

REDIGERE UN BUSINESS PLAN: 1° GIORNATA

Linee guida per la redazione di un piano industriale in continuità: teoria e pratica

- 1 – Definizioni di Business Plan (BP): a cosa serve e linee guida del percorso di elaborazione di un piano strategico;
- 2 – La redazione pratica di un piano economico finanziario (PEF): varie soluzioni da Excel ai software;

1 – Definizioni di Business Plan (BP): a cosa serve e linee guida del percorso di elaborazione di un piano strategico

- Il Business plan come strumento di conoscenza
- Prima o poi nella vita di un imprenditore capiterà di fare uno o più BP.

Il BP serve in tutte le fasi della vita di un'impresa;

1 - in fase costitutiva (start up);

2 - in fase di “continuità aziendale” e monitoraggio (CCII);

3 - in fase di crescita/acquisizione di nuovi business o lancio di nuovi prodotti/servizi;

4 - di fronte ad operazioni straordinarie di M&A o di quotazione in borsa (obbligatorio);

5 - in fase di “crisi” o pre-allerta per redigere un piano di ristrutturazione:

Testi consigliati per una prima informativa di massima:

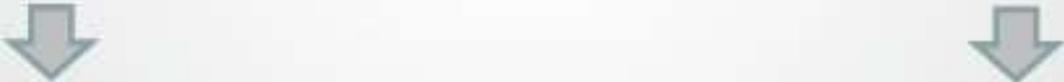
- **Strategic planning**, di Antonello E.Bove, edizione Hoepli 2021;
- **Principi guida per la redazione del business plan** – ODCEC di Milano - Commissione finanza e gestione d'impresa - 2021;
- **Guida al piano industriale** - Borsa Italiana - London Exchange Group - 2014.

IL BUSINESS PLAN

Il *Business Plan* è un elaborato che illustra la prevedibile evoluzione di una determinata attività economica o progetto imprenditoriale, vuoi in fase di avvio, vuoi in fase di sviluppo, vuoi per operazioni straordinarie



Il business plan ha una duplice finalità:



Interna per analizzare la conseguenza delle scelte strategiche **imprenditoriali** e per controllare il raggiungimento degli obiettivi aziendali

Esterna per presentare il progetto ai terzi, principalmente allo scopo di reperire **mezzi finanziari** da potenziali nuovi soci, banche e altri finanziatori

Semplificando molto, possiamo dire che tutto parte dall'esistenza di

UN MERCATO

e dunque dall'individuazione di **CHI** avverte un determinato **BISOGNO**, che la nostra azienda è in grado di **SODDISFARE**, talmente forte da poter essere tradotto in un

COMPORAMENTO D'ACQUISTO

e dunque verificare se questo «bisogno» giustifica lo sforzo dell'impresa

La prima domanda è chiedersi se il nostro “business” è

SOSTENIBILE

ovvero in termini pratici se la nostra “business idea” è

FATTIBILE

....si fa impresa o no? si continua come abbiamo sempre fatto, o no?

(la prima funzione del BP è di autovalutazione interna sulla bontà del business)

Varie definizioni di **BUSINESS PLAN (BP)**:

detto anche PIANO STRATEGICO o PIANO INDUSTRIALE da non confondere con il Piano Economico Finanziario - P.E.F. (detto anche «financial plan»)

Il **Business Plan** è un **PROGETTO D'IMPRESA**, definibile come un documento elaborato da un imprenditore che descrive le attività e le **strategie** per la creazione o per lo sviluppo di un'impresa, gli **obiettivi** che questa intende raggiungere ed i **mezzi** e le strategie da impiegare per raggiungerli.

Il **Piano Economico Finanziario** (PEF - “financial plan), diversamente, è il documento che contiene le **previsioni economico-finanziarie e patrimoniali** dei prossimi anni dell'attività d'impresa e può sia far parte integrante del business plan che rappresentare un documento autonomo.

Il P.E.F. consente di verificare la sostenibilità del BP.

Attenzione! il P.E.F. NON E' DA CONFONDERE CON IL BUSINESS PLAN !!

Due recenti ed autorevoli definizioni di BP :

1° - (fonte **“Guida al piano industriale”** - Borsa Italiana - 2014, pag. 4):

“Il piano industriale può essere definito come il **documento** nel quale, a partire dalla presentazione delle **strategie** competitive di fatto operanti a livello aziendale e di “Strategic business Unit” e dell'eventuale fabbisogno od opportunità di rinnovamento esistente, vengono illustrate le **intenzioni strategiche del management**, le azioni che saranno realizzate per il raggiungimento degli **obiettivi strategici**, l'evoluzione dei **Key Value Driver** e dei risultati attesi. Il principale obiettivo di un piano industriale è di consentire al Management di definire in che modo l'azienda intende **accrescere il valore creato per gli azionisti**”.

2° - (fonte **“Principi guida per la redazione del business plan”** – ODCEC Milano - Commissione finanza e gestione d'impresa - 2021, pag. 5):

“Il business plan è la descrizione qualitativa e quantitativa del **percorso** che un'azienda intende intraprendere, tenuto conto del proprio **scenario di riferimento**, per passare dall'attuale **posizionamento strategico** ad un **posizionamento strategico desiderato** e di come intende **monitorare** i fattori che le consentiranno il raggiungimento dell'**obiettivo**”.

- **1° QUESTIONE : “BUSINESS PLAN or not BUSINESS PLAN ?”**

A livello di studi accademici, sussistono due grandi teorie a favore o contro la necessità di realizzare un BP

PRO - BUSINESS PLAN : perché redigerlo ? varie funzioni :

1 - funzione di analisi e valutazione interna

2 - funzione di pianificazione e segnalatore di “direzione”

3 - funzione di controllo

4 - funzione di comunicazione con l'esterno

5 - funzione di “creazione di valore”

6 -funzione di “legittimazione” dell'attività

1° QUESTIONE : “BUSINESS PLAN or not BUSINESS PLAN ?”

CONTRO - BUSINESS PLAN : perché non redigerlo ?

- il BP **richiede tempo** per la sua redazione e **non si compra «chiavi in mano»**. Il BP deve essere ideato e redatto dal «team imprenditoriale» in senso stretto in quanto chiunque sarà il lettore del BP vorrà capire se esso è stato prodotto e progettato dalla mente dell'imprenditore;
- presenta un' **incertezza dei dati** molto alta e se si pensa di realizzarlo in tempi strettissimi rischia di **non essere affidabile**;
- per assunzione esso presenta, ex post, **dati sempre divergenti rispetto al “consuntivo”**. Il BP **non ha come obiettivo quello di prevedere il dato “futuro”**. Lo scostamento in realtà serve proprio per misurare il “rischio d'impresa” e realizzare quella **“tecnica” di pianificazione e controllo** che gli anglosassoni chiamano **“control e monitoring”**.
- La pianificazione non si impara sui libri, ma con l'**esperienza**, tramite gli errori.

IL CONTENUTO MINIMO DEL BUSINESS PLAN:

Il documento intero del BP non deve superare le 30/40 pagine complessivamente. Eventuali allegati tecnici, se sussistono, dovranno essere inseriti in calce.

