ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

S.A.F.
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

## L'analisi economico-finanziaria per la valutazione delle prospettive del business e del valore aziendale

# Come realizzare un *Business Plan* in pochi istanti

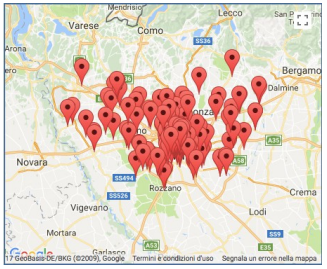
**ALESSANDRO FISCHETTI**

**25 /10/2017**

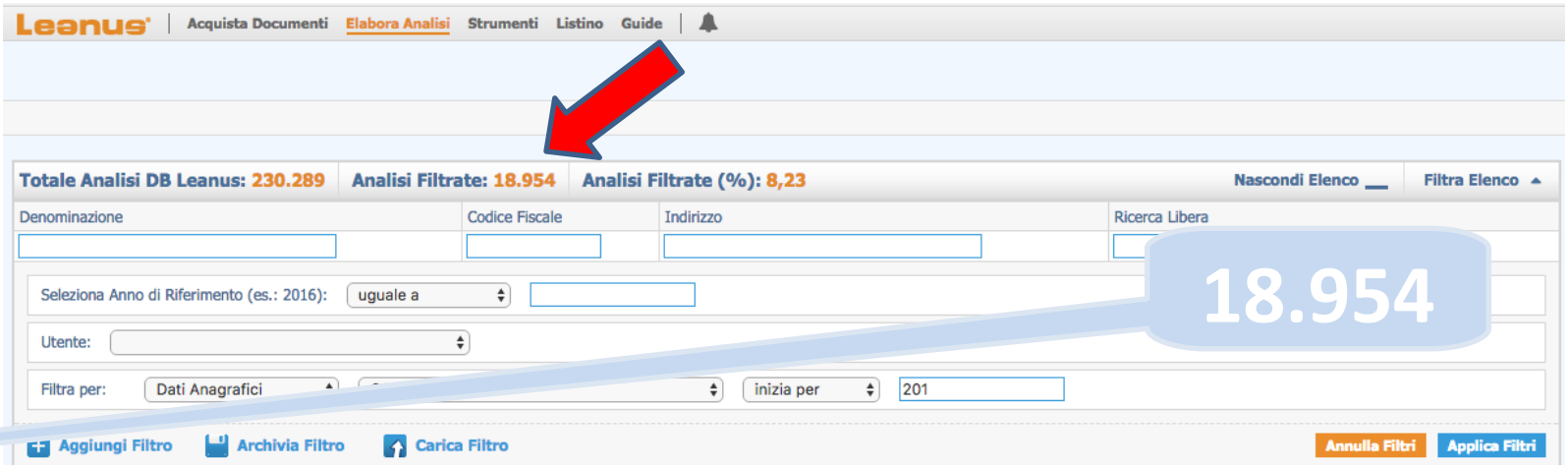
ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

S.A.F.
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

# Uno sguardo all'economia della provincia di Milano




## Nel DB Leanus quasi 19.000 imprese con Ricavi >1M€ residenti a Milano (C.A.P inizia per 20.1XX)




- 56.185 (8X rispetto a TV) Attività d'impresa attive non finanziarie (solo società di capitali)
- 68.943 (6X rispetto a TV) Attività d'impresa attive non finanziarie (sia società di capitali che di persone)
- 115.691 (3X rispetto a TV) Attività d'impresa attive non finanziarie (tutte le forme societarie incluse ditte individuali, persone fisiche, etc)

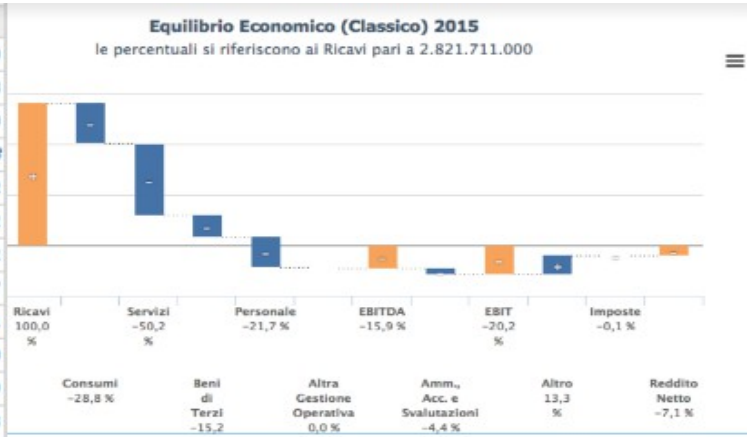
Leanus
Facciamo parlare i bilanci

**Il professionista deve sviluppare la capacità di comprendere il business attraverso i numeri**

Leanus
Facciamo parlare i bilanci

# Uno sguardo ai numeri di Alitalia

| | Totale | % |
|---|---|---|
| **A - Ricavi** | **2.821.711.000** | **100** |
| 1.1 - Acquisti | -812.118.000 | -28,8 |
| 1.2 - Variazione Rimanenze | 0 | 0,0 |
| *1 - Consumi* | *-812.118.000* | *-28,8* |
| **B - Valore Aggiunto (A + 1)** | **2.009.593.000** | **71,2** |
| C.1 - Servizi | -1.415.759.000 | -50,2 |
| C.2 - Godimento Beni di Terzi | -427.898.000 | -15,2 |
| C.3 - Personale | -613.265.000 | -21,7 |
| **C - Totale Costi Operativi** | **-2.456.922.000** | **-87,1** |
| **X - Altra Gestione Operativa** | **0** | **0,0** |
| **D - Margine Operativo Lordo (EBITDA) (B + C + X)** | **-447.329.000** | **-15,9** |
| 4.1 - Ammortamenti | -122.188.000 | -4,3 |
| 4.2 - Accantonamenti | 0 | 0,0 |
| 4.3 - Svalutazioni | -1.793.000 | -0,1 |
| **E - Margine Operativo Netto (EBIT) (D + 4.1 + 4.2 + 4.3)** | **-571.310.000** | **-20,2** |
| 4.4 - Saldo Oneri/Ricavi Diversi di Gestione | 200.809.000 | 7,1 |
| **E1 - Utile Ante Gestione Finanziaria e Straordinaria (E + 4.4)** | **-370.501.000** | **-13,1** |
| 5 - Gestione Finanziaria | -46.982.000 | -1,7 |
| **E2 - Utile Corrente (E1 + 5)** | **-417.483.000** | **-14,8** |
| 6 - Gestione Straordinaria | 221.367.000 | 7,8 |
| **F - Reddito Ante Imposte (EBT) (E2 + 6)** | **-196.116.000** | **-7,0** |
| 7 - Imposte | -2.984.000 | -0,1 |
| **G - Reddito Netto (F + 7)** | **-199.100.000** | **-7,1** |




