

# Cosa serve all'impresa per svilupparsi

checkup imprenditoriale completo con software Excel

V. 1.0

# Per chi è utile

Adatto per PMI già avviate per:

- Imprenditori che desiderano fare da soli il check-up della loro impresa pur non essendo manager esperti
- Professionisti che intervengono nelle imprese producendo elaborati professionali comprensibili agli imprenditori.

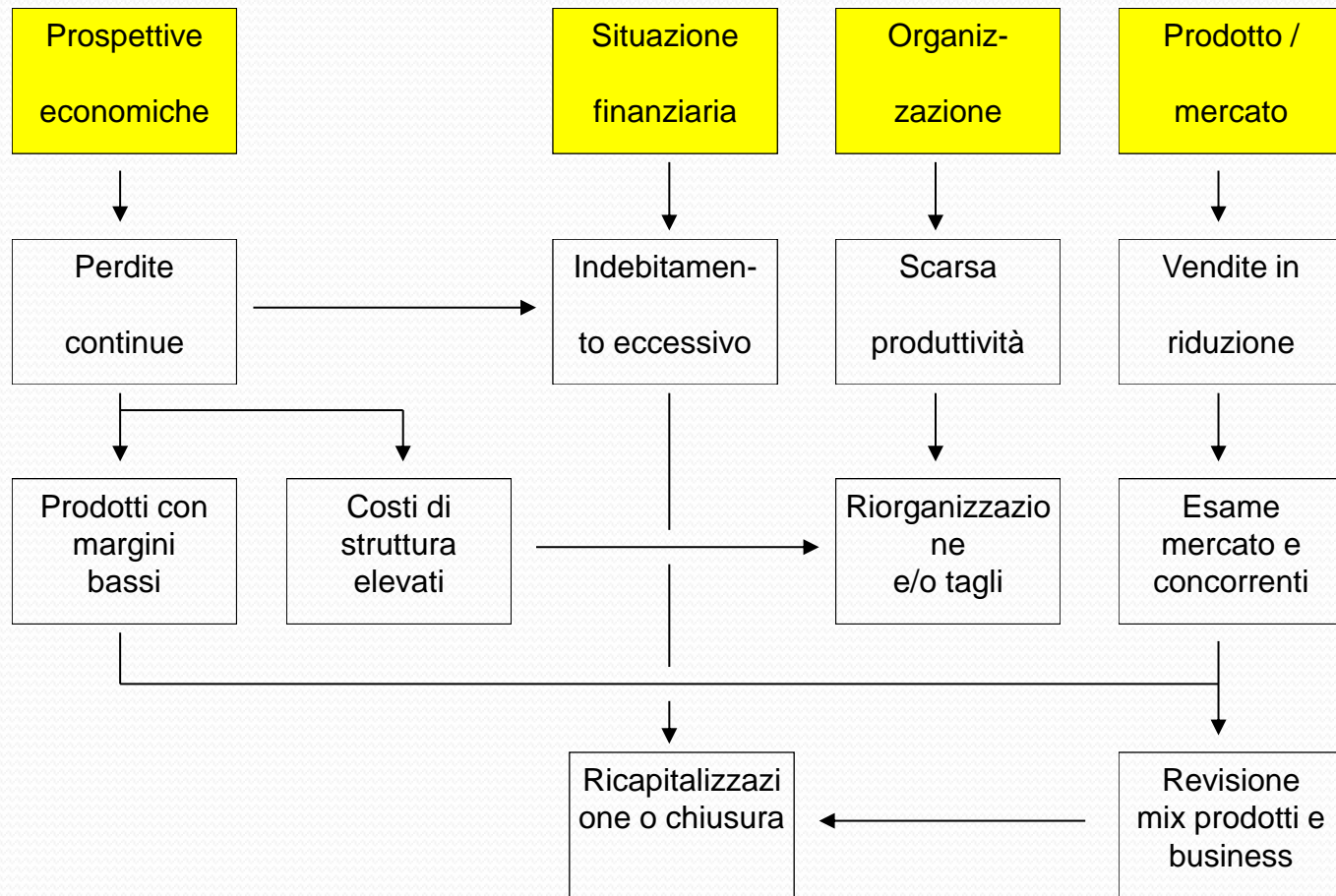
# Di cosa parliamo

Per capire cosa serve ad un'impresa già esistente e in funzionamento, anche se operante in un mercato maturo e in difficoltà, è necessario fare riferimento ai quattro fondamentali pilastri dell'attività di un'impresa:

1. Le prospettive economiche
2. La situazione finanziaria
3. L'organizzazione
4. Il prodotto e il mercato
5. Il rating generale dell'impresa

In pratica è il check-up completo dell'impresa.

L'analisi e la soluzione può essere riassunta nel flow chart successivo.



Salvo casi particolare il risultato dell'analisi può portare a queste conclusioni:

1. Se tutte le quattro analisi sono negative conviene chiudere l'impresa, difficilmente avrà un futuro positivo o un acquirente
2. Se la redditività e l'organizzazione sono negative si può intervenire con un piano di risanamento
3. Se le necessità finanziarie non possono essere soddisfatte dai soci è consigliata la cessione o la chiusura
4. Se il problema è nel prodotto / mercato ci sono due soluzioni: revisione del mix prodotti e modello di business o chiusura.