Il BP è composto da una parte qualitativa (o strategica)
ed una quantitativa(PEF)

Esso deve contenere i seguenti macro capitoli:

- 1 - **FATTIBILITA' IMPRENDITORIALE** (*Executive summary*)
- 2 - **FATTIBILITA' IN RELAZIONE ALL'AMBIENTE ESTERNO**
- 3 - **FATTIBILITA' IN RELAZIONE ALL'AMBIENTE INTERNO;**
- 4 - **FATTIBILITA' ECONOMICO-FINANZIARIA E PATRIMONIALE (P.E.F.)**

LA FATTIBILITA' IMPRENDITORIALE (il primo capitolo del BP):

Schema sintetico di cosa inserire :

Descrizione sintetica del progetto e obiettivi perseguiti (Executive summary):

- caratteristiche del prodotto / servizio;
- dimensione del mercato potenziale e del potenziale di vendita;
- punti di forza e di debolezza rispetto ai competitors;
- opportunità che si pensa di cogliere con la “business idea”;
- «mission – vision» dell'azienda, storia dell'impresa;
- chi siamo? : profilo dell'imprenditore;
- alcuni dati di sintesi sulla redditività del progetto;
- il fabbisogno finanziario ed ipotesi di mix delle fonti;
- tipologia delle richieste di collaborazione al destinatario del BP;
- che tipo di veicolo societario si intende usare (SRL - SPA...etc..);
- dove lo vogliamo fare? «location» dove si intende realizzare il bene/servizio;
- perché? : che tipo di “bisogno” si intende soddisfare.

Presentazione del business e del contesto di sviluppo:

- analisi degli «skills» del team imprenditoriale e degli uomini chiave;
- collaborazioni strategiche;
- «core competence»;
- performance economico-finanziarie consuntive degli ultimi tre anni;

- Fattibilità imprenditoriale, prioritariamente vuol dire che il **know how tecnico - scientifico sul “brevetto” e sulla capacità progettuale della “business idea” deve essere presente all’interno del team imprenditoriale.**

- **La fattibilità imprenditoriale rappresenta un “biglietto da visita” del progetto imprenditoriale.** La descrizione dettagliata dei profili dei soggetti promotori, di quelli investiti da funzioni strategiche per ogni specifico business, quali progettazione, controllo, qualità, diventa un'informazione basilare per la verifica interna della sua sostenibilità, ma soprattutto per ogni valutatore o investitore interessato al progetto. Un particolare approfondimento sarà necessario anche sulla “Vision” e “Mission”, la filosofia ed i valori.

- L’**“executive summary”** rappresenta una «sintesi» o spesso una «introduzione» al BP e come tutte le introduzione si redige alla fine anche se “visivamente” viene inserito all’inizio del documento. Esso è un documento che spesso ha “vita propria” rispetto al documento finale e può essere condiviso all’esterno senza necessariamente far vedere il BP.

L’ “executive summary” deve far venire voglia di leggere il BP.

LA FATTIBILITA' IN RELAZIONE ALL'AMBIENTE ESTERNO:

schema sintetico di cosa inserire:

Analisi del mercato di riferimento:

- bisogno/i che il prodotto od il servizio è in grado di soddisfare;
- analisi del sistema economico complessivo;
- mercato di riferimento attuale e prospettico;
- sviluppo della domanda complessiva del settore;
- identificazione ed analisi dei segmenti di mercato prescelti;
- stima del mercato obiettivo;
- analisi della concorrenza attuale e potenziale;
- definizione percentuale di penetrazione;
- stima del potenziale di vendita (quantità);
- profilo dei potenziali consumatori - il processo di acquisto e consumo.

La fattibilità verso l'ambiente esterno risponde alla domande:

- **esiste un MERCATO di riferimento?**
- esiste un “consumatore” che avverte il bisogno a punto tale da tradurlo in un **“comportamento di acquisto” ?**

“ESISTE UN MERCATO/CONSUMATORE” ?

QUANTI SONO ? e CHI SONO ?

In questa analisi l'imprenditore **DOVRA' CONVINCERE**, in primis, **SE STESSO**, e l'investitore, che,

ESISTE UN MERCATO CHE GIUSTIFICA L'INVESTIMENTO

L'analisi di mercato è il punto 'dolens' del BP perché dalle previsioni di mercato che l'imprenditore effettuerà, ne discenderanno tutti gli altri dati del BP e la fattibilità dell'impresa stessa.

Tale funzione difficilmente potrà essere esternalizzata, ma si richiede che sia il "team aziendale" a doversene occupare direttamente.

Nell'ampio concetto di «imprenditorialità» rientra per antonomasia proprio **la capacità dell'imprenditore di CAPIRE ed INTERPRETARE le dinamiche del MERCATO di riferimento (CONTROL)**, non solo nel suo assetto attuale, ma soprattutto nelle sue prevedibili dinamiche future.

Da questo secondo passaggio fondamentale devono poter uscire (con una dinamica di INPUT -OUTPUT) alcune informazioni fondamentali tra le quali la principale è la

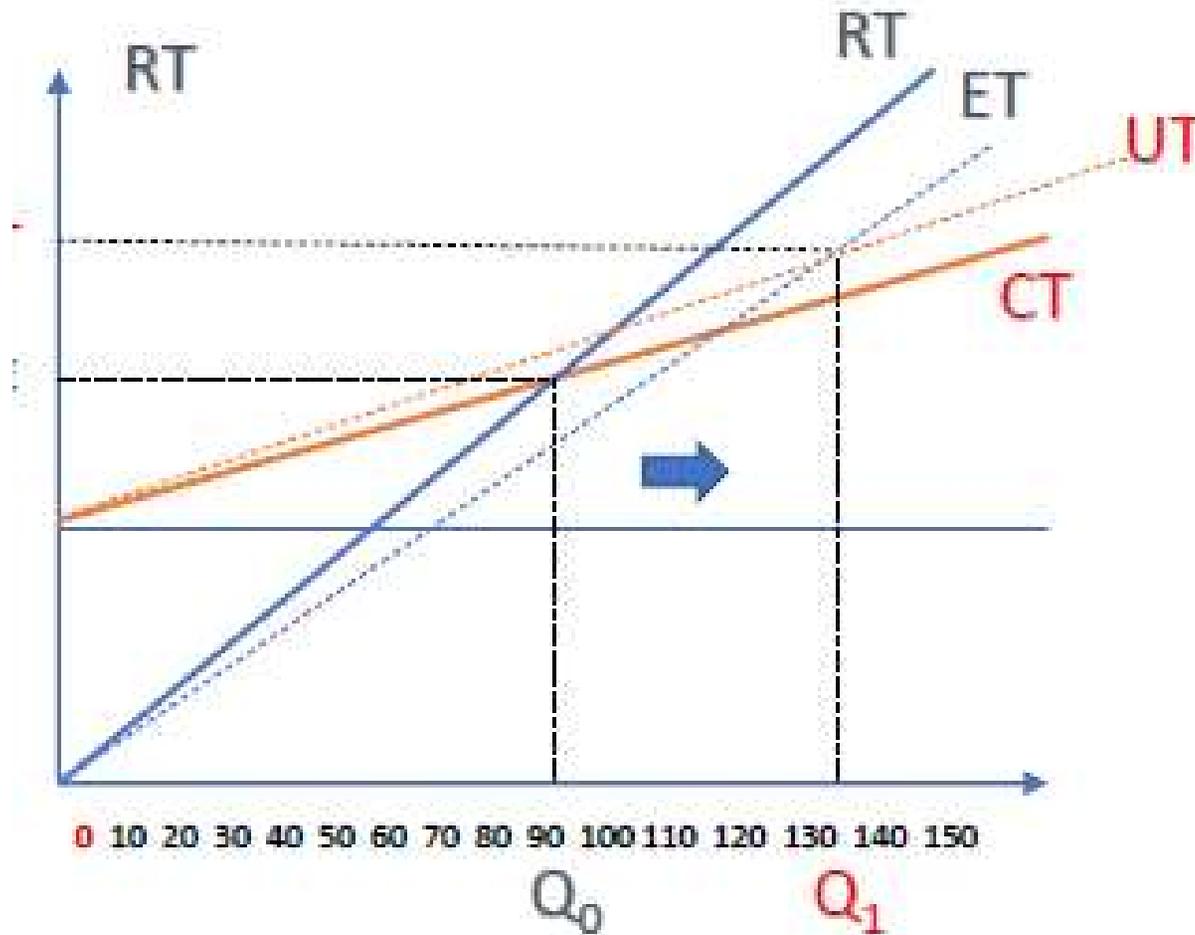
STIMA DI QUANTE UNITA' DI VENDITA SI PENSA DI VENDERE

per lo meno in un orizzonte temporale di due/tre anni attraverso varie tecniche (es: la matrice «marketing mix»).