| Principali Indicatori | |
|---|---|
| Valore della Produzione | 3.145.484.000 |
| Break-Even Point | 5.536.395.089 |
| Costi Totali (2 + 3) | 2.456.922.000 |

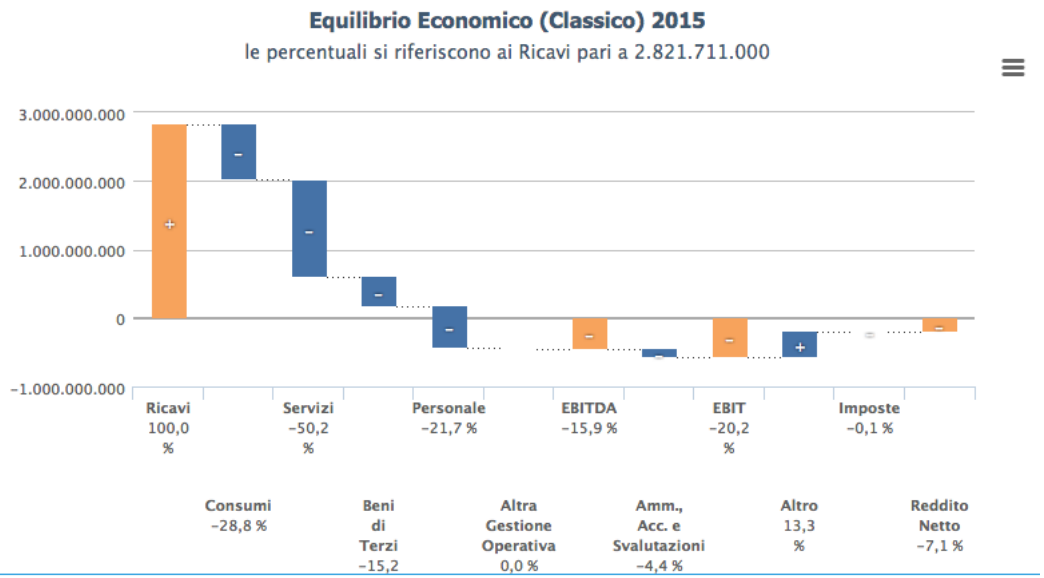
ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

S.A.F.
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

Leanus
Facciamo parlare i bilanci

# Uno sguardo ai numeri di Alitalia (riclassificato)

| Conto Economico Riclassificato (Euro) | | Aggiorna |
|---|---|---|
| Mese/Anno — Visualizza Schema Dettagliato | 12/2015 | |
| | Totale | % |
| **A - Ricavi** | **2.821.711.000** | **100** |
| 1.1 - Acquisti | -812.118.000 | -28,8 |
| 1.2 - Variazione Rimanenze | 0 | 0,0 |
| *1 - Consumi* | *-812.118.000* | *-28,8* |
| **B - Valore Aggiunto (A + 1)** | **2.009.593.000** | **71,2** |
| 2.1 - Costi Variabili Produzione | -1.415.759.000 | -50,2 |
| 2.2 - Costi Variabili Commerciali | 0 | 0,0 |
| *2 - Totale Costi Variabili* | *-1.415.759.000* | *-50,2* |
| **C - Margine Contribuzione (B + 2)** | **593.834.000** | **21,0** |
| 3.1 - Costi Fissi Produzione | -1.041.163.000 | -36,9 |
| 3.2 - Costi Fissi Commerciali | 0 | 0,0 |
| 3.3 - Costi Generali Amministrativi | 0 | 0,0 |
| *3 - Totale Costi Fissi* | *-1.041.163.000* | *-36,9* |
| **D - Margine Operativo Lordo (EBITDA) (C + 3)** | **-447.329.000** | **-15,9** |
| 4.1 - Ammortamenti | -122.188.000 | -4,3 |
| 4.2 - Accantonamenti | 0 | 0,0 |
| 4.3 - Svalutazioni | -1.793.000 | -0,1 |
| **E - Margine Operativo Netto (EBIT) (D + 4.1 + 4.2 + 4.3)** | **-571.310.000** | **-20,2** |
| 4.4 - Saldo Oneri/Ricavi Diversi di Gestione | 200.809.000 | 7,1 |
| **E1 - Utile Ante Gestione Finanziaria e Straordinaria (E + 4.4)** | **-370.501.000** | **-13,1** |
| 5 - Gestione Finanziaria | -46.982.000 | -1,7 |
| **E2 - Utile Corrente (E1 + 5)** | **-417.483.000** | **-14,8** |
| 6 - Gestione Straordinaria | 221.367.000 | 7,8 |
| **F - Reddito Ante Imposte (EBT) (E2 + 6)** | **-196.116.000** | **-7,0** |
| 7 - Imposte | -2.984.000 | -0,1 |
| **G - Reddito Netto (F + 7)** | **-199.100.000** | **-7,1** |




| Principali Indicatori | |
|---|---|
| Valore della Produzione | 3.145.484.000 |
| Break-Even Point | 5.536.395.089 |
| Costi Totali (2 + 3) | 2.456.922.000 |

# Riclassifichiamo gli Altri Ricavi da "Ricavi Diversi" a "Ricavi della gestione Caratteristica"

Elaborazioni relative a: ALITALIA - SOCIETA AEREA ITALIANA S.P.A. (C) [Ultimo Periodo: 12/2015]

Richiedi Dossier Personalizzato

Verifica Contabile Schemi di riclassificazione Leanus (Euro) | Riclassificazioni Personalizzate

Riclassificazione: 4.4 - Saldo Oneri/Ricavi Diversi di Gestione

Accedi al menu Riclassificazione per visualizzare l'intero input e i relativi criteri di riclassificazione.

