termine di tutte le presentazioni saranno annunciati i **gruppi vincitori**



Contenuti di un Business Plan

1. Indice
2. Executive Summary
3. Descrizione del business
 - ✓ Descrizione dell'impresa
 - ✓ Descrizione del prodotto/servizio
 - ✓ Clienti e concorrenti
4. Piano strategico
5. Piano operativo
 - ✓ Asset
 - ✓ Piano di marketing
 - ✓ Piano organizzativo - societario
6. Piano economico - finanziario
 - ✓ Proiezioni economico - finanziarie
 - ✓ Le risorse di finanziamento





3. Descrizione del business

Descrizione del business: contenuti

- | | |
|---|-----|
| a. L'impresa: descrizione generale | IN |
| b. I prodotti/servizi: descrizione generale | |
| c. Identificazione dei clienti | OUT |
| d. Il settore ed i concorrenti | |



L'impresa: descrizione generale

- Impresa costituenda o esistente
 - Breve storia, attività svolte (anche se lontane dal progetto presentato)
 - Soci, amministratore/i – C.d.A., manager (anche con relativo - brevissimo - CV soprattutto in termini di esperienze e competenze)
- Gruppo imprenditoriale
 - Appartenenza ad un gruppo propriamente detto
 - Partnership anche informali
 - Collegamenti (anche familiari) con altre imprese
 - Collegamenti e partecipazioni strategiche
 - Spin-off



I prodotti/servizi: descrizione generale

- Accurata descrizione **fisica, tecnica e funzionale dei prodotti/servizi**, anche accompagnata da disegni, distinta base e qualunque altro documento, utile e comprensibile al lettore del BP, al fine di arrivare ad un'esaustiva descrizione dello stesso
- Descrizione degli **usi** e individuazione dei **bisogni** che soddisfa. Questi elementi ci saranno utili ad individuare target market e aree di affari (e di conseguenza ad individuare in modo appropriato i concorrenti, ad indirizzare in modo efficace il marketing, ecc.).
- L'eventuale **nuovo prodotto** avrà un'attenzione particolare



Identificazione dei clienti

- Segmentazione della domanda (1)
 - beni di consumo
 - Geografico (area, regione, stato continente)
 - socio-economico (occupazione, educazione reddito, classe sociale)
 - Demografico (popolazione, numero di case, razza, sesso)
 - Psicografico (stile di vita, gusti, bisogni)
- Segmentazione della domanda (2)
 - beni industriali
 - Geografiche
 - Demografiche (classificazione industriale, tipo di attività, dimensione societaria)
 - Acquisto (frequenza, dimensione ordini, motivazioni di acquisto)
 - Finanziarie (valutazione del credito, tempi di pagamento)
 - Operative (tecnologie, attività continua o stagionale)



Target market

- Il target dei consumatori è quello **specifico mercato** a cui l'impresa si rivolge, individuato da **uno o più segmenti** di potenziali clienti che possiedono caratteristiche simili (se molto limitato assume il nome di nicchia)



Le aree d'affari

- Si definisce area strategica d'affari (ASA) una specifica combinazione tra
 - prodotto e
 - target market
- che l'impresa decide di presidiare.
 - E' bene specificare il grado di innovatività del mercato o del prodotto (sia in assoluto che rispetto all'impresa)
 - Ognuna di queste ASA può necessitare di specifiche azioni competitive



Il settore ed i concorrenti (1)

- Ciclo di vita del settore
 - Nascita
 - Sviluppo
 - Maturità
 - Declino
- Fornitori e canali distributivi
 - tipologia e rapporti esistenti nel settore
- Competitori in relazione al grado di sostituzione
 - diretti
 - primari
 - secondari
 - ...
 - indiretti



Il settore ed i concorrenti (2)

- | | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| – struttura finanziaria | – offerta |
| – canali distributivi | – specializzazione |
| – frazionamento dell'offerta | – marca commerciale |
| – politiche di marketing | – integrazione verticale |
| – K-H tecnologico | – livello di servizio |
| – localizzazione | – qualità del prodotto |
| – fonti di approvvigionamento | – posizionamento rispetto ai costi |
| | – barriere all'entrata |



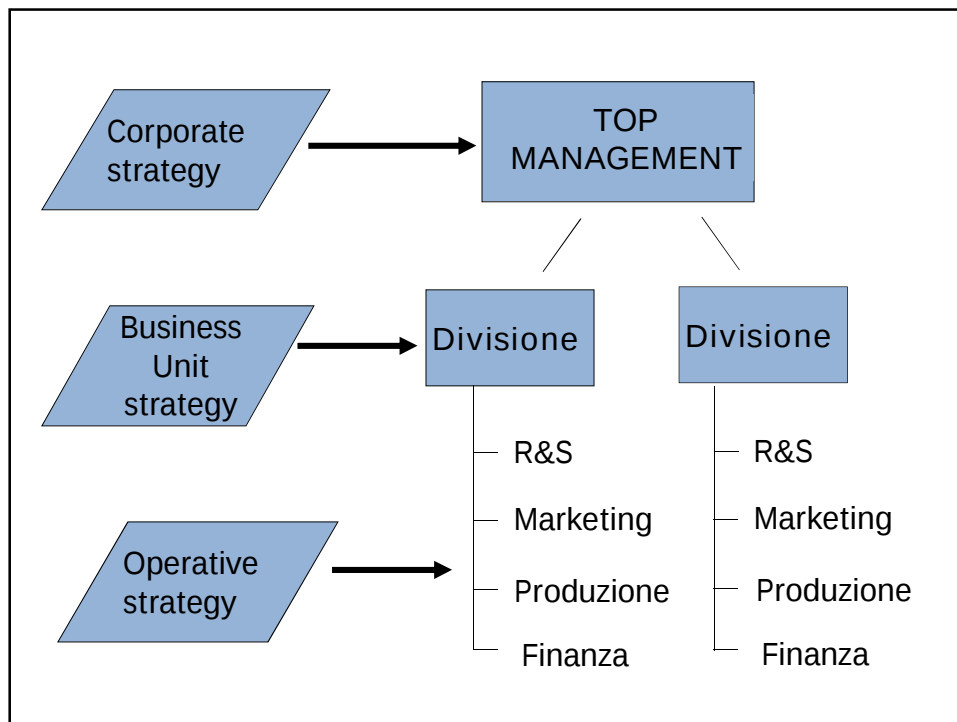
Il settore ed i concorrenti (3)

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Posizionamento competitivo <ul style="list-style-type: none"> – mappa a due variabili | <ul style="list-style-type: none"> • Trend e previsioni <ul style="list-style-type: none"> – Descrizione degli scenari del settore e del mercato. Le fonti di informazione sono studi macroeconomici sul paese in cui si opera o settoriali. L'orizzonte temporale di riferimento può essere di ML periodo. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Modello delle 5 forze di Porter <ul style="list-style-type: none"> – strumento per descrivere le caratteristiche e l'attrattività del settore | |





4. Piano strategico



Corporate Strategy

- 1. Definizione di **settori e/o aree di affari in cui investire** (si riprende la sezione precedente del BP)
- 2. Cinque possibili **opzioni strategiche di base**:
 - Strategie di tipo dimensionale (sviluppo/downsizing)
 - Strategie di integrazione (filiera/distretto)
 - Strategie di innovazione
 - Strategie di diversificazione
 - Strategie di internazionalizzazione



Corporate Strategy

- Sviluppo (crescita orizzontale per linee interne)
 - Approccio a nuovi mercati
 - Rapidità sviluppo di nuovi mercati
 - Segmentazione dei mercati (prodotto/paese)
 - Investimenti diretti esteri



Corporate Strategy

- Sviluppo (crescita orizzontale per linee esterne)
 - Quota di mercato e massa critica
 - Economie di scopo (sinergie)
 - Riduzione della concorrenza
 - Economie di scala



Corporate Strategy

- Integrazione verticale
 - Upstream (verso il fornitore)
 - Downstream (verso cliente)



Corporate Strategy

- Integrazione verticale
 - Economie di scala
 - Economie di scopo (sinergie)
 - Economie di apprendimento
 - Economie di transazione



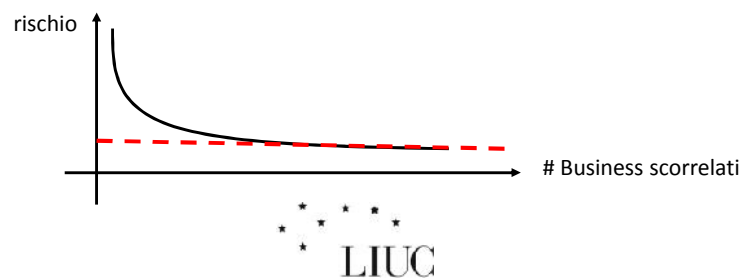
Corporate Strategy

- Innovazione strategica
 - Cercare nuovi spazi di mercato
 - Limitare/aggirare la competizione
 - Creare nuova offerta e quindi nuova domanda
 - Offrire nuove opportunità di consumo/investimento



Corporate Strategy

- Diversificazione
 - Imprese target (leader settoriali)
 - Correlazione inversa: effetti portafoglio



Corporate Strategy

- Diversificazione conglomerale ed effetti di portafoglio
 - Diminuzione del rischio medio
 - Stabilità dei rendimenti
 - Accesso al mercato dei capitali e costo del capitale
 - Sviluppo ordinato



Corporate Strategy

- Internazionalizzazione
 - Export con canale fiera/agente
 - Export con joint venture commerciale
 - Export con trading company captive
 - Assemblaggio componenti estero
 - Produzione estera
 - Multinazionalizzazione