Il programma di marketing mix: la matrice prodotti-mercato

Prodotti \ Mercati	 Segmento 1	 Segmento 2	 Segmento 3	 Totale per prodotto
 Prodotto 1	Descrizione: Quantità: % su totale prodotti: % su totale segmento: Prezzo: Distribuzione: Promozione:	 vendite P1 $Y_1\%$
 Prodotto 2	 vendite P2 $Y_2\%$
 Prodotto 3	 vendite P3 $Y_3\%$
 Totale per segmento	 vendite S1 $X_1\%$	 vendite S2 $X_2\%$	 vendite S3 $X_3\%$	 vendite totali 100%

L'orizzonte temporale del BP normalmente è di 2 / 3 anni ed è anche tipicamente un periodo in cui l'imprenditore deve poter dimostrare, nel BP, di poter superare il cosiddetto “**break even point**” (detto **B.E.P.**), ovvero dimostrare che con i RICAVI OPERATIVI riesce a coprire tutti i COSTI FISSI E VARIABILI OPERATIVI ed iniziare a fare utili.



L'analisi del mercato passa per una ricerca di natura insiemistica che, partendo dall'insieme maggiore, ovvero il **sistema economico in generale**, si prefigge progressivamente, mediante un accurato processo di segmentazione, di individuare il sottoinsieme target, detto mercato potenziale, per giungere infine alla determinazione del cosiddetto potenziale di vendita.

Dopo una prima esplorazione del sistema economico in generale si procede all'analisi del **settore di appartenenza dell'azienda e del prodotto per giungere alla** alla definizione del profilo del consumatore ideale.

Si ricorda che l'obiettivo della fattibilità verso l'esterno è quello di giungere alla stima della quantità massima che si ipotizza possa essere venduta di un certo bene o servizio, in uno specifico mercato, in un determinato arco temporale, da tutte le imprese che vi competono.

Altro discorso riguarda l'**analisi della concorrenza attuale e potenziale** che costituisce un elemento di estrema criticità.

Un altro aspetto basilare che determina questa fattibilità è rappresentata dalla **descrizione del profilo dei potenziali consumatori e dalla descrizione del processo di acquisto e di consumo**.

In definitiva, sul punto, occorre poter dimostrare di aver effettuato un **percorso logico** basandosi su stime che devono avere origine da **dati settoriali certi, verificabili** e chiaramente identificati in ricerche potenzialmente disponibili sul mercato.

Dal

MERCATO POTENZIALE

(tutte le persone/soggetti che potrebbero essere interessati al business, ovvero che “avvertono il bisogno”)

si arriva al

**POTENZIALE DI VENDITA
ED AL PREZZO SOSTENIBILE**

(profilo del consumatore)

attraverso un

“PROCESSO DI SEGMENTAZIONE”

(attraverso l'utilizzo di criteri di varia natura)

STIMA DEL FATTURATO PREVISIONALE e del PREZZO SOSTENIBILE

LA FATTIBILITA' IN RELAZIONE ALL'AMBIENTE INTERNO:

schema sintetico di cosa inserire:

Piani operativi:

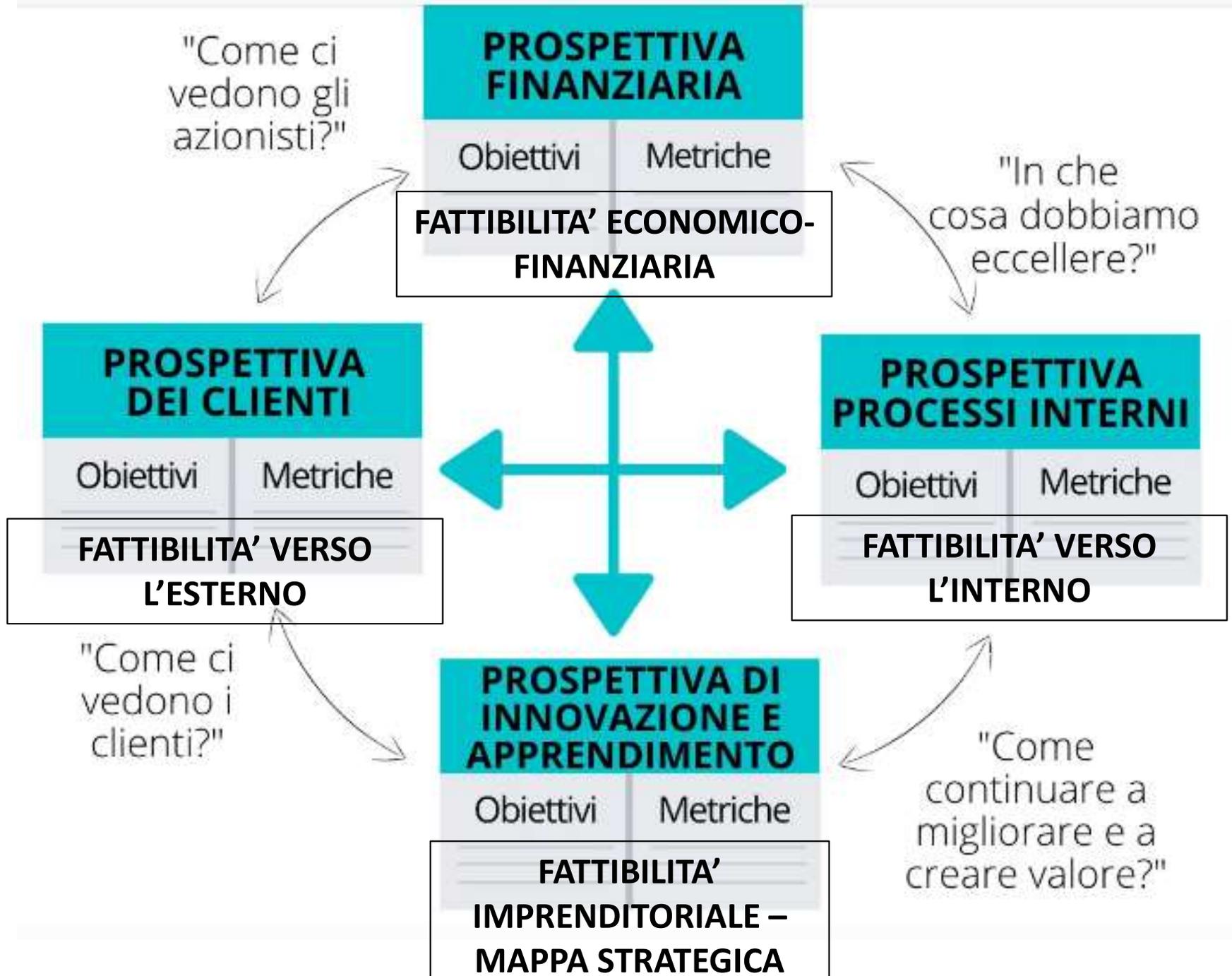
- piani tecnico - produttivi (analisi MAKE or BUY) - *costo di produzione*;
- piani di commercializzazione/comunicazione - *costo di commercializzazione*;
- piani organizzativi (personale - collaboratori) - *costo del personale*;
- quantificazione dei costi di struttura e di funzionamento, ipotesi di «full cost».