Bilancio o Prospetto Contabile di Input riclassificato per l'analisi (fonte principale) — Aggiorna

| Descrizione | 12/2015 | Riclassificazione Gestionale |
|---|---|---|
| A.5. Altri ricavi | 296.569.000 | Ricavi (stesso segno) |
| B.14. Oneri diversi di gestione | 95.760.000 | Oneri/Ricavi Diversi di Gestione (segno opposto) |

Aggiorna

Conto Economico Riclassificato (Classico) (Euro) — Aggiorna

Mese/Anno — Visualizza Schema Dettagliato

| | 12/2015 Totale | % |
|---|---|---|
| A - Ricavi | 2.821.711.000 | 100 |
| 1.1 - Acquisti | -812.118.000 | -28,8 |
| 1.2 - Variazione Rimanenze | 0 | 0,0 |
| 1 - Consumi | -812.118.000 | -28,8 |
| B - Valore Aggiunto (A + 1) | 2.009.593.000 | 71,2 |
| C.1 - Servizi | -1.415.759.000 | -50,2 |
| C.2 - Godimento Beni di Terzi | -427.898.000 | -15,2 |
| C.3 - Personale | -613.265.000 | -21,7 |
| C - Totale Costi Operativi (C.1 + C.2 + C.3) | -2.456.922.000 | -87,1 |
| X - Altra Gestione Operativa | 0 | 0,0 |
| D - Margine Operativo Lordo (EBITDA) (B + C + X) | -447.329.000 | -15,9 |
| 4.1 - Ammortamenti | -122.188.000 | -4,3 |
| D - Margine Operativo Lordo (EBITDA) (C + 3) | -447.329.000 | -15,9 |
| 4.1 - Ammortamenti | -122.188.000 | -4,3 |
| 4.2 - Accantonamenti | 0 | 0,0 |
| 4.3 - Svalutazioni | -1.793.000 | -0,1 |
| E - Margine Operativo Netto (EBIT) (D + 4.1 + 4.2 + 4.3) | -571.310.000 | -20,2 |
| 4.4 - Saldo Oneri/Ricavi Diversi di Gestione | 200.809.000 | 7,1 |
| E1 - Utile Ante Gestione Finanziaria e Straordinaria (E + 4.4) | -370.501.000 | -13,1 |
| 5 - Gestione Finanziaria | -46.982.000 | -1,7 |
| E2 - Utile Corrente (E1 + 5) | -417.483.000 | -14,8 |
| 6 - Gestione Straordinaria | 221.367.000 | 7,8 |
| F - Reddito Ante Imposte (EBT) (E2 + 6) | -196.116.000 | -7,0 |
| 7 - Imposte | -2.984.000 | -0,1 |
| G - Reddito Netto (F + 7) | -199.100.000 | -7,1 |

Leanus
Facciamo parlare i bilanci

PLEASE WAIT

Leanus
Facciamo parlare i bilanci

Elaborazioni relative a: ALITALIA - SOCIETA AEREA ITALIANA S.P.A. (C) [Ultimo P

Richiedi Dossier Personalizzato

Verifica Contabile Schemi di riclassificazione Leanus (Euro) Riclassific

| Mese/Anno — Visualizza Schema Dettagliato | 12/2015 Totale | % | 12/2015 Totale | % |
|---|---|---|---|---|
| **A - Ricavi** | **3.118.280.000** | **100** | **2.821.711.000** | **100** |
| 1.1 - Acquisti | -812.118.000 | -26,0 | -812.118.000 | -28,8 |
| 1.2 - Variazione Rimanenze | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| *1 - Consumi* | *-812.118.000* | *-26,0* | *-812.118.000* | *-28,8* |
| **B - Valore Aggiunto (A + 1)** | **2.306.162.000** | **74,0** | **2.009.593.000** | **71,2** |
| C.1 - Servizi | -1.415.759.000 | -45,4 | -1.415.759.000 | -50,2 |
| C.2 - Godimento Beni di Terzi | -427.898.000 | -13,7 | -427.898.000 | -15,2 |
| C.3 - Personale | -613.265.000 | -19,7 | -613.265.000 | -21,7 |
| **C - Totale Costi Operativi (C.1 + C.2 + C.3)** | **-2.456.922.000** | **-78,8** | **-2.456.922.000** | **-87,1** |
| **X - Altra Gestione Operativa** | **0** | **0,0** | **0** | **0,0** |
| **D - Margine Operativo Lordo (EBITDA) (B + C + X)** | **-150.760.000** | **-4,8** | **-447.329.000** | **-15,9** |
| 4.1 - Ammortamenti | -122.188.000 | -3,9 | -122.188.000 | -4,3 |
| 4.2 - Accantonamenti | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 4.3 - Svalutazioni | -1.793.000 | -0,1 | -1.793.000 | -0,1 |
| **E - Margine Operativo Netto (EBIT) (D + 4.1 + 4.2 + 4.3)** | **-274.741.000** | **-8,8** | **-571.310.000** | **-20,2** |
| 4.4 - Saldo Oneri/Ricavi Diversi di Gestione | -95.760.000 | -3,1 | 200.809.000 | 7,1 |
| **E1 - Utile Ante Gestione Finanziaria e Straordinaria (E + 4.4)** | **-370.501.000** | **-11,9** | **-370.501.000** | **-13,1** |
| 5 - Gestione Finanziaria | -46.982.000 | -1,5 | -46.982.000 | -1,7 |
| **E2 - Utile Corrente (E1 + 5)** | **-417.483.000** | **-13,4** | **-417.483.000** | **-14,8** |
| 6 - Gestione Straordinaria | 221.367.000 | 7,1 | 221.367.000 | 7,8 |
| **F - Reddito Ante Imposte (EBT) (E2 + 6)** | **-196.116.000** | **-6,3** | **-196.116.000** | **-7,0** |
| 7 - Imposte | -2.984.000 | -0,1 | -2.984.000 | -0,1 |
| **G - Reddito Netto (F + 7)** | **-199.100.000** | **-6,4** | **-199.100.000** | **-7,1** |
| **Principali Indicatori** | | | | |
| Valore della Produzione | 3.145.484.000 | | 3.145.484.000 | |
| Break-Even Point | 4.080.450.349 | | 5.536.395.089 | |