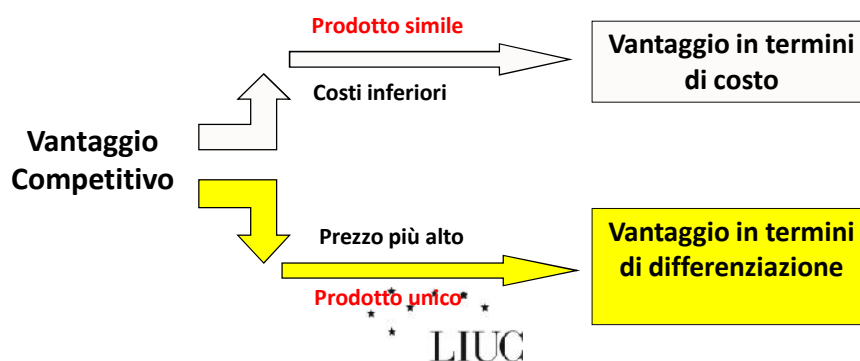


BU strategy e successo competitivo



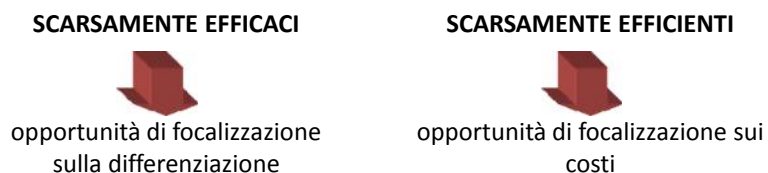
Il vantaggio competitivo

- Data una certa configurazione della struttura di settore, l'impresa di successo è quella che ha una posizione relativa favorevole, che poggia le proprie basi su un vantaggio competitivo sostenibile nei confronti dei concorrenti



Strategie di focalizzazione

- Le strategie di focalizzazione si basano sulle differenze tra il segmento prescelto e gli altri segmenti del settore industriale
- In quel segmento, i concorrenti con ampio raggio d'azione sono:



Operative strategy

- Le strategie operative:
 - Organizzative (a livello di impresa e/o di BU)
 - Economico - finanziarie (a livello di impresa e/o di BU)
 - ...
- Quindi nel caso di una nuova impresa, le strategie organizzative ed economico - finanziarie sono descritte per l'intera impresa.
- Nel caso di una BU appartenente ad un'impresa, le strategie organizzative sono descritte a livello di BU (coerentemente con le s. organizzative dell'impresa), le s. economico finanziarie a livello di impresa e di BU, ciascuna per la parte di competenza.
- NB: le strategie competitive sono sempre a livello di ASA



Strategie organizzative

- Adeguatezza organico
 - Competenze possedute
 - Numerosità
- Adeguatezza dell'organizzazione
 - Tipo di organizzazione adottata
 - Definizione dei ruoli



Strategie economico - finanziarie

- Raggiungimento di obiettivi di efficienza finanziaria
 - Livello di risorse necessarie
 - Fonti di finanziamento
 - Utilizzo razionale delle risorse
- Raggiungimento di predefiniti livelli di redditività



Analisi SWOT

- E' un'analisi di supporto alle scelte che risponde ad un'esigenza di razionalizzazione dei processi decisionali
- Gli **aspetti interni** si valutano in termini di elementi di forza che pongono l'organizzazione in posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti (Strengths) e di elementi di debolezza cioè fattori limitanti nella condotta dell'organizzazione (Weaknesses)
- Gli **aspetti esterni** si valutano in termini di opportunità intese come fattori ambientali che possono potenzialmente configurare un vantaggio competitivo per l'organizzazione (Opportunities) e minacce intese come fattori ambientali sfavorevoli (Threats).



Analisi SWOT

- Le opportunità e le minacce
 - derivano dal contesto esterno e, tipicamente, non sono quindi direttamente modificabili (fattori esogeni)
- I punti di forza e di debolezza
 - sono propri del contesto di analisi e sono modificabili grazie alla strategia (fattori endogeni)



Altre eventuali informazioni a completamento della sezione

- Altri aspetti strategici (ambientali, tecnologici, ecc.)
- Filosofia gestionale ed organizzativa
- Ruolo dell'impresa nei confronti degli stakeholders (portatori di interessi) e conseguente strategia nei confronti del contesto





5. Piano operativo

Piano operativo: contenuti

- La forma giuridica
- Piano delle attività
- Sede, immobili e impianti
- I servizi esterni
- Piano di marketing
- Piano organizzativo



La forma giuridica

- Le alternative:
 - DITTA INDIVIDUALE
 - SOCIETÀ DI PERSONE
 - Società Semplice - S.S.
 - Società in Nome Collettivo - S.N.C.
 - Società in Accomandita Semplice – S.A.S.
 - SOCIETÀ UNIPERSONALI
 - Società a responsabilità limitata a socio unico
 - Società per azioni a socio unico
 - SOCIETÀ DI CAPITALI
 - Società a Responsabilità Limitata – S.R.L.
 - Società per Azioni – S.P.A.
 - Società in Accomandita per Azioni – S.A.P.A.
 - SOCIETÀ COOPERATIVE
 - Cooperativa ordinaria
 - Piccola Società Cooperativa



Le forme societarie (1)

	SOCIETÀ DI PERSONE	SOCIETÀ DI CAPITALI	SOCIETÀ COOPERATIVE
Capitale Sociale minimo	Nessun limite	SpA Sapa > 120.000 € Srl > 10.000 €	Minimo € 25 non superiore a 500 € per socio
Numero minimo dei soci	Due	Uno	Tre (piccola) o Nove
Modalità di costituzione	Scrittura privata autenticata o atto notarile	Atto notarile	Atto notarile
Responsabilità dei soci	ILLIMITATA E SOLIDALE Limitata al capitale per i soci accomandanti delle Sas	LIMITATA AL CAPITALE Illimitata per i soci accomandatari delle Sapa	LIMITATA AL CAPITALE o illimitata
Amministratori	Solo soci (Accomandatari per le Sas)	Soci e non (Accomandatari per le Sapa)	Solo soci
Collegio Sindacale	Non previsto	Obbligatorio per la Spa Escluse le Srl, salvo casi tassativamente prescritti	Obbligatorio Escluso per le piccole

Le forme societarie (2)

	SOCIETÀ DI PERSONE	SOCIETÀ DI CAPITALI	SOCIETÀ COOPERATIVE
VANTAGGI	Limitate formalità giuridiche •Organi sociali limitati •Contabilità semplificata •Tassazione progressiva (IRE/IRPEF) + fissa (IRAP) •Deduzione perdite da reddito dei soci	Responsabilità limitata Tassazione sul socio dei soli utili distribuiti •Facile trasferimento quote/azioni •Possibilità emissione prestiti obbligazionari	Agevolazioni fiscali (fino all'esenzione imposte reddito prodotto) •Agevolazioni imposte indirette ed Iva •Agevolazioni finanziarie
SVANTAGGI	Responsabilità illimitata •Reddito anche senza distribuzione •Modifica atto per trasferimento quote	Tassazione fissa (IRES + IRAP) •Maggiore burocraticità •Organi sociali •Esclusione contabilità Semplificata	Problema socio-lavoratore •Maggiore burocraticità •Organi sociali •Esclusione contabilità Semplificata

Aliquote imposte dirette

- IRES: 27,5%
- IRAP: 3,9%
- IRE/IRPEF:
 - fino a 15.000 € 23%
 - da 15.001 a 28.000 € 27% (3.450 € + 27% della parte eccedente 15.000)
 - da 28.001 a 55.000 € 38% (6.960 € + 38% della parte eccedente 28.000);
 - da 55.001 a 75.000 € 41% (17.220 € + 41% della parte eccedente 55.000)
 - oltre 75.001 € 43% (25.420 + 43% della parte eccedente 75.000)



Calcolo imposte IRE

- Base imponibile di 15.000 € $\Rightarrow$ 23% $\Rightarrow$ imposta 3.450 €
- Base imponibile oltre 15.000 € (e fino a 28.000 €) $\Rightarrow$ 27% $\Rightarrow$ imposta 3.450 + 27% su parte eccedente i 15.000 €
- Es. 22.000 € $\Rightarrow$ imposta? 3.450 € + (7.000 € x 0,27) = 5.430 €
- Base imponibile oltre 28.000 € (e fino a 55.000 €) $\Rightarrow$ 38% $\Rightarrow$ imposta 6.960 € + 38% su parte eccedente i 28.000 €
- Es. 38.000 € $\Rightarrow$ imposta? 6.960 + (10.000 € x 0,38) = 10.760 €
- Ecc.