Sul piano della “fattibilità interna”, l'imprenditore dovrà convincere, se stesso, ed i lettori del BP, che l'impresa ha previsto una struttura di risorse umane e tecniche (personale, investimenti, risorse fin., fattori produttivi, etc...) in grado di

trasformare in concreto l'idea di business (la strategia) nel prodotto/servizio che si intende realizzare

«TRANSLATING STRATEGY INTO ACTION !»

(cenni sulla «balance scorecard di Kaplan-Norton)



Il passaggio successivo è la trasformazione di tutti i “piani operativi di budget” in **COSTI PREVISIONALI**, potendo prevedere nel piano che tutti i costi che si prevede di sostenere siano più che coperti dai **RICAVI PREVISIONALI** (*“costo certum est, ricavo numquam!”*).

Sul piano “tecnico - produttivo” una delle scelte principali sarà quella di decidere il mix tra le due strategie del **MAKE or BUY**: dal produrre tutto internamente, a comprare tutti i componenti all'esterno e solo assemblarli, ad esempio, oltre a tutte le vie di mezzo possibili (qualità/prezzo – scelta iniziale vero il BUY – leva economica bassa).

Fondamentale sarà valutare e correttamente comunicare anche le dinamiche ed i limiti che esistono tra gli aspetti tecnico-produttivi che, se non attenzionati, potrebbero inficiare completamente l'iter logico di costruzione delle stime dei vari «programmi operativi»

Segue un esempio di schede dei
programmi di produzione, vendita e dei
costi operativi (diretti, indiretti, variabili e fissi)

Il programma di produzione: variabili tecniche

PROGRAMMA DI PRODUZIONE	SECCO NATURALE	SECCO CHIMICO	LIQUIDO NATURALE	LIQUIDO CHIMICO	Totale
<i>numero dei cicli di produzione</i>	<i>prodotto A</i>	<i>prodotto B</i>	<i>prodotto C</i>	<i>prodotto D</i>	
numeri di cicli produttivi per turno	1	1	1	1	1
turni effettivi in un anno	240	240	240	240	240
totale cicli di produzione per anno	240	240	240	240	240
<i>capacità produttiva massima degli impianti</i>	<i>prodotto A</i>	<i>prodotto B</i>	<i>prodotto C</i>	<i>prodotto D</i>	
unità di misura (u.m.)	Kg	Kg	Kg	Kg	
capacità massima ante investimento per ciclo	16,250	146,250	137,500	91,667	391,667
capacità addizionale programmata per ciclo	64,769	582,917	637,758	425,172	1.710,616
capacità massima a regime per ciclo	81,019	729,167	775,258	516,839	2.102,282
capacità produttiva massima vincolante	19.444	175.000	186.062	124.041	504.548

La prima serie di ipotesi di previsione (*assumption*) da definire riguarda le variabili tecniche dei cicli produttivi relativi alle varie linee di prodotto definire dal programma di marketing:

- *numero dei cicli di lavorazione per turno*
- *turni effettivi di lavorazione in un anno*
- *unità di misura*
- *massima capacità produttiva* (massima ante budget, addizionale, massima a regime per ciclo)

Programma di produzione: capacità produttiva

PROGRAMMA DI PRODUZIONE	SECCO NATURALE	SECCO CHIMICO	LIQUIDO NATURALE	LIQUIDO CHIMICO	Totale
<i>grado di utilizzo degli impianti</i>	<i>prodotto A</i>	<i>prodotto B</i>	<i>prodotto C</i>	<i>prodotto D</i>	<i>media</i>
anno 2017	29%	29%	29%	29%	29%
anno 2018	42%	42%	40%	40%	41%
anno 2019	49%	49%	49%	49%	49%
anno 2020	62%	62%	62%	62%	62%
anno 2021	81%	81%	81%	81%	81%
anno 2022	90%	90%	90%	90%	90%
anno 2023	90%	90%	90%	90%	90%
<i>quantità prodotte (unità di misura/anno)</i>	<i>prodotto A</i>	<i>prodotto B</i>	<i>prodotto C</i>	<i>prodotto D</i>	<i>totale</i>
anno 2017	5.649	50.837	54.055	36.036	146.577
anno 2018	8.121	73.094	74.801	49.867	205.883
anno 2019	9.490	85.406	90.811	60.541	246.248
anno 2020	12.118	109.058	115.959	77.306	314.441
anno 2021	15.751	141.759	150.754	100.503	408.767
anno 2022	17.500	157.500	167.456	111.637	454.093
anno 2023	17.500	157.500	167.456	111.637	454.093

La seconda serie di ipotesi di previsione (*assumption*) da definire riguarda il grado medio d'utilizzo degli impianti atteso relativi alle varie linee di prodotto definite dal programma di marketing:

- *tasso medio d'utilizzo degli impianti*
- *Quantità medie prodotte*

Il programma di vendita: i prezzi unitari

PROGRAMMA DI VENDITA	SECCO NATURALE	SECCO CHIMICO	LIQUIDO NATURALE	LIQUIDO CHIMICO	Totale
<i>variazione dei prezzi alla produzione</i>	<i>prodotto A</i>	<i>prodotto B</i>	<i>prodotto C</i>	<i>prodotto D</i>	<i>media</i>
prezzi medi di vendita anno 2016 (in €/kg)	9,05	9,05	13,24	13,24	11,15
tasso medio di inflazione annua tendenziale	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
prezzi medi di vendita anno 2017 (in €/Kg)	9,05	9,05	13,24	13,24	11,15
prezzi medi di vendita anno 2018 (in €/Kg)	9,05	9,05	13,24	13,24	11,15
prezzi medi di vendita anno 2019 (in €/Kg)	9,05	9,05	13,24	13,24	11,15
prezzi medi di vendita anno 2020 (in €/Kg)	9,05	9,05	13,24	13,24	11,15
prezzi medi di vendita anno 2021 (in €/Kg)	9,05	9,05	13,24	13,24	11,15
prezzi medi di vendita anno 2022 (in €/Kg)	9,05	9,05	13,24	13,24	11,15
prezzi medi di vendita anno 2023 (in €/Kg)	9,05	9,05	13,24	13,24	11,15

La terza serie di ipotesi di previsione (*assumption*) da definire riguarda i prezzi unitari alla produzione relativi alle varie linee di prodotto definite dal programma di marketing:

- *tasso medio d'inflazione tendenziale*
- *prezzi medi attesi nominali*

Il programma delle vendite

PROGRAMMA DI VENDITA	SECCO NATURALE	SECCO CHIMICO	LIQUIDO NATURALE	LIQUIDO CHIMICO	Totale
<i>Fatturato</i>	<i>prodotto A</i>	<i>prodotto B</i>	<i>prodotto C</i>	<i>prodotto D</i>	<i>totale</i>
anno 2017	51.120	460.078	715.683	477.122	1.704.003
anno 2018	73.500	661.496	990.363	660.242	2.385.600
anno 2019	85.881	772.928	1.202.340	801.560	2.862.709
anno 2020	109.664	986.979	1.535.297	1.023.531	3.655.471
anno 2021	142.547	1.282.919	1.995.986	1.330.657	4.752.108
anno 2022	158.375	1.425.375	2.217.115	1.478.077	5.278.941
anno 2023	158.375	1.425.375	2.217.115	1.478.077	5.278.941
<i>Crescita del fatturato in %</i>	<i>prodotto A</i>	<i>prodotto B</i>	<i>prodotto C</i>	<i>prodotto D</i>	<i>totale</i>
anno 2017	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
anno 2018	43,78%	43,78%	38,38%	38,38%	40,00%
anno 2019	16,85%	16,85%	21,40%	21,40%	20,00%
anno 2020	27,69%	27,69%	27,69%	27,69%	27,69%
anno 2021	29,98%	29,98%	30,01%	30,01%	30,00%
anno 2022	11,10%	11,10%	11,08%	11,08%	11,09%
anno 2023	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<i>Distribuzione per categoria di prodotto in %</i>	<i>prodotto A</i>	<i>prodotto B</i>	<i>prodotto C</i>	<i>prodotto D</i>	<i>totale</i>
anno 2017	3,00%	27,00%	42,00%	28,00%	100,00%
anno 2018	3,08%	27,73%	41,51%	27,68%	100,00%
anno 2019	3,00%	27,00%	42,00%	28,00%	100,00%
anno 2020	3,00%	27,00%	42,00%	28,00%	100,00%
anno 2021	3,00%	27,00%	42,00%	28,00%	100,00%
anno 2022	3,00%	27,00%	42,00%	28,00%	100,00%
anno 2023	3,00%	27,00%	42,00%	28,00%	100,00%