?

# Modifichiamo la struttura dei costi fissi e variabili

**Conto Economico Riclassificato (Euro)** — Aggiorna

Mese/Anno — Visualizza Schema Dettagliato — 12/2015

| | Pre Rettifiche | Rettifiche | Totale | % |
|---|---|---|---|---|
| **A - Ricavi** | **3.118.280.000** | 0 | **3.118.280.000** | **100** |
| 1.1 - Acquisti | -812.118.000 | 0 | -812.118.000 | -26,0 |
| 1.2 - Variazione Rimanenze | 0 | 0 | 0 | 0,0 |
| *1 - Consumi* | *-812.118.000* | | *-812.118.000* | *-26,0* |
| **B - Valore Aggiunto (A + 1)** | **2.306.162.000** | | **2.306.162.000** | **74,0** |
| 2.1 - Costi Variabili Produzione | -1.415.759.000 | 500.000.000 | -915.759.000 | -29,4 |
| 2.2 - Costi Variabili Commerciali | 0 | 0 | 0 | 0,0 |
| *2 - Totale Costi Variabili* | *-1.415.759.000* | | *-915.759.000* | *-29,4* |
| **C - Margine Contribuzione (B + 2)** | **890.403.000** | | **1.390.403.000** | **44,6** |
| 3.1 - Costi Fissi Produzione | -1.041.163.000 | -500.000.000 | -1.541.163.000 | -49,4 |
| 3.2 - Costi Fissi Commerciali | 0 | 0 | 0 | 0,0 |
| 3.3 - Costi Generali Amministrativi | 0 | 0 | 0 | 0,0 |
| *3 - Totale Costi Fissi* | *-1.041.163.000* | | *-1.541.163.000* | *-49,4* |
| **D - Margine Operativo Lordo (EBITDA) (C + 3)** | **-150.760.000** | | **-150.760.000** | **-4,8** |
| 4.1 - Ammortamenti | -122.188.000 | 0 | -122.188.000 | -3,9 |
| 4.2 - Accantonamenti | 0 | 0 | 0 | 0,0 |
| 4.3 - Svalutazioni | -1.793.000 | 0 | -1.793.000 | -0,1 |
| **E - Margine Operativo Netto (EBIT) (D + 4.1 + 4.2 + 4.3)** | **-274.741.000** | | **-274.741.000** | **-8,8** |
| 4.4 - Saldo Oneri/Ricavi Diversi di Gestione | -95.760.000 | 0 | -95.760.000 | -3,1 |
| **E1 - Utile Ante Gestione Finanziaria e Straordinaria (E + 4.4)** | **-370.501.000** | | **-370.501.000** | **-11,9** |
| 5 - Gestione Finanziaria | -46.982.000 | 0 | -46.982.000 | -1,5 |
| **E2 - Utile Corrente (E1 + 5)** | **-417.483.000** | | **-417.483.000** | **-13,4** |
| 6 - Gestione Straordinaria | 221.367.000 | 0 | 221.367.000 | 7,1 |
| **F - Reddito Ante Imposte (EBT) (E2 + 6)** | **-196.116.000** | | **-196.116.000** | **-6,3** |
| 7 - Imposte | -2.984.000 | 0 | -2.984.000 | -0,1 |
| **G - Reddito Netto (F + 7)** | **-199.100.000** | | **-199.100.000** | **-6,4** |

| Principali Indicatori | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Valore della Produzione | | | 3.145.484.000 | |
| Break-Even Point | | | 3.734.446.223 | |
| Costi Totali (2 + 3) | 2.456.922.000 | | 2.456.922.000 | |