# Il software

In allegato trovate un software Excel liberamente modificabile e integrabile per l'uso che intendete effettuare. Le stampe hanno aspetto professionale.

Vi consigliamo:

- di salvare la versione originale
- di inserire, ove richiesto, i valori in migliaia di euro senza decimali
- di tenere contemporaneamente aperti le slide ed il foglio Excel
- di rispettare la sequenza proposta perché alcuni dati vengono ripresi nelle successive valutazioni.

Le istruzioni sono inserite in queste pagine nelle sezioni interessate. Il software è stato realizzato con Excel 2010 per Windows.



# Le prospettive economiche



Per capire le prospettive economiche calcolate i margini di contribuzione per prodotto o almeno per linea di vendita e verificate il trend degli ultimi anni. Il margine di contribuzione è l'unico indice che permette di capire il mercato in cui sta operando l'azienda e quali prospettive sono prevedibili.

Margini bassi (sotto il 15-20%) esprimono prodotti obsoleti o l'esistenza di troppi concorrenti che per sopravvivere ed acquisire ordini abbassano i prezzi. Normalmente in questa situazione il mercato eseguirà una selezione naturale eliminando le aziende più deboli e successivamente i prezzi verranno incrementati dai superstiti.

Calcolate i vostri margini utilizzando il foglio Excel allegato nella sezione 'prospettive economiche' suddividendo i costi per centro. Sono disponibili 4 centri variabili (ovvero che contengono costi proporzionali al fatturato) e 6 centri di struttura (che non dipendono dal fatturato prodotto). Il nome dei centri di costi può essere modificato.



## leggere le note nella slide successiva

COSTI ANNUI	1	Produzione	Logistica	3		Progettazione	Vendite	Amministrazione	Direzione	Interessi pass.		TOTALE
	v	v	2	v	v	s	s	s	s	s	s	
Affitti		50				5	5	5				65
Ammortamenti		20										20
Assicurazioni		3	5						1			9
Cancelleria					2			5				7
Combustibile			60				3		3			66
Consulenze								5				5
Emolumenti									80			80
Energia elettrica		10						1				11
Interessi passivi										35		35
Lavorazioni esterne		10										10
Leasing		12					7				7	26
Manutenzioni		12										12
Noleggi			5			2						7
Note spese			22			3	10					40
Personale		400	70			35	60	45		5		610
Perovigioni							10					10
Pubblicità							3					3
Pulizie		2										3
Sopravvenienze			1									1
Spese postali							2	2				4
Spese varie						1				4		5
Telefoni			2			1	6	2	2			13
Trasporti			15									15
												0
												0
												0
												0
												0
<b>TOTALI</b>		<b>519</b>	<b>180</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>49</b>	<b>106</b>	<b>66</b>	<b>102</b>	<b>35</b>	<b>0</b>	<b>1.057</b>

REDDITIVITA'	6	prodotto o linea	prodotto o linea	prodotto o linea	prodotto o linea	prodotto o linea	prodotto o linea	prodotto o linea	prodotto o linea	prodotto o linea	prodotto o linea	TOTALE
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	L		
FATTURATO		100	200	240	280	100	230	150	110	200	320	1.930
Materiali	5	50	89	70	80	60	55	70	50	80	120	724
Produzione		35	61	56	90	30	70	34	35	45	63	519
Logistica		10	18	25	30	5	23	18	15	18	18	180
												0
												0
<b>MARGINE</b>		<b>5</b>	<b>32</b>	<b>89</b>	<b>80</b>	<b>5</b>	<b>82</b>	<b>28</b>	<b>10</b>	<b>57</b>	<b>119</b>	<b>507</b>
	%	5,0	16,0	37,1	28,6	5,0	35,7	18,7	9,1	28,5	37,2	26,3
Progettazione												49
Vendite												106
Amministrazione												66
Direzione												102
Interessi pass.												35
												0
<b>RISULTATO LORDO IMPOSTE</b>												<b>149</b>

RAPPORTI		PUNTEGGIO PER RATING GENERALE	
Risultato economico lordo imposte (>15%)	7,7	Risultato economico lordo imposte (>15%)	4
Prodotti/linee con margini adeguati (>30%)	26,3	Prodotti/linee con margini adeguati (>30%)	6
Costi di struttura adeguati all'attività (<42%)	18,5	Costi di struttura adeguati all'attività (<50%)	8

1. Nome del centro di costo
2. V = centro di costo variabile, ovvero proporzionale al fatturato
3. Centro di costo liberamente definibile
4. S = centro di costo di struttura, ovvero indipendente dal fatturato
5. Il nome dei centri di costo e il loro totale viene automaticamente riportato
6. Casella per scrivere il prodotto o la linea di vendita
7. Scrivere:
  1. Il fatturato
  2. il valore dei materiali per quel fatturato (si usano normalmente le distinte tecniche valorizzate)
  3. Il valore dei centri di costo variabili imputabile a ciascun prodotto o linea di vendita
8. Rappresenta la percentuale di margine di contribuzione, il pallino (automatico) verde significa adeguato ( $>33\%$ ), il giallo intermedio ( $\geq 25\% \leq 33\%$ ) e il rosso insufficiente ( $<25\%$ )
9. I centri di costo di struttura non devono essere ripartiti sui prodotti o linee di vendita
10. Tutti i valori scritti a migliaia
11. Percentuali calcolate automaticamente
12. Valori per calcolo rating generale dell'azienda