Il programma delle vendite: la stagionalità

STAGIONALITA' 1° SEMESTRE	gennaio	febbraio	marzo	aprile	maggio	giugno
Fatturato mensile in % di quello annuo	8,70%	8,70%	8,70%	8,70%	8,70%	8,70%
Fatturato mensile progressivo	8,70%	17,40%	26,10%	34,80%	43,50%	52,20%

STAGIONALITA' 2° SEMESTRE	luglio	agosto	settembre	ottobre	novembre	dicembre
Fatturato mensile in % di quello annuo	8,70%	4,00%	8,70%	8,70%	8,70%	9,00%
Fatturato mensile progressivo	60,90%	64,90%	73,60%	82,30%	91,00%	100,00%

L'ultima serie di ipotesi di previsione riguarda la stagionalità delle vendite su base mensile:

- *fatturato mensile*
- *fatturato mensile progressivo*

La programmazione dei costi variabili

PROGRAMMA DEI COSTI OPERATIVI VARIABILI	SECCO NATURALE	SECCO CHIMICO	LIQUIDO NATURALE	LIQUIDO CHIMICO	Totale
<i>Costi diretti (in % sul fatturato)</i>	<i>prodotto A</i>	<i>prodotto B</i>	<i>prodotto C</i>	<i>prodotto D</i>	<i>media</i>
materie prime e di consumo	42,06%	42,06%	42,06%	42,06%	42,06%
altri costi variabili	6,34%	6,34%	6,34%	6,34%	6,34%
Totale costi diretti (in % sul fatturato)	48,40%	48,40%	48,40%	48,40%	48,40%
<i>Totale costi operativi variabili</i>	<i>prodotto A</i>	<i>prodotto B</i>	<i>prodotto C</i>	<i>prodotto D</i>	<i>totale</i>
anno 2019	24.742	222.678	346.391	230.927	824.738
anno 2020	35.574	320.164	479.335	319.557	1.154.630
anno 2021	41.568	374.097	581.933	387.955	1.385.551
Margini di contribuzione	<i>prodotto A</i>	<i>prodotto B</i>	<i>prodotto C</i>	<i>prodotto D</i>	<i>totale</i>
anno 2019	26.378	237.400	369.292	246.195	879.266
anno 2020	37.926	341.332	511.027	340.685	1.230.970
anno 2021	44.315	398.831	620.408	413.605	1.477.158

I costi operativi diretti variabili vanno imputati **per destinazione** ai centri di costo o prodotto in base a:

- *natura del costo (materie prime ed altri costi variabili)*
- *percentuale di incidenza rispetto al portafoglio prodotti*

La programmazione dei costi fissi

PROGRAMMA DEI COSTI OPERATIVI FISSI	anno 2019	anno 2020	anno 2021
<i>Costi indiretti (in % del fatturato)</i>	17,43%	12,45%	10,37%
costi per servizi di struttura	15.000	15.000	15.000
canoni di leasing	25.000	25.000	25.000
locazione e godimento di beni di terzi	180.000	180.000	180.000
altri costi di gestione operativa	13.000	13.000	13.000
pubblicità e partecipazione a fiere	6.000	6.000	6.000
altri costi indiretti	58.000	58.000	58.000
<i>totale costi indiretti</i>	297.000	297.000	297.000

I costi fissi andranno stimati in **modo indiretto** sulla base dei dati storici e costi attesi

La programmazione altri costi operativi

PROGRAMMA DEI COSTI PER IL PERSONALE	anno 2019	anno 2020	anno 2021
<i>costi del personale (in % del fatturato)</i>	12,84%	11,79%	10,91%
numero dipendenti	7	9	10
retribuzione media unitaria	16.800	16.800	16.800
retribuzione lorde	117.600	151.200	168.000
oneri sociali a carico dell'impresa	92.400	118.800	132.000
accantonamento TFR	8.711	11.200	12.444
<i>totale costo del personale</i>	218.711	281.200	312.444

PROGRAMMA DEI COSTI OPERATIVI	anno 2019	anno 2020	anno 2021
<i>Costi operativi</i>	78,66%	72,64%	69,69%
costi per acquisti netti	716.704	1.003.383	1.204.056
costi per servizi e godimento di beni di terzi	405.034	448.247	478.496
costo del lavoro	218.711	281.200	312.444
<i>totale costi operativi</i>	1.340.449	1.732.830	1.994.996

Dopo aver sviluppato le stime sui vari «budget dei costi operativi»

- piani tecnico - produttivi (analisi MAKE or BUY) - *costo di produzione*;
- piani di commercializzazione/comunicazione - *costo di commercializzazione*;
- piani organizzativi (personale - collaboratori) - *costo del personale*;

Si giungerà, così, alla definizione di un “**SEMI**” **COSTO PIENO**, detto in gergo “**FULL COST**”, ottenuto sommando le varie aree di costo.

Il passaggio più rilevante sarà confrontare il **FULL COST (unitario)** con il **PREZZO SOSTENIBILE** stimato nell’analisi di mercato, iniziando a ragionare sulle politiche di prezzo e sui margini.

IL «FULL COST» E' > O < DEL PREZZO SOSTENIBILE ?

SI VA AVANTI ? O SI RIPERCORRE IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE?

Massima attenzione alla conoscenza e
consapevolezza di quale sia il proprio

**COSTO PIENO DI PRODUZIONE E QUINDI DEL PRIMO
MARGINE OPERATIVO DI CONTRIBUZIONE**

La programmazione dei margini operativi

PROGRAMMA DEI MARGINI OPERATIVI	anno 2019	anno 2020	anno 2021
<i>Costi operativi/fatturato</i>	78,66%	72,64%	69,69%
Fatturato	1.704.003	2.385.600	2.862.709
Costi operativi	1.340.449	1.732.830	1.994.996
<i>marginale operativo al lordo magazzino</i>	363.555	652.770	867.714
Variazioni rimanenze	122.739	87.495	61.245
Consumi	593.965	915.888	1.142.810

La stima dei margini di reddito costituiscono un risultato derivato ed andrà effettuata analizzando per ciascuna ASA o linea di prodotto:

- *il margine di contribuzione (valore della produzione - costi variabili)*
- *il margine operativo complessivo (valore della produzione - costi operativi)*

In questa fase, il forte coinvolgimento del «team imprenditoriale» sulla inattaccabilità delle sue «ipotesi», rischia di fargli commettere i seguenti errori: sottostima della concorrenza; sovrastima del mercato; sottostima dei costi di produzione e commerciali; sovrastima del fatturato.