Leanus
Facciamo parlare i bilanci

PLEASE WAIT

Leanus
Facciamo parlare i bilanci

Elaborazioni relative a: ALITALIA - SOCIETA AEREA ITALIANA S.P.A. (C) [Ultimo P

Conto Economico Riclassificato (Euro) — Aggiorna — Riclassific

| Mese/Anno — Visualizza Schema Dettagliato | 12/2015 Pre Rettifiche | Rettifiche | Totale | % | 12/2015 Totale | % | 12/2015 Totale | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A - Ricavi | 3.118.280.000 | 0 | 3.118.280.000 | 100 | 3.118.280.000 | 100 | 2.821.711.000 | 100 |
| 1.1 - Acquisti | -812.118.000 | 0 | -812.118.000 | -26,0 | -812.118.000 | -26,0 | -812.118.000 | -28,8 |
| 1.2 - Variazione Rimanenze | 0 | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 1 - Consumi | -812.118.000 | | -812.118.000 | -26,0 | -812.118.000 | -26,0 | -812.118.000 | -28,8 |
| B - Valore Aggiunto (A + 1) | 2.306.162.000 | | 2.306.162.000 | 74,0 | 2.306.162.000 | 74,0 | 2.009.593.000 | 71,2 |
| 2.1 - Costi Variabili Produzione | -1.415.759.000 | 500.000.000 | -915.759.000 | -29,4 | -1.415.759.000 | -45,4 | -1.415.759.000 | -50,2 |
| 2.2 - Costi Variabili Commerciali | 0 | 0 | 0 | 0,0 | -427.898.000 | -13,7 | -427.898.000 | -15,2 |
| 2 - Totale Costi Variabili | -1.415.759.000 | | -915.759.000 | -29,4 | -613.265.000 | -19,7 | -613.265.000 | -21,7 |
| C - Margine Contribuzione (B + 2) | 890.403.000 | | 1.390.403.000 | 44,6 | -2.456.922.000 | -78,8 | -2.456.922.000 | -87,1 |
| 3.1 - Costi Fissi Produzione | -1.041.163.000 | -500.000.000 | -1.541.163.000 | -49,4 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 3.2 - Costi Fissi Commerciali | 0 | 0 | 0 | 0,0 | -150.760.000 | -4,8 | -447.329.000 | -15,9 |
| 3.3 - Costi Generali Amministrativi | 0 | 0 | 0 | 0,0 | -122.188.000 | -3,9 | -122.188.000 | -4,3 |
| 3 - Totale Costi Fissi | -1.041.163.000 | | -1.541.163.000 | -49,4 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| D - Margine Operativo Lordo (EBITDA) (C + 3) | -150.760.000 | | -150.760.000 | -4,8 | -1.793.000 | -0,1 | -1.793.000 | -0,1 |
| 4.1 - Ammortamenti | -122.188.000 | 0 | -122.188.000 | -3,9 | -274.741.000 | -8,8 | -571.310.000 | -20,2 |
| 4.2 - Accantonamenti | 0 | 0 | 0 | 0,0 | -95.760.000 | -3,1 | 200.809.000 | 7,1 |
| 4.3 - Svalutazioni | -1.793.000 | 0 | -1.793.000 | -0,1 | -370.501.000 | -11,9 | -370.501.000 | -13,1 |
| E - Margine Operativo Netto (EBIT) (D + 4.1 + 4.2 + 4.3) | -274.741.000 | | -274.741.000 | -8,8 | -46.982.000 | -1,5 | -46.982.000 | -1,7 |
| 4.4 - Saldo Oneri/Ricavi Diversi di Gestione | -95.760.000 | 0 | -95.760.000 | -3,1 | -417.483.000 | -13,4 | -417.483.000 | -14,8 |
| E1 - Utile Ante Gestione Finanziaria e Straordinaria (E + 4.4) | -370.501.000 | | -370.501.000 | -11,9 | 221.367.000 | 7,1 | 221.367.000 | 7,8 |
| 5 - Gestione Finanziaria | -46.982.000 | 0 | -46.982.000 | -1,5 | -196.116.000 | -6,3 | -196.116.000 | -7,0 |
| E2 - Utile Corrente (E1 + 5) | -417.483.000 | | -417.483.000 | -13,4 | -2.984.000 | -0,1 | -2.984.000 | -0,1 |
| 6 - Gestione Straordinaria | 221.367.000 | 0 | 221.367.000 | 7,1 | -199.100.000 | -6,4 | -199.100.000 | -7,1 |
| F - Reddito Ante Imposte (EBT) (E2 + 6) | -196.116.000 | | -196.116.000 | -6,3 | | | | |
| 7 - Imposte | -2.984.000 | 0 | -2.984.000 | -0,1 | | | | |
| G - Reddito Netto (F + 7) | -199.100.000 | | -199.100.000 | -6,4 | | | | |
| **Principali Indicatori** | | | | | | | | |
| Valore della Produzione | | | 3.145.484.000 | | 3.145.484.000 | | 3.145.484.000 | |
| Break-Even Point | | | 3.734.446.223 | | 4.080.450.349 | | 5.536.395.089 | |

# Perché è importante l'esempio su Alitalia

- I numeri devono rappresentare quanto più è possibile l'effettiva realtà aziendale (non facile!)

- Le ipotesi influenzano in maniera estremamente significativa i risultati finali
- (simulare sempre gli effetti delle variazioni dei parametri rilevanti o VAR!)

**Lo vedremo più avanti con un esempio**

# Cosa serve per una buona analisi di dati contabili e per realizzare un Business Plan?

- Bilancio Civilistico
- Situazione Contabile intermedia
- ...

- CE
- SP
- RF
- ...

- Trend
- Indici
- Valutazione Rischio
- Valutazione Azienda
- Benchmark
- Business Plan
- Simulazioni
- Modelli di calcolo
- Presentazioni

Leanus
Facciamo parlare i bilanci

# Conto Economico Riclassificato

**Conto Economico Riclassificato (Classico)**

| Mese/Anno — Visualizza Schema Dettagliato | 12/2012 Totale | % |
|---|---|---|
| **A - Ricavi** | **6.936.070.123** | **100** |
| 1.1 - Acquisti | -2.901.185.208 | -41,8 |
| 1.2 - Variazione Rimanenze | -38.873.602 | -0,6 |
| *1 - Consumi* | *-2.940.058.810* | *-42,4* |
| **B - Valore Aggiunto (A + 1)** | **3.996.011.313** | **57,6** |
| C.1 - Servizi | -1.901.998.917 | -27,4 |
| C.2 - Godimento Beni di Terzi | -215.401.494 | -3,1 |
| C.3 - Personale | -1.290.776.818 | -18,6 |
| **C - Totale Costi Operativi (C.1 + C.2 + C.3)** | **-3.408.177.229** | **-49,1** |
| **X - Altra Gestione Operativa** | **0** | **0,0** |
| **D - Margine Operativo Lordo (EBITDA) (B + C + X)** | **587.834.084** | **8,5** |
| 4.1 - Ammortamenti | -335.044.839 | -4,8 |
| 4.2 - Accantonamenti | 0 | 0,0 |
| 4.3 - Svalutazioni | 0 | 0,0 |
| **E - Margine Operativo Netto (EBIT) (D + 4.1 + 4.2 + 4.3)** | **252.789.245** | **3,6** |
| 4.4 - Saldo Oneri/Ricavi Diversi di Gestione | 0 | 0,0 |
| **E1 - Utile Ante Gestione Finanziaria e Straordinaria (E + 4.4)** | **252.789.245** | **3,6** |
| 5 - Gestione Finanziaria | -16.644.173 | -0,2 |
| **E2 - Utile Corrente (E1 + 5)** | **236.145.072** | **3,4** |
| 6 - Gestione Straordinaria | 94.132.336 | 1,4 |
| **F - Reddito Ante Imposte (EBT) (E2 + 6)** | **330.277.408** | **4,8** |
| 7 - Imposte | -161.465.067 | -2,3 |
| **G - Reddito Netto (F + 7)** | **168.812.341** | **2,4** |