Piano delle attività

- Produzione
 - Fasi del processo produttivo
 - Scelte di outsourcing
 - Scelta lay – out produttivo
 - Scelta impianti produttivi (tipologia, valore, modalità acquisto, valore residuo)
- Servizio
- Commerciale



Sede, immobili e impianti

- Localizzazione commerciale
 - beni di consumo
 - beni commerciali
- Localizzazione produttiva
 - MP
 - MdO
 - legislazione (lavoro, ambientale, ...)
 - disponibilità/costo delle autorizzazioni pubbliche
 - fiscalità/finanziamenti
- Descrizione dell'immobile



I servizi esterni e le licenze

- Assicurazioni
- Assistenza legale
- Assistenza fiscale e amministrativa
- Licenze

 - amministrative (autorizzazioni) in termini di esistenza, contenuto e rilascio
 - Brevettuale o licenze d'uso (software ed altro)



Piano di marketing (1)

- Obiettivi (qualitativi e quantitativi)
 - Obj aziendali di lungo periodo → piano operativo delle vendite
 - Coerenza delle leve di marketing rispetto agli obiettivi
 - Parametro per l'analisi di scostamento



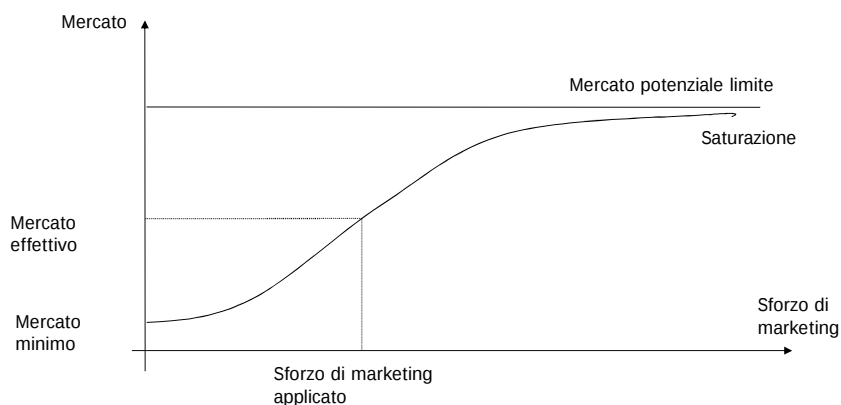
Piano di marketing (2)

Fasi del piano di marketing:



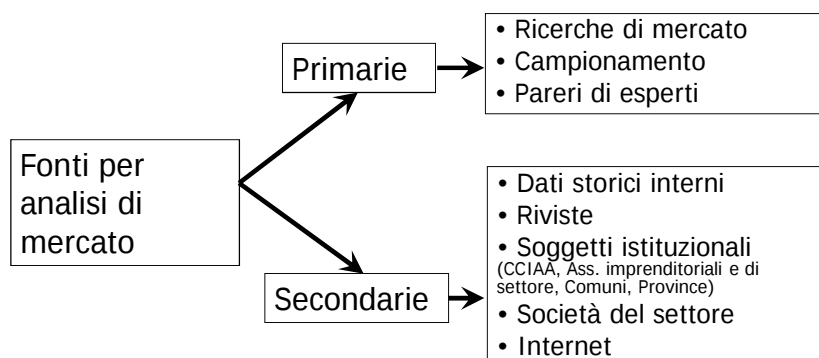
Piano di marketing (3)

1. Analisi e valutazione del mercato potenziale di riferimento



Piano di marketing (4)

1. Analisi e valutazione del mercato potenziale di riferimento



Piano di marketing (5)

2. Marketing mix (o leve del marketing) - 4P

- Prodotto
 - Produzione fisica, accessori, packaging, servizi aggiuntivi
- Prezzo (compresi sconti e tempi di pagamento)
 - Elasticità della domanda (tempo, concorrenza, differenziazione)
 - Percezione della componente prezzo (comportamento disomogeneo del consumatore)
 - Struttura dei costi
 - Vendere in perdita
 - $P > C_v$



Piano di marketing (6)

- Pubblicità
 - Pubblicità diretta
 - media della comunicazione (TV, radio, giornali)
 - comunicazione diretta (volantini, posta, telefono)
 - Pubblicità indiretta
 - legata ad eventi
 - Promozione
 - Sconto per il lancio, campioni gratuiti, ...
 - Merchandising
 - Presentazione del prodotto presso il punto vendita



Piano di marketing (7)

- La scelta del canale di vendita/distribuzione avviene in relazione a tre elementi:
 - Analisi costi/benefici
 - efficacia dei canali di vendita (in o out) e di distribuzione
 - efficienza del canale prescelto
 - Caratteristiche del prodotto
 - es. deperibilità
 - Caratteristiche del mercato
 - disponibilità del canale prescelto



Piano di marketing (8)

3. Previsioni della domanda

- Piano delle vendite (aggregati o suddivisi per aree, canali di vendita, ecc.)
 - Combinazione tra le tecniche di previsione
 - Serie storiche (trend, ciclicità e stagionalità)
 - Trend settoriale
 - e le analisi quali
 - Indagini di mercato
 - Pareri di esperti
 - Analisi di sensitività e/o what-if
- Analisi di Break-Even (per quantità e tempo)



Il piano organizzativo e delle risorse umane

- Risorse umane
 - Organigramma
 - Numero e profilo
 - Informazioni essenziali (es. CV o breve profilo) se sono risorse critiche
- Sistemi di gestione delle risorse umane
 - Selezione
 - Motivazione
 - Incentivi
 - Formazione



5. Piano economico - finanziario

Piano economico - finanziario: contenuti

- Bilanci previsionali
- Cash flow previsionali
- Le fonti di finanziamento
- Analisi ad indici



Il piano economico - finanziario

- Il piano eco - fin fornisce informazioni relativamente a:

- Le proiezioni economico – finanziarie (bilanci e schemi di cash-flow previsionali)
- Definizione del fabbisogno finanziario e delle fonti di finanziamento
- Analisi ad indici



Impresa o BU?

- Nel primo caso (ovvero nuova impresa o impresa esistente che si sposta in un nuovo business), la gestione delle informazioni economico – finanziarie è più agevole. Infatti, la rendicontazione riguarda direttamente tutte le attività d'impresa, che vengono attuate proprio al fine unico del nuovo business.
- Nel secondo caso (ovvero quando si lancia una nuova linea di prodotti o si apre una nuova *business unit* all'interno di un'impresa esistente) la gestione delle informazioni economico – finanziarie può essere più complessa, in quanto la BU risente delle scelte (pensiamo per esempio all'indebitamento o ai servizi generali) che riguardano non solo la BU di per sé ma anche tutto il resto dell'impresa. L'approccio consigliato, anche in questo secondo caso, consiste nel considerare il nuovo business sempre come un'impresa a sé stante. Questa impresa acquisterà beni e servizi sul mercato ma anche beni e servizi internamente. Questi possono essere valorizzati con i **prezzi di trasferimento**. I prezzi di trasferimento non sono altro che una modalità attraverso la quale l'impresa stima il valore dei beni/servizi che ogni **centro di responsabilità** "compra" e "vende" all'interno dell'impresa. E quindi – per esempio – la nuova linea di prodotti potrebbe acquistare alcuni componenti all'esterno ed altri all'interno.



Dai budget ai bilanci previsionali

- Tutte le scelte ed informazioni delle sezioni precedenti devono essere tradotte in valori monetari stimati, attraverso i diversi budget:
 - Budget operativi
 - Budget delle vendite
 - Budget della produzione
 - Budget del costo del venduto (acquisiti, costi di conversione, fissi e variabili)
 - Budget dei costi di periodo (costi commerciali, generali e amministrativi)
 - ...
 - Budget degli investimenti
- I budget possono apparire in modo esplicito nel BP oppure "confluire" direttamente nei bilanci previsionali. La soluzione più appropriata è di **fornire i dettagli delle grandezze significative** per il proprio business



I costi di start - up

- Inoltre è necessario quantificare i costi di start - up
- Questa definizione si può trovare in una duplice accezione:
 - tutti i costi e gli investimenti necessari per l'avvio dell'attività di impresa (realizzati, quindi, precedentemente all'avvio dell'attività stessa)
 - solo i costi necessari in fase di avvio (relativi, per esempio, alla costituzione della società, all'apertura della P. IVA) che quindi non si ripeteranno in futuro



La costruzione del bilancio

- A questo punto abbiamo gli elementi per costruire l'attivo e il passivo di stato patrimoniale.
- Iniziamo dall'**attivo**, qualificando e quantificando il valore delle risorse necessarie alla nostra attività.
- Solo una volta chiarita la composizione dell'attivo, ci spostiamo sul **passivo**, formalizzando le modalità di finanziamento più appropriate per acquisire quelle specifiche risorse.
- Poi faremo un' operazione analoga per il **conto economico**.
- Vediamo alcune voci "interessanti" dell'attivo e del passivo di SP



Attivo circolante

- Cassa
 - livello minimo necessario $\Rightarrow$ cash flow
- Crediti clienti (... , 30, 60, 90,... gg)
 - condizioni di mercato
 - esigenze di marketing mix
 - equilibri finanziari
- scorte
 - livello minimo necessario



Attivo immobilizzato

- Livello degli investimenti in
 - immobilizzazioni materiali
 - immobilizzazioni immateriali



L'impostazione del passivo

- Investimenti = finanziamenti
- Il capitale investito è il complessivo ammontare delle risorse necessarie per l'avvio e la gestione corrente dell'impresa = tot. Attivo (= tot. Passivo) o, in altre parole, attività correnti e immobilizzate = passività correnti e consolidate, equity
- Quindi il capitale investito è anche quanto l'impresa deve farsi finanziare. Questo ci è molto utile per:
 - Conoscere l'**ammontare complessivo** dei finanziamenti da reperire
 - Decidere le **forme di finanziamento più appropriate**



Fabbisogno (finanziario) complessivo

- | | | | |
|--------|---|---------|--|
| ATTIVO | <ul style="list-style-type: none"> • Corrente <ul style="list-style-type: none"> – Liquidità (crediti compresi) – Disponibilità (scorte) | PASSIVO | <ul style="list-style-type: none"> • Strutturale <ul style="list-style-type: none"> – Immobilizzazioni |
| | ↓ | | ↓ |
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ Corrente <ul style="list-style-type: none"> ☐ commerciale ☐ banche a breve | | <ul style="list-style-type: none"> ■ Consolidato <ul style="list-style-type: none"> ☐ banche a medio - lungo ☐ leasing ☐ TFR (attenzione alla quota a BT) ☐ Prestiti da soci |



Situazione equilibrata

- Equity > passività consolidate > passività correnti
- Le attività consolidate vengono finanziate attraverso:
 - Passività consolidate
 - Equity
- Le attività correnti vengono finanziate attraverso:
 - Passività correnti
 - Equity

Attenzione! Se passività correnti > attività correnti
c'è rischio di insolvenza già nel breve periodo



Passivo: nuova impresa

- Nel caso di una nuova impresa, iniziamo ad attribuire al passivo le voci che riteniamo certe (p.e. equity) per poi elaborare le altre sulla base delle ns. previsioni, con la consapevolezza che – anche in questo caso – successive elaborazioni potrebbero modificare lo scenario iniziale (p.e. ipotizziamo che i clienti paghino a 60 gg ma poi questo non è realistico).