Il rischio è quello di non riuscire ad intercettare tali anomalie ed uscire ex-post con un margine operativo NEGATIVO

LA FATTIBILITA' ECONOMICO-FINANZIARIA E PATRIMONIALE

(il P.E.F. – piano economico finanziario o «financial plan»)

schema sintetico di cosa inserire:

Le previsioni economico-finanziarie:

- fabbisogno finanziario dell'iniziativa – dinamica del CCON e del CF;
- ipotesi di mix di finanziamento e struttura finanziaria risultante;
- bilanci previsionali ed analisi con indici;
- dinamica finanziaria complessiva;
- analisi del break even point (punti di debolezza - staticità);

In questo capitolo del documento occorrerà approfondire molto attentamente come ed in quanto tempo, in funzione della strategia e delle conseguenti ipotesi impostate, l'iniziativa dell'impresa potrà raggiungere i tre equilibri tipici di un'azienda in "continuità" (breve cenno e rinvio al nuovo CCII art. 3):

EQUILIBRIO ECONOMICO, PATRIMONIALE E FINANZIARIO

Equilibrio economico: attiene sinteticamente alla capacità dei RICAVI OPERATIVI di coprire tutti i COSTI VARIABILI OPERATIVI e, tramite un MARGINE DI CONTRIBUZIONE positivo generato, coprire nell'arco temporale di riferimento (anno) tutti i COSTI FISSI, inclusi gli investimenti (ammortamenti), gli oneri finanziari e quelli tributari, potendo anche residuare una remunerazione per il “capitale proprio” (Equity) (attenzione, in realtà in finanza d'azienda l'equilibrio economico è funzione anche del costo delle «fonti di finanziamento», cenni al rapporto $ROI > Wacc$);

Equilibrio patrimoniale: sinteticamente riguarda il rapporto di equilibrio che deve sussistere sia in valore assoluto che come tempi di durata/ciclo finanziario tra gli impieghi (capitale fisso [Fixed assets] - capitale circolante operativo [working capital]) e le fonti di finanziamento (patrimonio netto [equity] - Posizione Finanziaria Netta [Debt]);

Equilibrio finanziario: sotto tale aspetto, l'equilibrio del business è sinteticamente rappresentato dalla compatibilità, nell'arco temporale di riferimento, tra le entrate operative programmate e le relative uscite in guisa tale da poter dimostrare di poter essere in grado di adempiere alla scadenza a tutte le obbligazioni preventivate (breve cenno ai tre livelli di visuale della “tesoreria” ed al D.S.C.R.).

In quest'ultima fase fondamentale sarà definire il **piano del capitale circolante operativo** ed il **piano degli investimenti**, con relative **coperture finanziarie** (ovvero definire le variabili della cosiddetta «manovra finanziaria»).

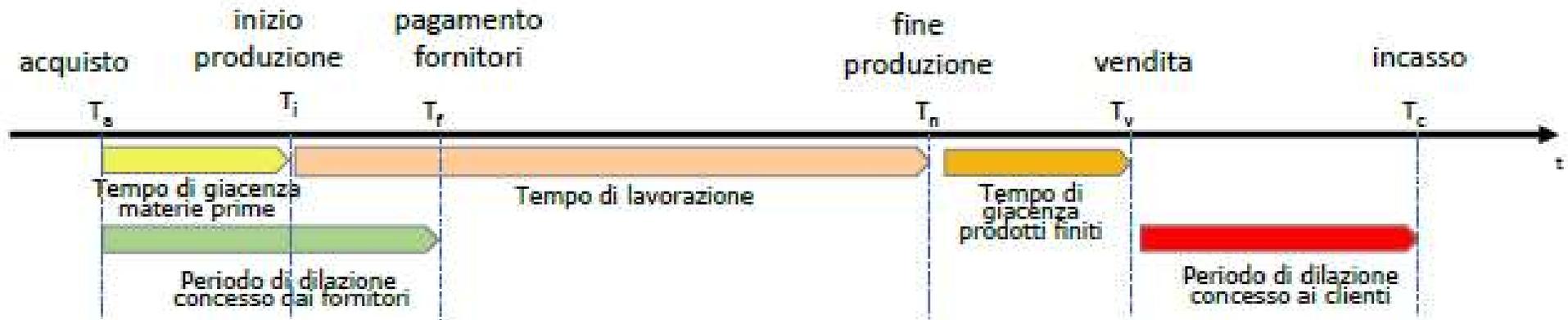
Di particolare importanza sarà proprio valutare l'impatto dei vari driver economici e finanziari previsti nel piano industriale, sulla dinamica del **capitale circolante netto operativo CCNO (detto WORKING CAPITAL - W.C.)**, grandezza economico finanziaria di fondamentale importanza che, se non gestita accuratamente in ottica previsionale, sotto l'aspetto delle corrette fonti di finanziamento (equilibrio con PFN a breve), molto spesso può condurre a crisi finanziarie difficilmente risolvibili nel breve tempo (analisi dei cicli gestionali, spiegazione del ciclo del CCNO).

Spesso, nella progettualità iniziale di un BP, l'errore più comune che si pone è proprio quello di "dimenticare" la copertura del fabbisogno del W.C.

(seguono cenni sul ciclo monetario del CCNO)

L'analisi dei cicli gestionali

Ciclo del capitale circolante operativo



- (48) Giorni medi di scorta
- (49) + Giorni credito clienti
- (50) - Giorni crediti fornitori

- (51) = Durata lorda ciclo operativo



FABBISOGNO FINANZIARIO OPERATIVO IN GIORNI



SFASAMENTO TEMPORALE CORRENTE DA FINANZIARE

Maggiore è la durata e maggiore è la necessità di finanziamento

- $T_c - T_r =$ CICLO MONETARIO
- $T_n - T_i =$ CICLO PRODUTTIVO
- $T_v - T_a =$ CICLO ECONOMICO
- $T_c - T_a =$ CICLO OPERATIVO

Le determinanti per la stima del capitale circolante operativo

Voci dell'attivo patrimoniale (a)	Voci del passivo patrimoniale (b)
Magazzino prodotti finiti	Debiti commerciali entro i 12 mesi
Magazzino semilavorati	Debiti commerciali oltre i 12 mesi
Magazzino materie prime	Debiti diversi entro i 12 mesi
Magazzino prodotti di consumo e merci	Debiti diversi oltre i 12 mesi
Crediti commerciali entro i 12 mesi	Ratei e risconti passivi
Crediti commerciali oltre i 12 mesi	
Crediti diversi entro i 12 mesi	
Crediti diversi oltre i 12 mesi	
Ratei e risconti attivi	
Capitale circolante lordo	Capitale circolante netto (a – b)