**Conto Economico Riclassificato**

| Mese/Anno — Visualizza Schema Dettagliato | 12/2012 Totale | % |
|---|---|---|
| **A - Ricavi** | **6.936.070.123** | **100** |
| 1.1 - Acquisti | -2.901.185.208 | -41,8 |
| 1.2 - Variazione Rimanenze | -38.873.602 | -0,6 |
| *1 - Consumi* | *-2.940.058.810* | *-42,4* |
| **B - Valore Aggiunto (A + 1)** | **3.996.011.313** | **57,6** |
| 2.1 - Costi Variabili Produzione | -1.901.998.917 | -27,4 |
| 2.2 - Costi Variabili Commerciali | 0 | 0,0 |
| *2 - Totale Costi Variabili* | *-1.901.998.917* | *-27,4* |
| **C - Margine Contribuzione (B + 2)** | **2.094.012.396** | **30,2** |
| 3.1 - Costi Fissi Produzione | -1.506.178.312 | -21,7 |
| 3.2 - Costi Fissi Commerciali | 0 | 0,0 |
| 3.3 - Costi Generali Amministrativi | 0 | 0,0 |
| *3 - Totale Costi Fissi* | *-1.506.178.312* | *-21,7* |
| **D - Margine Operativo Lordo (EBITDA) (C + 3)** | **587.834.084** | **8,5** |
| 4.1 - Ammortamenti | -335.044.839 | -4,8 |
| 4.2 - Accantonamenti | 0 | 0,0 |
| 4.3 - Svalutazioni | 0 | 0,0 |
| **E - Margine Operativo Netto (EBIT) (D + 4.1 + 4.2 + 4.3)** | **252.789.245** | **3,6** |
| 4.4 - Saldo Oneri/Ricavi Diversi di Gestione | 0 | 0,0 |
| **E1 - Utile Ante Gestione Finanziaria e Straordinaria (E + 4.4)** | **252.789.245** | **3,6** |
| 5 - Gestione Finanziaria | -16.644.173 | -0,2 |
| **E2 - Utile Corrente (E1 + 5)** | **236.145.072** | **3,4** |
| 6 - Gestione Straordinaria | 94.132.336 | 1,4 |
| **F - Reddito Ante Imposte (EBT) (E2 + 6)** | **330.277.408** | **4,8** |
| 7 - Imposte | -161.465.067 | -2,3 |
| **G - Reddito Netto (F + 7)** | **168.812.341** | **2,4** |

Leanus
Facciamo parlare i bilanci

# Stato Patrimoniale Riclassificato (Fonte Impieghi)

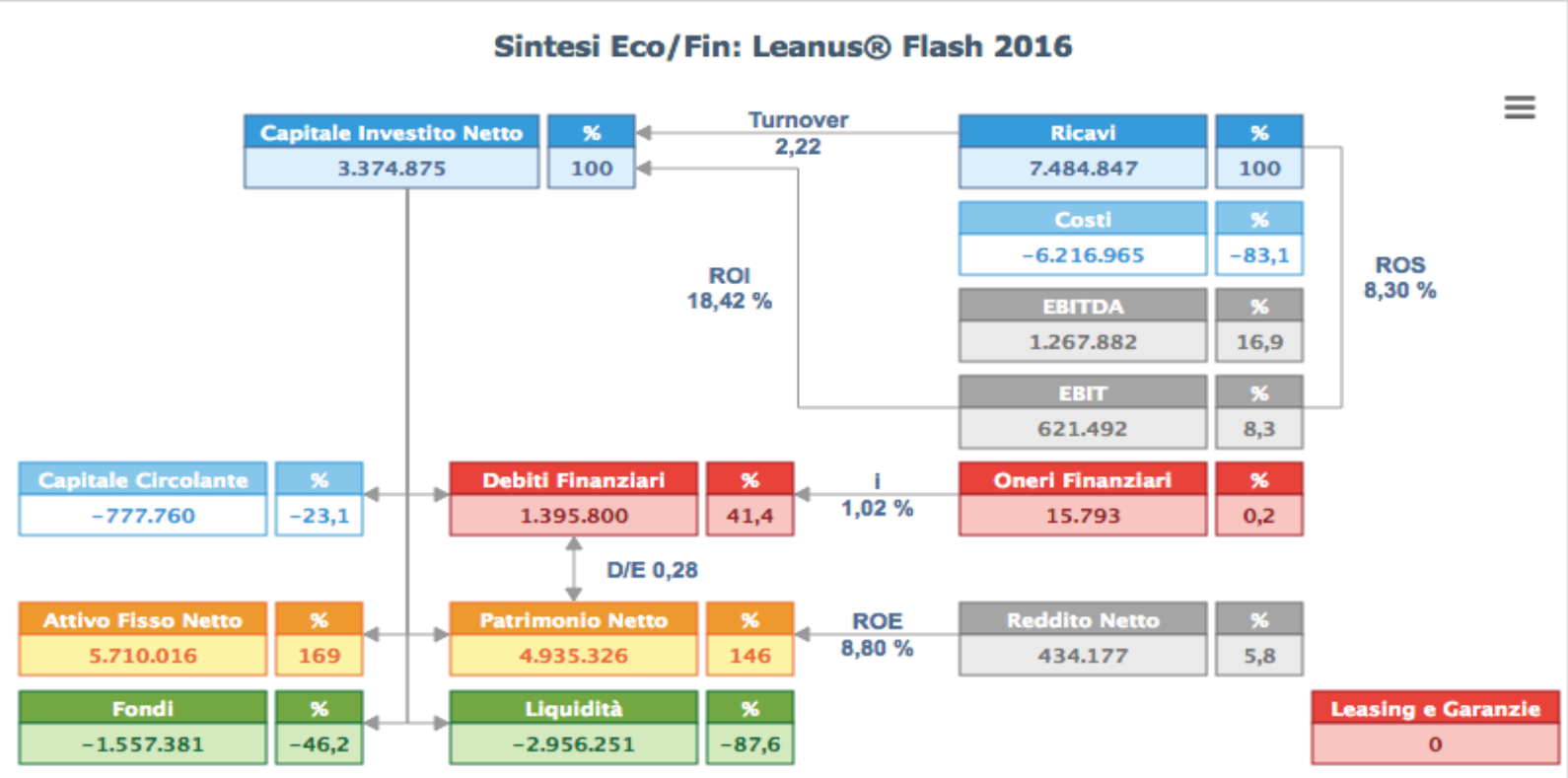
**Conto Economico Riclassificato (Classico)**