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Corrente <ul style="list-style-type: none"> – commerciale – banche a breve | <ul style="list-style-type: none"> • Consolidato <ul style="list-style-type: none"> – banche a medio - lungo – TFR (attenzione alla quota a BT) – Prestiti da soci |
|---|---|



Passivo: BU

- Nel caso di una BU inserita in un'impresa esistente, per determinare il passivo dobbiamo conoscere la struttura del debito dell'impresa, informazione facilmente deducibile dall'ultimo bilancio. La nostra BU non farà altro che replicare la composizione del debito dell'impresa, non avendo responsabilità di tesoreria.
- In prima approssimazione, questa impostazione è generalmente accettata. Tuttavia, possiamo anche ipotizzare che la nuova BU sia il tramite attraverso il quale accedere a diverse forme di finanziamento (finanziamenti pubblici e privati per l'innovazione, per lo sviluppo di aree depresse oppure che sia l'occasione per un aumento di CS, ecc.).



Interventi in retroazione

- Se siamo in presenza di "disequilibri" nel bilancio è opportuno intervenire e, attraverso una retroazione, andare a modificare i parametri gestionali sui quali ho la possibilità di agire
- Per esempio, se $P_c > A_c$ posso:
 - Ridurre passività correnti (rinegoziando il debito da BP a MLP)
 - Aumentare le attività correnti (cessione di immobilizzazioni, aumento di CS)

Attenzione all'effetto della leva finanziaria



Intervento di riclassificazione

L'attività di riclassificazione dello Stato Patrimoniale prevede di approdare ad uno schema rappresentativo delle Attività e Passività dell'azienda che può essere riassunto come segue:

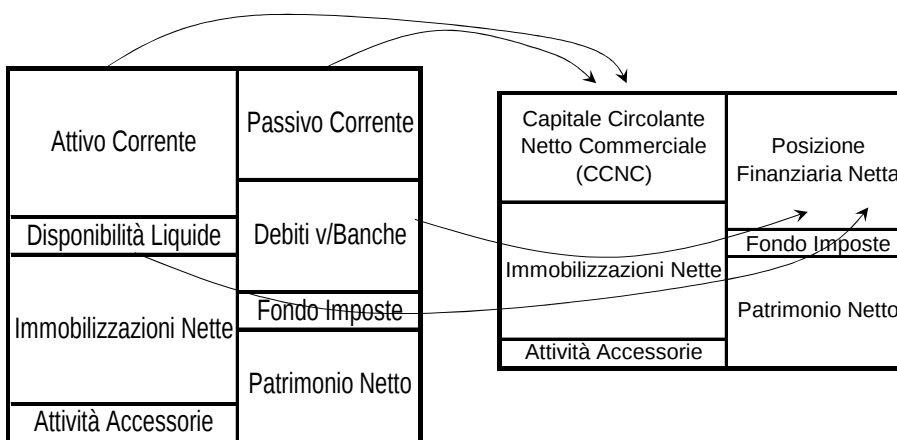
	ATTIVITA'	PASSIVITA'	
Gestione Corrente	Attivo Corrente	Passivo Corrente	Gestione Corrente
Gestione Finanziaria	Disponibilità Liquide	Debiti v/Banche	Gestione Finanziaria
Gestione Investimenti	Immobilizzazioni Nette	Fondo Imposte	Gestione Tributaria
Gestione Accessoria	Attività Accessorie	Patrimonio Netto	Gestione Equity

Tale schema, però, presenta valori appartenenti alle stesse aree gestionali sia all'attivo sia al passivo. È dunque possibile **sintetizzare ulteriormente** questa rappresentazione ...



Lo Stato Patrimoniale di Sintesi

Come mostrato graficamente, alcune voci dell'attivo e del passivo patrimoniale appartengono alla stessa area gestionale e possono, dunque, essere "compensate" per dar vita a **grandezze omogenee di sintesi**:



Le Gestioni dello SP

- Ciascuna delle singole grandezze isolate fa riferimento ad un'area gestionale
- CCN e PFN!

	ATTIVITA'	PASSIVITA'	
Gestione Corrente	Capitale Circolante Netto Commerciale (CCNC)	Posizione Finanziaria Netta	Gestione Finanziaria
Gestione Investimenti	Immobilizzazioni Nette	Fondo Imposte	Gestione Tributaria
Gestione Accessoria	Attività Accessorie	Patrimonio Netto	Gestione Equity



Conto economico previsionale

Ricavi

- Prezzo * quantità (per ogni tipologia di prodotto offerto)
- Δ scorte PF e WIP (f - i)

- Costi

- Prodotto
 - Acquisto di materiali (distinta base)
 - Trasporto
 - Processo



Conto economico previsionale

- | | |
|---|--|
| – Δ scorte MP (i - f) | – Personale |
| • Esempio di calcolo di scorte all'anno 0 (principio di competenza) | – Marketing |
| – Struttura | – Ammortamenti |
| • Uffici | • civilistici (gestionali) |
| • Capannone | • fiscali |
| – Vendita | www.taxalex.it |
| – Amministrazione | = MON |
| – Servizi | |



Ammortamenti fiscali: esempio

COEFFICIENTI DI AMMORTAMENTO
GRUPPO X
INDUSTRIE MANIFATTURIERE DELLA CARTA

Tipologie di beni	% ammortamento	Note
Fabbricati industriali e commerciali	5,5	
Costruzioni leggere, tettoie, baracche	10	
Impianti e macchinari generici	9	Impianti di depurazione con reagenti chimici: 15%
Impianti e macchinari specifici	11,5	Impianti preparazione liscivi, liscivazione: 19%
Attrezzature varie	25	
Mobili e macchine da ufficio	12	
Elaboratori e sistemi telefonici	20	
Autoveicoli da trasporto	20	* * *
Autovetture e motoveicoli	* 25*	* * *



Conto economico previsionale

= MON

- Oneri finanziari

+ Proventi Finanziari

... (*ipotizziamo che non ci siano partite straordinarie*)...

= Utile lordo

- Imposte (calcoli extra-bilancio)

= Utile netto



Le imposte dirette: società di capitali

- Società di capitali
 - IRES ex-IRPEG (aliquota fissa 27,5%)
 - IRAP (aliquota fissa 3,90%)
 - Calcolo differenziato della base imponibile
 - Imposte e tasse locali (ICI, TARSU,...)



Le imposte dirette: società di persone

- Società di persone
 - IRE ex-IRPEF (a scaglioni dal 23% al 43%)
 - IRAP (aliquota fissa 3,90%)
 - Calcolo differenziato della base imponibile
 - Imposte e tasse locali (ICI, TARSU,...)



Imposte redditi: base imponibile **semplificata**

Base imponibile =

Utile lordo +

- + Compenso amministratori annotato per competenza, ma non pagato
- + Imposte, tasse e sanzioni (es. ICI, condoni, IRAP, tassa rifiuti, multe,...)
- + Spese autovetture indeducibili (60%)
- + Δ Ammortamenti civili superiori ai fiscali
- + Ammortamenti indeducibili per terreni pertinenziali dei fabbricati strumentali
- + Costi di gestione indeducibili (20% telefonia, ...)
- + Leasing fabbricati strumentali per la quota riferita al terreno
- + ...

- Versamenti per l'anno corrente: 40% giugno, 60% novembre



IRAP: base imponibile **semplificata**

Base imponibile =

Valore della produzione –

Costi della produzione, tranne:

- Costi del personale
- Accantonamenti
- Imposte locali
- Ammortamenti civilistici (ok fiscali)
- Ammortamenti terreni
- Interessi impliciti nei canoni di leasing

- Versamenti per l'anno corrente: 40% giugno, 60% novembre



Il budget di cassa

La pianificazione annuale fornisce informazioni strategiche di grande riferimento, ma presenta limiti per la gestione periodica dei flussi di entrate ed uscite.

Per questo viene integrata con la costruzione del **budget di cassa (o cash-flow)**

Fornisce informazioni dettagliate circa l'avvicinarsi delle entrate ed uscite di mezzi liquidi in un determinato arco di tempo.