Le stima dei giorni del ciclo monetario

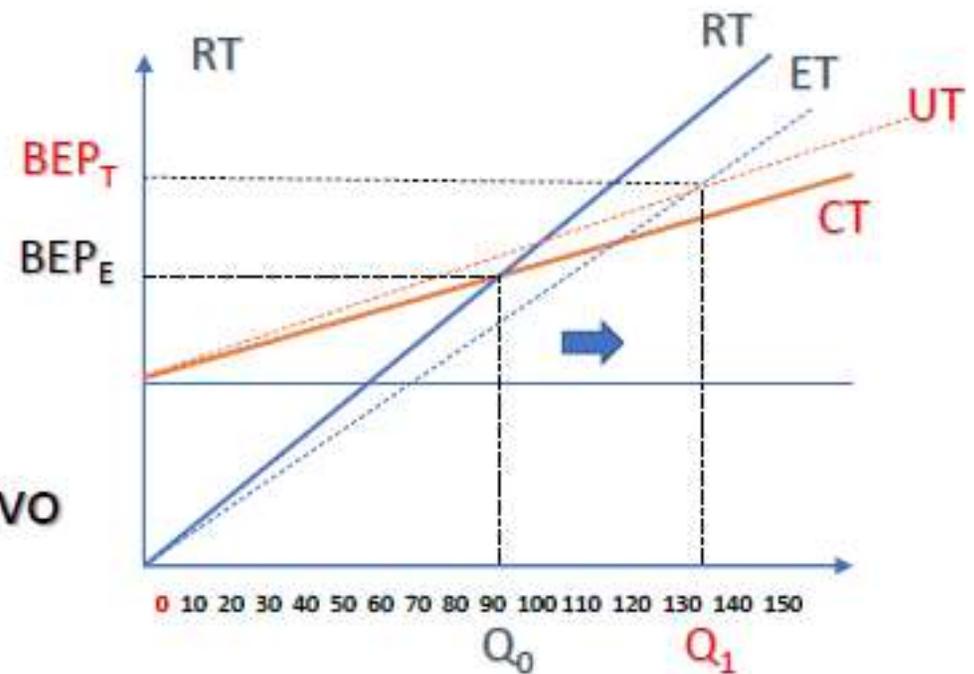
Componenti del ciclo	Formule contabili
Giorni magazzino prodotti finiti	$a = \frac{\text{Rimanenze P.F.}}{\text{Ricavi di vendita}} \times 360$
Giorni magazzino semilavorati	$b = \frac{\text{Rimanenze S.L.}}{\text{Valore della produzione}} \times 360$
Giorni magazzino materie prime	$c = \frac{\text{Rimanenze materie prime}}{\text{Acquisti}} \times 360$
Giorni crediti commerciali	$d = \frac{\text{Crediti commerciali}}{\text{Ricavi di vendita}} \times 360$
Giorni crediti diversi	$e = \frac{\text{Crediti diversi}}{\text{Ricavi diversi}} \times 360$
Giorni debiti commerciali	$f = \frac{\text{Debiti commerciali}}{\text{Acquisti}} \times 360$
Giorni debiti diversi	$g = \frac{\text{Debiti diversi}}{\text{Oneri diversi}} \times 360$
Ciclo monetario	= a+b+c+d+e-f-g

Le stima BEP economico e di tesoreria

$$BEP_E = \frac{\text{Costi fissi}}{\frac{\text{margine di contribuzione}}{\text{Ricavi di vendita}}}$$

Δ capitale circolante operativo

$$BEP_T = \frac{\text{Costi fissi}}{\frac{\text{margine di contribuzione}}{\text{Ricavi di vendita}}} \times \left(1 + \frac{\text{giorni ciclo monetario}}{360} \right)$$



La programmazione degli investimenti strutturali

PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI (in Euro)	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021
progettazione e studi	15.000	0	0
marchi e brevetti	0	0	0
ricerca e sviluppo	15.000	3.000	3.000
altri costi pluriennali	1.500	0	0
<i>totale immobilizzazioni operative immateriali</i>	31.500	3.000	3.000
suolo aziendale	0	0	0
fabbricato industriale	0	0	0
opere murarie e assimilate	30.000	15.000	0
impianti e macchinari	450.000	0	0
attrezzature	75.000	15.000	0
mobili ed arredi	12.000	0	0
automezzi	50.000	0	0
<i>totale immobilizzazioni operative materiali</i>	617.000	30.000	0
partecipazioni ed altre immobilizzazioni finanziarie	0	0	0
<i>Totale investimento a programma</i>	648.500	33.000	3.000

La programmazione del fabbisogno di CCO

FABBISOGNO DI CIRCOLANTE (in Euro)	anno 2019	anno 2020	anno 2021
giorni di scorta media semilavorati e prodotti in lav.	30	30	30
giorni di scorta media prodotti finiti	4	4	4
giorni di scorta media materie prime e merci	95	95	95
giorni di dilazione media crediti commerciali bt	248,04	248,04	248,04
giorni di dilazione media debiti commerciali a bt	287,19	287,19	287,19
giorni di dilazione media crediti diversi	30	30	30
giorni di dilazione media debiti diversi	30	30	30
<i>ciclo monetario del circolante</i>	90	90	90
rimanenze di semilavorati e prodotti in lavorazione	111.704	144.403	166.250
rimanenze di prodotti finiti	18.933	26.507	31.808
rimanenze di materie prime e merci	218.739	306.234	367.479
crediti commerciali a bt	1.174.058	1.643.678	1.972.407
debiti commerciali a bt	657.934	921.106	1.105.324
crediti diversi	142.000	198.800	238.559
debiti diversi	68.728	96.219	115.463
<i>totale capitale circolante operativo</i>	938.772	1.302.296	1.555.716
var. rimanenze di semilavorati e prodotti in lav.	111.704	32.698	21.847
var. rimanenze di prodotti finiti	18.933	7.573	5.301
var. rimanenze di materie prime e merci	218.739	87.495	61.245
var. crediti commerciali a bt	1.174.058	469.620	328.728
var. debiti commerciali a bt	657.934	263.172	184.217
var. crediti diversi	142.000	56.800	39.759
var. debiti diversi	68.728	27.491	19.243
<i>totale fabbisogno di capitale circolante operativo</i>	938.772	363.524	253.420
Capitale circolante operativo pro-forma	474.000		
<i>Fabbisogno di capitale circolante</i>	464.772		

La programmazione del fabbisogno di capitale

FABBISOGNO DI CAPITALE (in Euro)	anno 2019	anno 2020	anno 2021
capitale fisso operativo	617.000	30.000	0
capitale circolante operativo	464.772	363.524	253.420
<i>totale fabbisogno di capitale operativo</i>	1.081.772	393.524	253.420
partecipazioni	0	0	0
<i>totale fabbisogno finanziario</i>	1.081.772	393.524	253.420
percentuale di capitale fisso	57%	8%	0%
percentuale di capitale circolante	43%	92%	100%
percentuale di partecipazioni	0%	0%	0%
<i>totale fabbisogno finanziario in %</i>	100%	100%	100%

La programmazione delle coperture finanziarie

COPERTURA FINANZIARIA (in Euro)	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021
<i>totale fabbisogno finanziario</i>	1.081.772	393.524	253.420
<i>fonti di copertura:</i>			
autofinanziamento netto	50.000	0	0
aumenti di capitale	50.000	300.000	250.000
versamento soci in c/capitale	0	0	0
contributi pubblici	0	0	0
finanziamento soci	500.000	50.000	0
prestiti obbligazionari	0	0	0
finanziamenti a mlt	450.000	0	0
leasing	0	0	0
altre fonti	0	0	0
<i>debiti bancari a breve termine</i>	31.772	43.524	3.420
liquidità disponibile	0	0	0
<i>Totale fonti di finanziamento</i>	1.081.772	393.524	253.420

Sul tema del B.E.P. fondamentale sarà l'informazione riguardante il raggiungimento del break-even point in un determinato arco temporale (1, 2 o 3 anni). Tale informazione è di particolare importanza in quanto rappresenta una sorta di "rating" dell'azienda e deve essere inserito anche nell'"executive summary".

In questo capitolo di particolare rilevanza saranno i numeri attinenti anche alle fonti di finanziamento ed al costo del denaro di tali fonti (Kd).

Si consideri che nel sistema imprenditoriale italiano, dove l'impresa è prevalentemente bancocentrica, il punto fondamentale è quello di dimostrare al finanziatore bancario di avere chiare le idee di dove andare, di quale sia il rischio sotteso al piano industriale dimostrando, tramite un processo logico strutturato, di avere il controllo delle informazioni.

Tali informazioni permetteranno con le banche di migliorare la trattativa sul **(Kd), ovvero del costo del denaro**, funzione anche della cosiddetta P.D. (probabilità di default ad 1 anno) che costituisce un parametro fondamentale del cosiddetto "rating bancario" sulla base del quale l'impresa verrà o meno finanziata ad un determinato costo.

(breve cenno alle nuove dinamiche delle normative EBA sul sistema creditizio eurozona del 30/06/2022)

IL PIANO ECONOMICO FINANZIARIO



IL CONTO ECONOMICO

Il conto economico è finalizzato in primo luogo alla costruzione dell'EBITDA e, di conseguenza, dell'EBIT e del risultato netto

L'EBITDA ha una duplice natura: economica, in quanto margine, e finanziaria, quale differenza tra ricavi e costi monetari.