| Mese/Anno — Visualizza Schema Dettagliato | 12/2012 Totale | % |
|---|---|---|
| **A - Ricavi** | **6.936.070.123** | **100** |
| 1.1 - Acquisti | -2.901.185.208 | -41,8 |
| 1.2 - Variazione Rimanenze | -38.873.602 | -0,6 |
| *1 - Consumi* | *-2.940.058.810* | *-42,4* |
| **B - Valore Aggiunto (A + 1)** | **3.996.011.313** | **57,6** |
| C.1 - Servizi | -1.901.998.917 | -27,4 |
| C.2 - Godimento Beni di Terzi | -215.401.494 | -3,1 |
| C.3 - Personale | -1.290.776.818 | -18,6 |
| **C - Totale Costi Operativi (C.1 + C.2 + C.3)** | **-3.408.177.229** | **-49,1** |
| **X - Altra Gestione Operativa** | **0** | **0,0** |
| **D - Margine Operativo Lordo (EBITDA) (B + C + X)** | **587.834.084** | **8,5** |
| 4.1 - Ammortamenti | -335.044.839 | -4,8 |
| 4.2 - Accantonamenti | 0 | 0,0 |
| 4.3 - Svalutazioni | 0 | 0,0 |
| **E - Margine Operativo Netto (EBIT) (D + 4.1 + 4.2 + 4.3)** | **252.789.245** | **3,6** |
| 4.4 - Saldo Oneri/Ricavi Diversi di Gestione | 0 | 0,0 |
| **E1 - Utile Ante Gestione Finanziaria e Straordinaria (E + 4.4)** | **252.789.245** | **3,6** |
| 5 - Gestione Finanziaria | -16.644.173 | -0,2 |
| **E2 - Utile Corrente (E1 + 5)** | **236.145.072** | **3,4** |
| 6 - Gestione Straordinaria | 94.132.336 | 1,4 |
| **F - Reddito Ante Imposte (EBT) (E2 + 6)** | **330.277.408** | **4,8** |
| 7 - Imposte | -161.465.067 | -2,3 |
| **G - Reddito Netto (F + 7)** | **168.812.341** | **2,4** |

**Conto Economico Riclassificato**

| Mese/Anno — Visualizza Schema Dettagliato | 12/2012 Totale | % |
|---|---|---|
| **A - Ricavi** | **6.936.070.123** | **100** |
| 1.1 - Acquisti | -2.901.185.208 | -41,8 |
| 1.2 - Variazione Rimanenze | -38.873.602 | -0,6 |
| *1 - Consumi* | *-2.940.058.810* | *-42,4* |
| **B - Valore Aggiunto (A + 1)** | **3.996.011.313** | **57,6** |
| 2.1 - Costi Variabili Produzione | -1.901.998.917 | -27,4 |
| 2.2 - Costi Variabili Commerciali | 0 | 0,0 |
| *2 - Totale Costi Variabili* | *-1.901.998.917* | *-27,4* |
| **C - Margine Contribuzione (B + 2)** | **2.094.012.396** | **30,2** |
| 3.1 - Costi Fissi Produzione | -1.506.178.312 | -21,7 |
| 3.2 - Costi Fissi Commerciali | 0 | 0,0 |
| 3.3 - Costi Generali Amministrativi | 0 | 0,0 |
| *3 - Totale Costi Fissi* | *-1.506.178.312* | *-21,7* |
| **D - Margine Operativo Lordo (EBITDA) (C + 3)** | **587.834.084** | **8,5** |
| 4.1 - Ammortamenti | -335.044.839 | -4,8 |
| 4.2 - Accantonamenti | 0 | 0,0 |
| 4.3 - Svalutazioni | 0 | 0,0 |
| **E - Margine Operativo Netto (EBIT) (D + 4.1 + 4.2 + 4.3)** | **252.789.245** | **3,6** |
| 4.4 - Saldo Oneri/Ricavi Diversi di Gestione | 0 | 0,0 |
| **E1 - Utile Ante Gestione Finanziaria e Straordinaria (E + 4.4)** | **252.789.245** | **3,6** |
| 5 - Gestione Finanziaria | -16.644.173 | -0,2 |
| **E2 - Utile Corrente (E1 + 5)** | **236.145.072** | **3,4** |
| 6 - Gestione Straordinaria | 94.132.336 | 1,4 |
| **F - Reddito Ante Imposte (EBT) (E2 + 6)** | **330.277.408** | **4,8** |
| 7 - Imposte | -161.465.067 | -2,3 |
| **G - Reddito Netto (F + 7)** | **168.812.341** | **2,4** |