Consente di monitorare la liquidità, intesa come attitudine a fronteggiare tempestivamente ed economicamente ogni esigenza di esborso imposta dalla gestione



Il budget di cassa

Gli obiettivi di una pianificazione mensile:

- Garantire la copertura del **fabbisogno finanziario di periodo**
- Investire al meglio la **liquidità temporanea**
- Combinare in modo ottimale l'utilizzo delle **linee di credito** per ridurre al minimo **l'incidenza degli oneri finanziari**

Il budget mette in evidenza i **flussi monetari** che si manifesteranno nei periodi considerati, ovvero:



Il budget di cassa

Entrate di cassa

- Incassi di fatture
- Incassi per crediti tributari
- Incassi per accensione mutui
- Incassi per aumenti di capitale
- Incassi per altre forme di finanziamento (finanziamento soci, emissione di obbligazioni)
- Incassi per entrate straordinarie (dismissioni di cespiti)

Uscite di cassa

- Pagamenti per forniture di materiali
- Pagamenti per servizi, consulenze, assicurazioni
- Pagamenti per stipendi
- Pagamenti per affitti, utenze
- Pagamenti per pubblicità
- Uscite per debiti tributari
- Uscite per investimenti
- Uscite per rimborso mutui
- Uscite per pagamento dividendi



Il budget di cassa

- L'output del budget di cassa è costituito dal **prospetto mensile** che riporta le seguenti informazioni:
 - Il **saldo mensile** cioè la differenza tra entrate ed uscite complessive del mese
 - Il **saldo progressivo** cioè la giacenza di cassa al termine del periodo, che tiene in considerazione anche il saldo dei mesi precedenti
- Queste informazioni mettono in evidenza in anticipo:
 - La **disponibilità** di eventuali mezzi liquidi eccedenti, per programmare una più efficace politica di investimenti
 - Il **fabbisogno** di mezzi liquidi da reperire apportando mezzi propri o procurando mezzi di terzi



Il budget di cassa: un esempio

	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic
Entrate da vendite	400	300	800	1.200	640	960	800	640	400	240	800	640
Uscite da acquisti	- 1.400	- 2.100	-	-	- 2.100	-	-	-	-	- 1.750	-	- 1.050
Altri costi	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50
Cash flow gest. tipica	-1050	-1850	750	1.150	-1.510	910	750	590	350	-1.560	750	- 460
Cap. sociale	0	0	0	460	0	0	0	0	0	0	0	0
Finanziamenti	0	0	0	0	0	0	0	0	-200	0	0	0
Investimenti	0	0	0	0	0	0	0	0	-600	0	0	0
Cash flow gest. straord	0	0	0	460	0	0	0	0	-800	0	0	0
Cash flow totale	-1050	-1850	750	1610	-1510	910	750	590	-450	-1560	750	-460
Liquidità	500	-550	-2400	-1650	-40	-1550	-640	110	700	250	-1310	-560
Affidamento	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000



Il budget di cassa: un altro esempio

SOCIETA'			GENERAL TRADE					PREVENTIVO DI CASSA ANNO: 2007							Q. (MILIONI Euro)	
2006			G	F	MAR.	A	MAG	G.	L	AGO.	S.	O.	N.	D.	TOTAL	
	VENDITE IVA INCLUSA		1000	1200	1200	1250	2000	2000	2000	2000	3000	3000	800	50	19950	
	GG. DILAZ.															
		%														
	Dilazione	0	10	100	120	120	125	200	200	200	200	300	300	80	50	1995
		30	20		200	240	240	250	400	400	400	400	600	600	160	3890
		60	50			500	600	600	625	1000	1000	1000	1500	1500	9325	1995
		90	15				150	180	180	187.5	300	300	300	300	450	2348
		120	5					50	60	60	62.5	100	100	100	100	633
	Importo	0	50	2600												2600
		30	20		1040											1040
		60	20			1040									1040	
		90	10				520								520	
	FLUSSI IN ENTRATA VENDITE		2700	1360	1900	1635	1280	1465	1848	1963	2100	2300	2580	2260	23390	
	ALTRE ENTRATE OPERATIVE															
	ACQUISTI IVA INCLUSA		800	2000	2000	3000	1800	1000	800	300	300	200	200	150	12550	
	Dilazione	0	20	160	400	400	600	360	200	160	60	60	40	40	30	2510
		30	50		400	1000	1000	1500	900	500	400	150	150	100	100	6200
		60	30			240	600	600	900	540	300	240	90	90	60	3660
	Importo	0	60	1800												1800
		30	30		900											900
		60	10													300
	FLUSSI IN USCITA ACQUISTI		1960	1700	1940	2200	2460	2000	1200	760	450	280	230	190	15370	
	SALARI E STIPENDI		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	400	2600	
	CONTRIBUTI PREVIDENZIALI		350	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	1846	
	ALTRE USCITE OPERATIVE															0
	IMPOSTE SUL REDDITO					0			700						500	0
	ALTRE IMPOSTE		20		23				10		10		12		87	
	INVESTIMENTI				1500											1500
	DISINVESTIMENTI						200	100								300
	IVA (TASSO)		20													
	A debito	167	200	200	208	367	350	333	333	500	500	133	83			3375
	A credito	133	333	583	500	300	167	133	50	50	33	33	25			2342
	Saldo	-33	133	383	292	-67	-163	-200	-283	-450	-467	-100	-58			-1033
	Saldo cumulato	-33	133	517	808	742	558	358	75	-375	-467	-100	-58			2158
	Pagamento	-100	-33	0	0	0	0	0	0	0	0	-375	-467	-100		-1075
	SERVIZIO DEL DEBITO: Interessi						0	10							20	30
	SERVIZIO DEL DEBITO: Capitale							300							400	700
	NUOVI PRESTITI A MIL. TERM.				3000											3000
	EMISSIONE DI AZIONI															0
	PAGAMENTO DI DIVIDENDI															0
	USCITE NETTE TOTALI		2430	2003	799	2536	2608	3246	1546	1096	796	241	611	1046	18958	
	SALDO DI CASSA		270	-643	1101	-901	-1328	-1781	302	867	1304	2059	1969	1214	4432	
	Debiti bancari a B/T iniziali		-2500	-2244	-2901	-1843	-2757	-4105	-5949	-5681	-4845	-3630	-1586	379		
	Debiti bancari a B/T + Saldo CASSA		-2230	-2896	-1900	-2744	-4085	-5896	-5647	-4815	-3541	-1571	382	1593		
	Tasso interesse medio		7		-42		-62					-89			-13	
	Debiti bancari a B/T finali		-2244	-2901	-1843	-2757	-4105	-5949	-5681	-4845	-3630	-1586	379	1580		
	Linee di credito a B/T TOTALI		3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	
	SCONFINAMENTO		0	0	0	0	-1105	-2949	-2681	-1845	-638	0	0	0		
	RISERVA PER RISCHI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	RISERVA PER RISCHI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

IL FREE CASH FLOW

A) VENDITE	20000 25000 28000
COSTO DEL VENDUTO	17000 21600 24300
B) MOL (EBITDA)	3000 3400 3700
C) AMMORTAMENTI	600 800 800
MON (EBIT)	2400 2600 2900
ONERI FINANZIARI	800 950 1000
REDDITO ANTE IMPOSTE	1600 1650 1900
D) IMPOSTE	480 495 570
E) UTILE NETTO	1120 1155 1330

F) INVESTIMENTI IN CIRCOLANTE	-1200 -1000 -1800
G) INVESTIMENTI IN ATT. FISSE	-4000 -500 300
SEGNO "-" = INVESTIMENTO; "+" = DISINVESTIMENTO)	

AUTOFINANZIAMENTO (C. FLOW): E + C	1720	1955	2130
MOL (EBITDA): B	3000	3400	3700
C.FLOW GEST. OP. CORRENTE: B - F	1800	2400	1900
CASH FLOW GEST. OPERAT.: B - F - G	-2200	1900	2200
C. FLOW PER SERV. DEB.: B - F - G - D	-2680	1405	1630

FREE CASH FLOW

Valori espressi in milioni di EURO	Anni	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
RICAVI DI VENDITA		36050,0	37138,7	39017,9	40590,4	43058,2	45228,4	46594,3	47530,8
Variazione Fondo TFR		132,6	213,8	223,0	231,2	241,2	217,0	224,9	233,1
Margine Operativo Lordo di Produzione		2793,9	4227,6	4817,9	4987,3	5727,2	6841,3	6667,4	8085,7
Variazioni CCNC		-216,3	-580,9	-405,2	-339,0	-571,0	-510,3	-255,7	-281,9
FLUSSO DI CASSA GESTIONE CORRENTE		2710,3	3860,4	4635,7	4879,5	5397,5	6548,1	6636,7	8036,9
Investimenti materiali		-16000,0	-9000,0	-500,0	-1000,0	-400,0	-400,0	-300,0	0,0
Investimenti immateriali		0,0	-800,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Liquidazione investimenti fissi		0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	500,0	0,0	0,0
Liquidazione investimenti finanziari		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altre entrate/uscite		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Saldo IVA		-702,4	497,9	1502,7	1515,2	1742,4	1904,0	1899,5	2316,8
Versamento IVA		0,0	0,0	-1298,2	-1515,2	-1742,4	-1904,0	-1899,5	-2316,8
Pagamento Tasse		-561,9	-238,7	-347,6	-512,6	-561,3	-798,0	-1181,4	-1159,1
FLUSSO ANTE SCELTE DI FINANZIAMENTO		-14554,0	-5680,5	4092,6	3366,9	4436,2	5850,1	5155,3	6877,8

- Il flusso di cassa della gestione corrente meno gli investimenti fissi e le imposte definisce il flusso di cassa ante operazioni finanziarie
- Se negativo richiede il ricorso a fonti esterne
- Se positivo, è la base per il rimborso dei finanziamenti