L'EBITDA rappresenta il flusso di cassa della gestione corrente in caso di variazioni nulle del capitale circolante

GLI SCHEMI DI BILANCIO SUGGERITI :

Il conto economico a «valore aggiunto»



GLI SCHEMI DI BILANCIO SUGGERITI :

Il conto economico a «margine di contribuzione»



GLI SCHEMI DI BILANCIO SUGGERITI :

Lo stato patrimoniale in «logica finanziaria»

Gestione Investimenti	Attivi Immobilizzati Fissi netti	Mezzi Propri	Gestione Equity
		Debito Finanziario	Gestione Finanziaria
Gestione Corrente	Attivo Corrente	Debiti tributari netti	Gestione Tributaria
Gestione Finanziaria	Disponibilità liquide	Debito Corrente	Gestione Corrente



Investimenti	Coperture
Attivi Immobilizzati Fissi netti	Mezzi propri
	Debiti tributari netti
Working Capital (Capitale Circolante)	Posizione Finanziaria Netta

GLI SCHEMI DI BILANCIO SUGGERITI :

Il rendiconto finanziario o «cash flow statement»

Conto Economico		Variazioni Patrimoniali	Cash Flow Statement	
+ Valore della produzione				
- Costi operativi				
= VALORE AGGIUNTO				
- Costo del Lavoro				
= EBITDA	+/- Delta Working Capital	= Flusso di cassa corrente		Gestione Corrente
- Amm. e Svalutazioni	+/- Delta Attivi fissi netti	= Cap.Ex (Capital Expenditures)		Gestione Investimenti
= EBIT	+/- Delta Capitale investito	= Free Cash Flow from Operations (FCFO)		
- Interessi	+/- Delta Posiz. Fin. Netta	= Flusso di cassa dalla gest. finanziaria		Gestione Finanziaria
- Imposte	+/- Delta Debiti tributari	= Cash Flow fiscale		Gestione Tributaria
= NET EARNINGS	+/- Delta Mezzi Propri	= Free Cash Flow to Equity (FCFE)		Gestione Equity

**ATTENZIONE AL D.S.C.R. (DEBT SERVICE COVERED RATIO)
PER DIMOSTRARE LA SOSTENIBILITA' FINANZIARIA DEL PIANO**

ESEMPIO DI CALCOLO DEL D.S.C.R. SEMESTRALE CON IL BUDGET DI TESORERIA

	Mese 1	Mese 2	Mese 3	Mese 4	Mese 5	Mese 6	TOT 6 mesi
A - SALDO DISP. LIQUIDE INIZIO MESE	50.000,00	45.700,00	37.900,00	3.600,00	5.800,00	6.500,00	50.000,00
Incassi da ordini/commesse in portafoglio (IVA inclusa)	50.000,00	30.000,00	15.000,00	0,00	0,00	0,00	95.000,00
Incassi presunti da futuri ordini/commesse (IVA inclusa)				40.000,00	50.000,00	50.000,00	140.000,00
Incassi da Crediti v/clienti (o scadenziario "attivo")	60.000,00	30.000,00	10.000,00				100.000,00
B - TOTALE ENTRATE "OPERATIVE" PREVISTE	110.000,00	60.000,00	25.000,00	40.000,00	50.000,00	50.000,00	335.000,00
Pagamento merci (IVA inclusa)	-10.000,00						-10.000,00
Pagamento servizi (IVA inclusa)	-20.000,00						-20.000,00
Pagamento altri costi diretti (IVA inclusa)	-10.000,00						-10.000,00
Pagamento costi di struttura(IVA inclusa)	-21.800,00	-21.800,00	-21.800,00	-21.800,00	-21.800,00	-21.800,00	-130.800,00
Pagamento debiti v/fornitori (o scadenziario "passivo")	-25.000,00	-10.000,00					-35.000,00
Pagamento IVA	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-12.000,00
Pagamento Imposte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C - TOTALE USCITE "OPERATIVE" PREVISTE	-88.800,00	-33.800,00	-23.800,00	-23.800,00	-23.800,00	-23.800,00	-217.800,00
Incassi da dismissioni immobilizzazioni							0,00
Pagamenti x CAPEX	0,00	-20.000,00	-10.000,00	0,00	0,00	0,00	-30.000,00
D - FLUSSI DA CAPEX	0,00	-20.000,00	-10.000,00	0,00	0,00	0,00	-30.000,00
Interessi passivi fin/mutui in essere	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-9.000,00
Rimborso quota capitale fin/mutui in essere	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-60.000,00
Interessi passivi affidamenti a breve	-4.000,00		-4.000,00		-4.000,00		-12.000,00
Rimborso quota capitale nuovi finanziamenti							0,00
Rateazioni debito tributario	-10.000,00		-10.000,00		-10.000,00		-30.000,00
Rateazione debito previdenziale		-2.500,00		-2.500,00		-2.500,00	-7.500,00
E - FLUSSO DI CASSA A SERVIZIO DEBITO	-25.500,00	-14.000,00	-25.500,00	-14.000,00	-25.500,00	-14.000,00	-118.500,00
F - FLUSSO DI CASSA MENSILE (B+C+D+E)	-4.300,00	-7.800,00	-34.300,00	2.200,00	700,00	12.200,00	-31.300,00
G - SALDO DISPONIBILITA' LIQUIDE FINE MESE (A+F)	45.700,00	37.900,00	3.600,00	5.800,00	6.500,00	18.700,00	118.200,00

X DSCR

A1 - SALDO DISP. LIQUIDE INIZIO MESE	50.000,00	45.700,00	37.900,00	3.600,00	5.800,00	6.500,00	50.000,00
A2 - FREE CASH FLOW (B+C+D)	21.200,00	6.200,00	-8.800,00	16.200,00	26.200,00	26.200,00	87.200,00
E - FLUSSO DI CASSA A SERVIZIO DEBITO	-25.500,00	-14.000,00	-25.500,00	-14.000,00	-25.500,00	-14.000,00	-118.500,00

DSCR (DEBT SERVICE COVERAGE RATIO) a 6 mesi < 1

DSCR = [A1+A2]/[-B]	1,16
----------------------------	------

IL D.S.C.R. DEVE ESSERE MAGGIORE DI 1 (>1,2)



GLI SCHEMI DI BILANCIO SUGGERITI :

L'analisi di sensitività:

L'analisi di sensitività ha l'obiettivo di verificare l'andamento dei risultati previsionali aziendali al variare delle variabili rilevanti.

L'analisi di sensitività può essere effettuata al termine della costruzione del Piano economico finanziario.

L'analisi di sensitività consente di verificare la sostenibilità del piano economico finanziario in caso di dinamiche sfavorevoli.

L'analisi monofattoriale può essere condotta variando le impostazioni utilizzate in Excel, senza ulteriori strumenti

L'analisi plurifattoriale richiede l'utilizzo di software specifici che agiscano contemporaneamente sulle variabili di input definite nel foglio Excel

GLI SCHEMI DI BILANCIO SUGGERITI :

L'analisi di sensitività

La finalità (e complessità) delle analisi monofattoriale e plurifattoriale è comunque differenziata, poichè:

L'analisi monofattoriale ha l'obiettivo di verificare l'impatto della variazione della singola variabile di input sulla variabile di output considerata critica



L'analisi plurifattoriale ha l'obiettivo di costruire più scenari, sulla base di modifiche contemporanee delle variabili chiave di input

3 SCENARI: FORECAST – WORST CASE – STRESS TEST

Non possiamo dirigere il vento,
ma possiamo orientare le vele.

Seneca