FLUSSO ANTE SCELTE DI FINANZIAMENTO		-14554,0	-5680,5	4092,6	3366,9	4436,2	5850,1	5155,3	6877,8
Fonti di copertura del fabbisogno:									
Capitale sociale	FONTI	8000,0	3000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
FINANZIAMENTO M/L TERM.	DI	8000,0	5000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Finanziamenti bancari a medio termine	COPERTURA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Obbligazioni	DEFICIT	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Prestiti dei soci		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Finanziamenti diversi		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Finanziamenti bancari del circolante		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
FLUSSO ANTE SERVIZIO DEL DEBITO		1446,0	2319,5	4092,6	3366,9	4436,2	5850,1	5155,3	6877,8
Finanziamenti periodi precedenti	Interessi old	-200,0	-180,0	-160,0	-130,0	-115,0	-100,0	-70,0	-20,0
FINANZIAMENTO M/L TERM.	Interessi new	-22,5	-552,5	-467,5	-382,5	-297,5	-212,5	-127,5	-42,5
Finanziamenti periodi precedenti	Capitale old	-900,0	-920,0	-940,0	-970,0	-985,0	-1000,0	-1030,0	-1080,0
FINANZIAMENTO M/L TERM.	Capitale new	-1100,0	-1700,0	-1700,0	-1700,0	-1700,0	-1700,0	-1700,0	-1700,0
RISULTATO FINANZIARIO DI GESTIONE		-1126,5	-1033,0	825,1	184,4	1338,7	2837,6	2227,8	4035,3

- Le fonti di copertura si attivano per sopperire al fabbisogno finanziario
- Il flusso ante servizio del debito (Free Cash Flow) rappresenta la capacità dell'impresa di sostenere il pagamento di capitale ed interessi con il denaro generato dalla propria gestione



RISULTATO FINANZIARIO DI GESTIONE		-1126,5	-1033,0	825,1	184,4	1338,7	2837,6	2227,8	4035,3
Finanziamenti a breve termine		1126,5	1033,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rimborso scoperti di c/c		0,0	0,0	-825,1	-184,4	-1219,7	0,0	0,0	0,0
DISPONIBILITA' PER INVEST. FINANZIARI		0,0	0,0	0,0	0,0	119,0	2837,6	2227,8	4035,3
Investimento surplus di tesoreria		0,0	0,0	0,0	0,0	95,2	2270,1	1782,2	3228,3
Interessi su investimenti finanziari		0,0	0,0	0,0	0,0	2,4	59,1	103,7	184,4
DISPONIBILITA' PER DIVIDENDI		0,0	0,0	0,0	0,0	26,2	626,6	549,2	991,5
Dividendi		0,0	0,0	0,0	0,0	26,2	626,6	549,2	991,5
VARIAZIONE DISPONIBILITA' LIQUIDE		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

- Il risultato finanziario di gestione rappresenta il cash flow residuale disponibile all'impresa
- Se negativo richiede ulteriori finanziamenti a breve termine
- Se positivo può essere utilizzato per rimborsare i finanziamenti a breve, per effettuare investimenti finanziari, per distribuire dividendi



Annual Debt Service Coverage Ratio

- La sostenibilità del debito è misurata (anche) attraverso l'ADSCR ovvero "Rapporto di copertura del servizio del debito": rapporto fra il flusso di cassa disponibile ed il servizio del debito in scadenza nel periodo preso in considerazione.
- Indica, per ciascun periodo considerato, il rapporto fra:

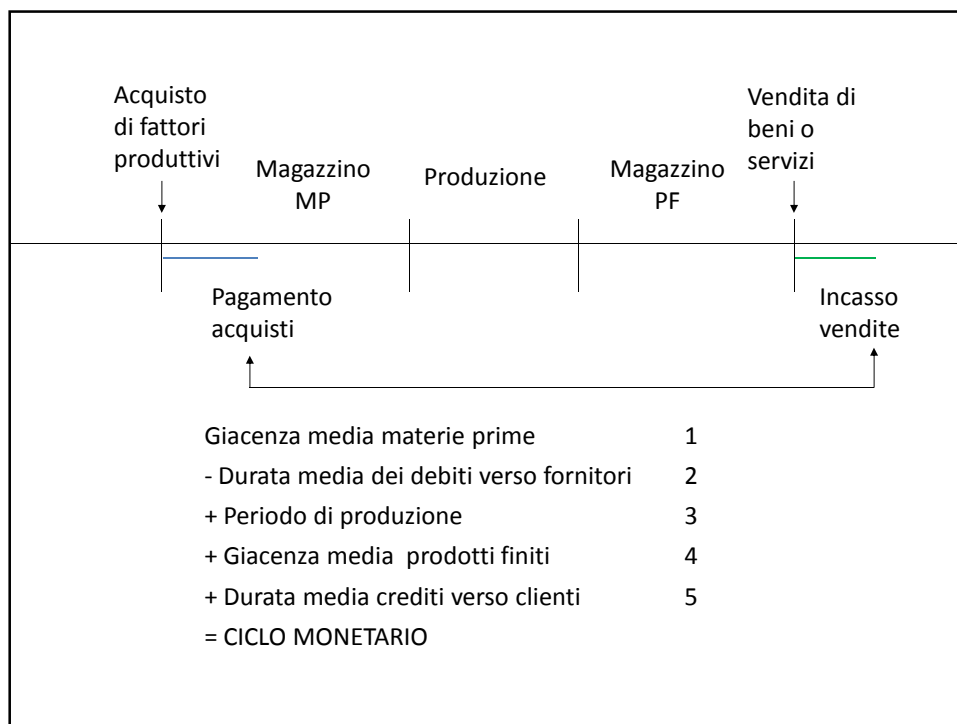
$$\frac{\text{Free Cash Flow}}{\text{Servizio del debito}}$$

- Un range accettabile oscilla tra 1,3 e 1,6



Ciclo monetario

- Periodo di tempo che mediamente intercorre tra l'uscita monetaria collegata all'acquisto di fattori produttivi e l'entrata monetaria originata dalle vendite dei beni o servizi aziendali.



Calcolo del ciclo monetario

1. = Rimanenze materie prime / Consumi x 365
2. = Debiti verso fornitori / Acquisti x 365
3. = Rimanenze di semilavorati / Costi della produzione x 365
4. = Rimanenze di prodotti finiti / Costi della produzione x 365
5. = Crediti verso clienti / Ricavi x 365



Le risorse di finanziamento

- Adesso il quadro in nostro possesso è sufficientemente esaustivo per **scegliere più in dettaglio le forme di finanziamento**, che abbiamo detto essere l'ammontare delle risorse necessarie per l'*avvio* e la *gestione corrente*
- Abbiamo inoltre detto che devono coprire le esigenze dell'impresa (attivo) con attenzione alle attività correnti e a quelle immobilizzate
- Solo ora che queste sono state individuate puntualmente si possono pianificare, con maggior grado di dettaglio, le fonti di finanziamento esterne



Piano della struttura dei finanziamenti

- **Fabbisogno finanziario** (che abbiamo già determinato grazie ai cash-flow e bilanci prospettici)
- **Fonti di finanziamento** (complessivo con particolare attenzione a quello di terzi)



Fonti di finanziamento

- Fonti interne
 - Capitale Sociale
 - Utile
 - Prestito da soci
- Fonti esterne
 - Capitale di debito
 - Istituti di credito (contratti bancari e parabancari)
 - Istituzioni pubbliche (credito agevolato)
 - Finanziamento commerciale
 - Capitale di rischio
 - Venture capitalist
 - Conoscenti, familiari, amici
 - Business angel
 - Grandi imprese
 - Crowdfunding

Approfondimento:

Start - up: capitoli 3 e 4



Capitale di debito: finanziamenti da istituzioni pubbliche

- Forme di finanziamento
 - Contributi in conto capitale (o a fondo perduto)
 - Contributi in conto interessi
 - Fondi di garanzia
- Partecipazione all'attività della società
 - Controllo ente erogatore
- Criteri di valutazione
 - Business Plan
 - Specifiche della legge di finanziamento



Premio Stimolo per l'Innovazione
Termini di presentazione della domanda
Dal 7 gennaio 2006 al 7 marzo 2006

A chi è rivolta l'iniziativa:
Persone fisiche residenti a Milano, che non abbiano ancora compiuto il 40° anno di età al momento della presentazione della domanda.

Finalità:
Promuovere l'originalità e l'innovazione all'interno dei sistemi produttivi milanesi, premiando le esperienze di successo che coniungono ricerca, sviluppo e innovazione.

Stanziamiento:
100.000,00 euro

Interventi ammissibili:
Sviluppo di idee innovative

Caratteristiche del premio:
Per i primi tre classificati saranno assegnati tre riconoscimenti con il seguente:
1° - Tarifa e premio fino a un massimo di Euro 35.000,00
2° - Tarifa e premio fino a un massimo di Euro 25.000,00
3° - Tarifa e premio fino a un massimo di Euro 15.000,00

Assegnazione del premio:
Il premio verrà assegnato sulla base di una graduatoria. L'elenco dei vincitori verrà comunicato durante la giornata di premiazione che si terrà a Milano nella primavera 2006.

Modalità di presentazione della domanda:
Le domande possono essere inviate:
- telematicamente sul sito del Comune di Milano;
- oppure, presentate a mano al Comune di Milano.
Ogni ufficio Protocollo del Comune di Milano, dal lunedì al venerdì, dalle ore 8,30 alle ore 12,00 e dalle ore 13,45 alle ore 15,15.

Scarica regolamento e moduli:
Regolamento (in formato pdf 276 Kb) Moduli (in formato doc 26 Kb)

Copyright © 1995 - 2005 Camera di Commercio di Milano. All rights reserved

Versione accessibile

Trova Verifica il nostro sistema camerale

☐ Tutte le parole ☐ Almeno una parola

Area Tematiche Chi siamo, Sed e orari, Aziedo Spedali, Comunicazione esterna, Risposte dirette, Mappa del sito

HomePage >> Finanziamenti >> Contributi alle Piccola e Media Impresa >> Contributi in conto abbattimento tasse per programmi di investimenti

Contributi in conto abbattimento tasse per programmi di investimenti

A chi è rivolta l'iniziativa
Alle piccole e medie imprese di Milano e provincia

Finalità
Agevolazione dall'accesso al credito per la realizzazione di programmi di investimenti

Stanziamiento
700.000 euro

Investimenti ammissibili (a titolo esemplificativo):
• acquisto, rinnovo di macchinari, impianti, attrezzature
• acquisizioni di aziende, marchi e brevetti

Caratteristiche del contributo
Abbattimento di 2,5 punti (2 punti per le nuove imprese) del costo del finanziamento o del leasing garantito dal Consorzio/Cooperativa Idi

Assegnazione del contributo
Decorso 5 mesi dalla data di protocollo della domanda

Modalità di presentazione della domanda
Le domande di contributo, rivolte alla Camera di Commercio di Milano devono essere presentate al Consorzio/Cooperativa Identi che provvederà ad inoltrarle al Servizio Promozione dell'Innovazione e del Credito

Termini di presentazione della domanda
31 dicembre 2015

A chi rivolgersi
Servizio Promozione dell'Innovazione e del Credito
Tel. 02.8515.4521/4933 Fax 02.8515.4265
Email: contributi@impresecm.it

Scaricare
Regolamento (in formato pdf 743 kb)
Modello per compilare con il computer (in formato word 71 kb)
Modello per compilare manualmente (in formato word 45 kb)

Copyright 1999 - 2005 Camera di Commercio di Milano. All rights reserved

Cerca un Finanziamento Glossario

Sequela Beneficiari dell'intervento finanziario (scegliere una o più voci)

☐ Apprendimento imprenditoriale	☐ Piccola e Media Impresa
☐ Grande Impresa	☐ Artista
☐ Cooperativa	☐ Associazioni di Imprese
☐ Associazioni di categoria	☐ Consorzio

Dove si intende effettuare l'investimento (scegliere una o più voci)

☐ Regione	☐ Provincia	☐ Comune	☐ Area geografica
-------------------------------	---------------------------------	------------------------------	---------------------------------------

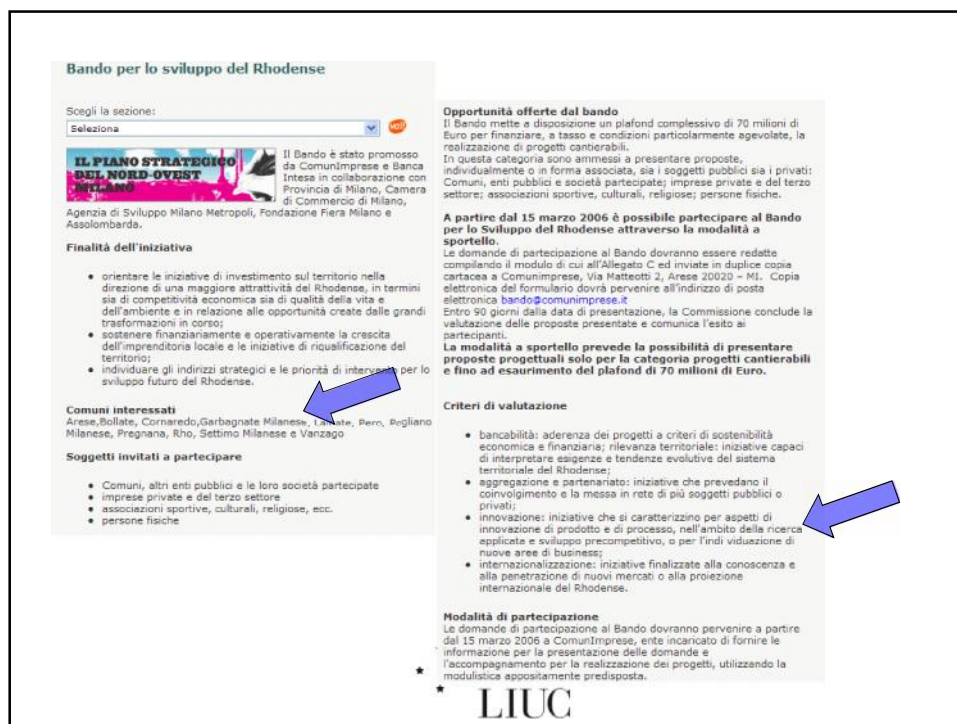
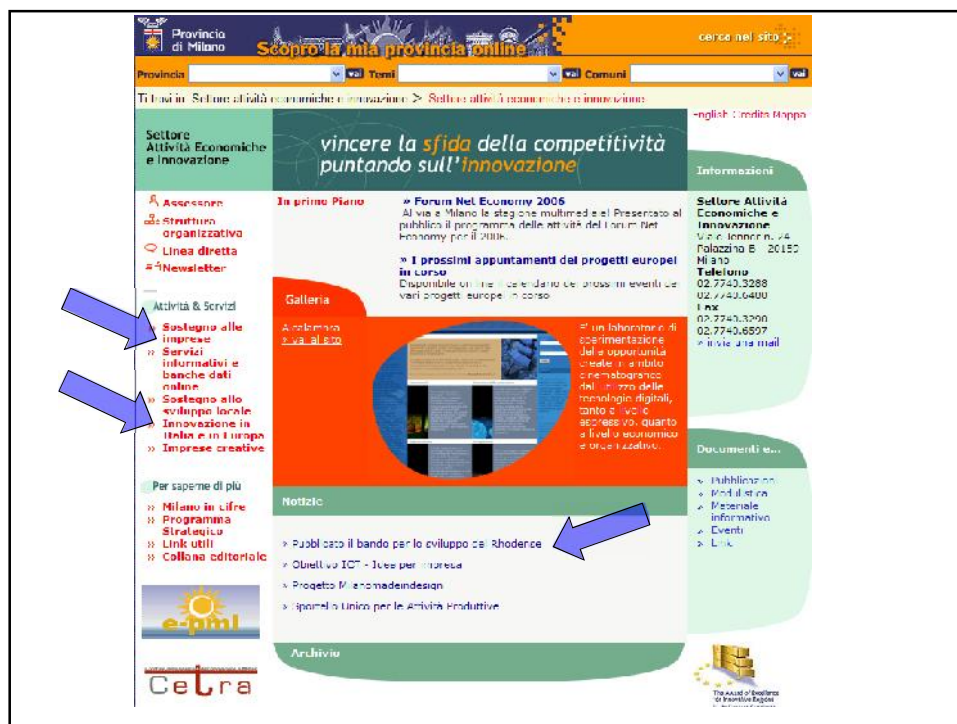
Settori di appartenenza (scegliere una o più voci)

☐ Agricoltura	☐ Alimenti e bevande
☐ Attività manifatturiere	☐ Commercio Ingrosso, dettaglio ed e-commerce
☐ Costruzioni, edilizia ed attività immobiliare	☐ Energia
☐ Estrattive (miniere)	☐ Informatica
☐ New Technology	☐ Noleggio attrezzature
☐ R&D (ricerca e sviluppo) e trasformazione tecnologica	☐ Servizi vari
☐ Ristoranti, magazzini e negozi di multiuso	☐ Turismo e agenzie di viaggi
☐ Altro	

Obiettivi dell'intervento finanziario (scegliere una o più voci)

☐ Acquisto di Macchinari e di Impianti	☐ Creazione Impresa (start-up)
☐ Imprenditoria giovanile	☐ Imprenditoria femminile
☐ Creazione di occupazione	☐ Cooperazione tra imprese
☐ Processi di certificazione	☐ Acquisizione, vendita e risparmio energetico
☐ Formazione	☐ Attività promozionale e vendite, marketing e fiere
☐ Internazionalizzazione	☐ Newtechnology, e-commerce, digitalizzazione
☐ Innovazione tecnologica (di prodotto, processo, metodo)	☐ B&B (Business - Sviluppo)
☐ Sviluppo locale e riqualificazione area/fabbrica	☐ Sviluppo aree depresse e infrastruttura
☐ Marchi e brevetti	☐ Ospitalizzazione di imprese
☐ Miglioramento delle gestioni finanziaria della impresa	☐ Altro

Cerca una legge
(scrivere "nome della legge" o "numero della legge")



Capitale di debito: finanziamenti da istituti di credito – i contratti bancari creditizi (1)

- Apertura di credito bancario
 - per cassa
 - semplice
 - conto corrente
 - per firma
 - garantita
 - allo scoperto
- Sconto effetti cambiari
 - anticipo al portatore della cambiale o ricevute bancarie (ri.ba.) s.b.f. (dedotti gli interessi)

Gervasoni et al.
Impresa e mercato
finanziario
Guerini editore



Capitale di debito: finanziamenti da istituti di credito – i contratti bancari creditizi (2)

- Accredito cambiali e ri.ba. s.b.f.
 - Accredito (come disponibilità) sul conto, gli interessi sono posticipati in relazione all'utilizzo
- Anticipi import - export
 - la banca anticipa il pagamento a fornitori esteri o l'incasso da clienti esteri
- Anticipi fatture e contratti



Capitale di debito: finanziamenti da istituti di credito – i contratti bancari creditizi (3)

- Stand by
 - linea di credito prefissato utilizzabile anche parzialmente; importo e durata fissati
- Evergreen
 - linea di credito prefissato utilizzabile anche parzialmente; importo e durata liberi
- Mutui o finanziamenti a M/L
 - ipoteca
 - tasso fisso o variabile o ...



La valutazione dell'impresa cliente da parte della banca

- Valutazione d'impresa
 - BT (valutazione documentale)
 - Analisi del rapporto tra banca e impresa (se già cliente)
 - Centrale dei rischi
 - Analisi ad indici del bilancio (coerentemente con l'orizzonte del finanziamento): liquidità, redditività, solidità patrimoniale
 - Documentazione legale (procedure concorsuali, protesti, ipoteche, ecc.)
 - Analisi sintetica delle caratteristiche del business (commerciali, produttive, organizzazione)
 - Metodo dei flussi (praticamente uno schema di cash-flow)
 - MLT (valutazione del business e del patrimonio)
 - Patrimonializzazione
 - Mercato (tasso di crescita, mercato potenziale, barriere, concorrenza, ecc.)
 - Informazioni sulla capacità competitiva (quota mkt, struttura dei costi, posizione competitiva, tipologia ed affidabilità della clientela)
 - Business plan e documenti analoghi
 - Analisi del gruppo: collegate, controllate, altre imprese degli stessi soci, ecc.



La valutazione dell'impresa cliente da parte della banca

- Valutazione patrimoniale (reddituale) del gruppo imprenditoriale, soprattutto se
 - Ci sono problemi nella valutazione d'impresa
 - È un'azienda nuova/rischiosa
 - Non ha beni patrimonio propri (o in misura limitata)
- Possibile richiesta di fidejussioni da parte dei soci/amministratori



Capitale di debito: finanziamenti da istituti di credito – i contratti parabancari: leasing e factoring

- Servizi offerti
 - Locazione ed accessori alla locazione
 - Tecnici
 - Consulenziali, di assistenza
- Partecipazione all'attività della società
 - Partecipano solo come fornitori di servizi
- Criteri di valutazione
 - Business Plan
 - Criteri specifici



Leasing

- Caratteristiche generali
- Operativo
- Finanziario
- Implicazioni fiscali
- Il leaseback



Factoring

- Cessione di credito:
 - Pro - soluto (rischio d'incasso all'acquirente)
 - Pro - solvendo (rischio d'incasso al cedente)



Capitale di debito: tassi medi di mercato

- Ogni trimestre la Banca d'Italia procede ad una rilevazione dei tassi medi effettivi globali annui per (i) categoria di operazioni e (ii) classe di importo
- Sul sito del corso trovate il link al comunicato della Banca d'Italia relativo al II trimestre di quest'anno
- Questi tassi consentono di simulare l'impatto economico-finanziario di un finanziamento



Capitale di rischio: il reperimento

- Le nuove imprese incontrano spesso difficoltà ad ottenere dei capitali finanziari, in particolare nelle fasi di:
 - seed capital (fase iniziale)
 - start-up capital (fase di avvio)
 - early stage capital (fase di primo sviluppo)
- a causa di
 - garanzie richieste dalle banche
 - limitata competizione tra le banche
 - elevate commissioni bancarie
 - alti tassi di interessi passivi praticati



Capitale di rischio: il reperimento

- Private equity: apporto di capitale rischio, da parte di **operatori economici specializzati**, in aziende non quotate.
- Ci focalizziamo sui soggetti che si rivolgono prevalentemente alle start-up:
 - Venture capitalist
 - Business angel
- In entrambi i casi entrano nell'impresa nelle sue prime fasi di vita per poi uscirne dopo un periodo di tempo limitato; il loro profitto risiede nel capital gain che riescono ad ottenere. L'investitore istituzionale nel capitale di rischio è per definizione un **socio temporaneo**, il suo obiettivo è il completamento del progetto finanziato, al fine di consentire la remunerazione del capitale investito e il conseguente smobilizzo dell'investimento.



Capitale di rischio: i venture capitalist

- Il venture capitalist si distingue dalle altre categorie di finanziatori per l'innovativa filosofia d'investimento che sottende il suo intervento, che non mira mai ad assumere il controllo delle imprese partecipate o di aumentare la sua quota di partecipazione.
- Il Venture Capitalist investe in imprese, nuove o molto recenti, non quotate, tecnologiche ed innovative, con fortissime potenzialità di crescita.
- Apporta capitali (molto spesso estremamente consistenti) e K-H manageriale anche in imprese in cui è necessaria forte ricerca di base e/o applicata ed in settori capital intensive



Capitale di rischio: i venture capitalist

- Partecipazione all'attività della società
 - Acquistano quote azionarie e opzioni sulle azioni future
 - Svolgono un ruolo metaimprenditoriale e di controllo
- Criteri di valutazione
 - Gruppo imprenditoriale/manageriale
 - Business Plan
 - Asset disponibili



Capitale di rischio: i venture capitalist

- L'ingresso di un venture capitalist nella compagine societaria di un'impresa determina una serie di cambiamenti relativi all'organizzazione, alla pianificazione e allo sviluppo dell'informativa aziendale:
 - sviluppo dei sistemi di comunicazione, ai fini della trasparenza e del miglioramento qualitativo delle informazioni: preparazione di relazioni periodiche relative alle performance dell'impresa
 - introduzione di sistemi di budgeting e di controllo di gestione



Capitale di rischio: i venture capitalist

- Vantaggi
 - possibilità di sviluppo attraverso acquisizioni, fusioni, joint venture con altre imprese razionalizzazione della struttura societaria
 - possibilità di liquidazione di soci desiderosi di uscire dalla società, senza sottrarre risorse alla società
 - >accrescimento del potere contrattuale della società
 - potenziamento dell'immagine aziendale presso altri finanziatori (banche e mercato finanziario)
 - maggiore fluidità nell'ottenimento di finanziamenti
 - sviluppo della compagine manageriale
 - razionalizzazione nella gestione



Capitale di rischio: i business angel

- I Business Angel, anche detti finanziatori privati informali, hanno sia la disponibilità di capitali di finanziamento, sia le capacità e le conoscenze per affiancare l'imprenditore nella gestione dell'azienda.
- Sono tipicamente manager ed imprenditori (anche non più in attività) che investono:
 - Un limitato impegno di capitali;
 - Vicino alla propria residenza e in ambiti noti;
 - Nelle fasi iniziale (seed capital) o di avvio (start-up capital);
 - Per un periodo di tempo limitato;
 - Anche in settori maturi e a bassa intensità di capitali.



Capitale di rischio: i business angel

- Partecipazione all'attività della società
 - Acquistano quote azionarie
 - Svolgono un ruolo tecnico - manageriale e/o di controllo
- Criteri di valutazione
 - Business Plan
 - Gruppo imprenditoriale/manageriale



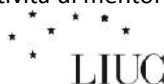
Capitale di rischio: il network dei business angel

- I Ban (Business Angel Network) coprono pressappoco l'ambito regionale. www.iban.it
- Il BAN è un sistema che aiuta l'incontro tra domanda e offerta di capitali di rischio ed opera favorendo **l'incontro tra i promotori di idee di business e gli investitori privati informali** (Business Angels) al fine di dar vita a una partnership che soddisfi l'interesse dell'imprenditore e farsi affiancare, per un **tempo limitato e concordato**, da un partner che condivida il rischio d'impresa, portando sia la sua **esperienza manageriale** alla gestione dell'attività, sia **capitali** a parziale copertura dal fabbisogno finanziario che si genera.



Capitale di rischio: il network dei business angel

- Il BAN è dunque una “struttura di servizio”, privata o di iniziativa pubblica, con organizzazione indipendente o integrata in una struttura economica esistente, che si pone come obiettivi:
 - Assistere, informare e preparare gli imprenditori;
 - Analizzare e valutare i business plan delle imprese (screening);
 - Assistere, informare e preparare i Business Angels nel raggiungimento dei propri obiettivi;
 - Favorire l’incontro tra imprenditori e Business Angels (matching).
- La rete dei business angel si rivolge ai neo imprenditori:
 - che non possiedono sufficiente liquidità o accesso a fonti di finanziamento;
 - che hanno limitate garanzie reali da fornire alle banche;
 - che possiedono scarse conoscenze manageriali;
 - che necessitano di un’attività di mentoring



Crowdfunding

- Forma di finanziamento emergente, sta trovando spazio nel supportare **start-up innovative**
 - Il capitale viene raccolto attraverso piattaforme online da una vasta pluralità di soggetti
 - Ne esistono tre modalità
 - Donation based
 - Reward base
 - Royalty based
 - L’Italia ha disciplinato l’**equity crowdfunding** ma le regole molto stringenti ne limitano il campo applicativo



Analisi ad indici

- Redditività
 - ROI*
 - ROE
- Liquidità
 - Rapporto corrente
 - Test acido
- Solidità patrimoniale
 - Autonomia/dipendenza finanziaria
 - Elasticità finanziamenti



Alcune indicazioni finali

- Se il BP è (anche) un documento di comunicazione esterna, chiarezza espositiva e concettuale, utilizzo di colori, grafici e figure rendono il documento più apprezzato
- Nella stessa ipotesi deve essere snello, leggibile e stressare gli aspetti rilevanti del business
- Eventuali investimenti in siti Internet sono da considerare immobilizzazioni immateriali
- Soprattutto se si utilizzano dati stimati, senza l'ausilio di indicazioni reali, eseguire *l'analisi di sensitività* (es. vendite, prezzi, ecc.) per dare maggiore solidità