# Stato Patrimoniale Riclassificato (Fonte Impieghi)



Leanus
Facciamo parlare i bilanci

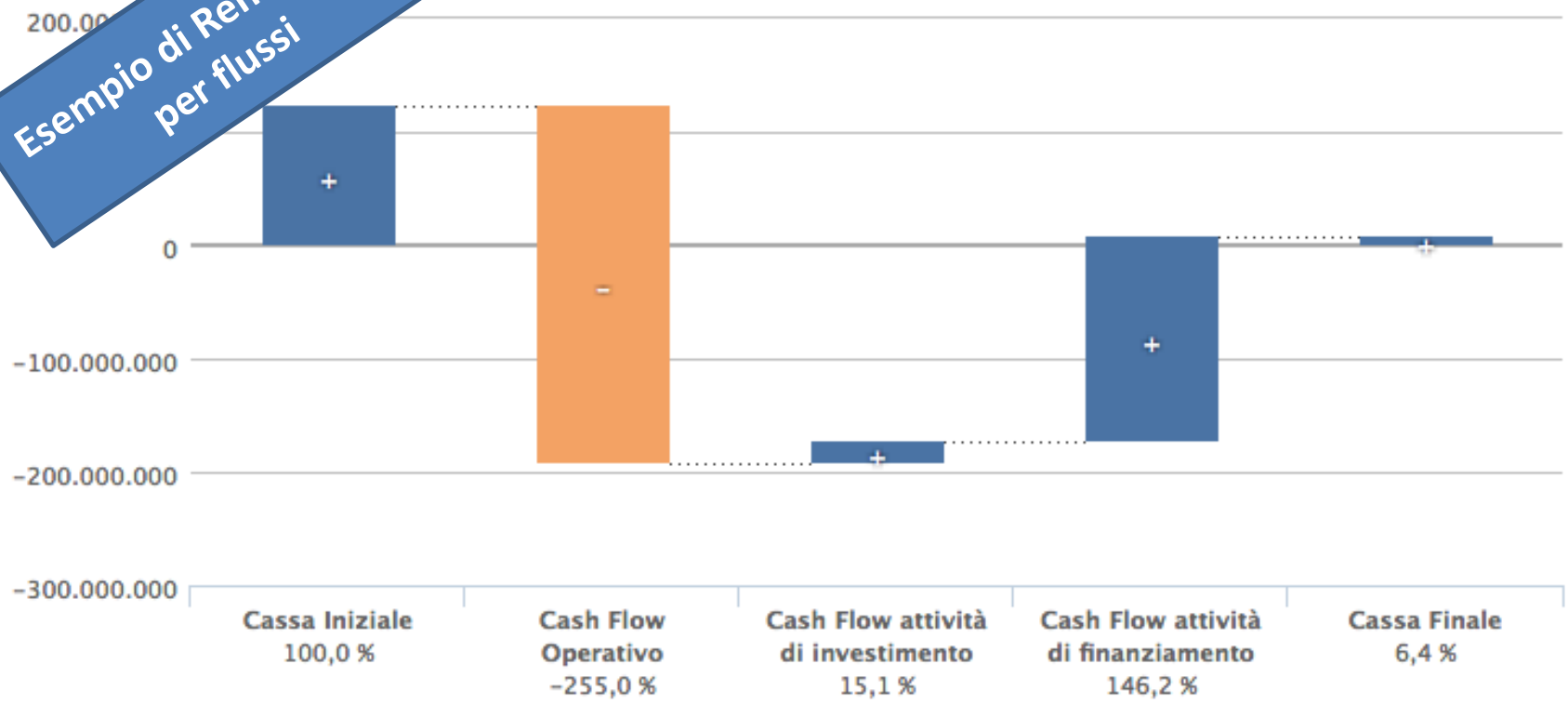
# Rendiconto Finanziario

**Rendiconto Finanziario** Aggiorna

| Mese/Anno | 12/2015 | | 12/2016 | |
|---|---|---|---|---|
| | Totale | % | Totale | % |
| A.1 - Reddito Netto | 1.046.157.971 | 70,1 | 924.865.148 | 38,9 |
| A.2 - Incremento Immobilizzazioni per lavori interni | -36.192.248 | -2,4 | -29.640.535 | -1,2 |
| A.3 - Ammortamenti | 483.317.758 | 32,4 | 479.962.710 | 20,2 |
| A.4 - Accantonamenti | 18.842.619 | 1,3 | 21.040.567 | 0,9 |
| A.5 - Svalutazioni | 47.036.718 | 3,1 | 46.445.139 | 2,0 |
| A.6 - (Aumento) Diminuzione Crediti Clienti | -47.036.718 | -3,1 | -187.668.455 | -7,9 |
| A.7 - (Aumento) Diminuzione Rimanenze | 0 | 0,0 | -129.849.978 | -5,5 |
| A.8 - Aumento (Diminuzione) Debiti Fornitori | 0 | 0,0 | 228.791.058 | 9,6 |
| ***A - Cash Flow Capitale Circolante Operativo*** | ***1.512.126.100*** | ***101,3*** | ***1.353.945.654*** | ***57,0*** |
| B.1 - (Aumento) Diminuzione Altri Crediti | 0 | 0,0 | 42.710.109 | 1,8 |
| B.2 - Aumento (Diminuzione) Altri Debiti | 0 | 0,0 | 889.481.545 | 37,4 |
| B.3 - Aumento (Diminuzione) Fondi | -18.842.619 | -1,3 | 89.910.956 | 3,8 |
| *B - Cash Flow Altro Capitale Circolante* | *-18.842.619* | *-1,3* | *1.022.102.610* | *43,0* |
| **1 - Cash Flow Operativo (A + B)** | **1.493.283.481** | **N.A.** | **2.376.048.264** | **201,4** |
| 2.1 - (Aumento) Diminuzione Attivo Fisso | -447.125.510 | 100,0 | -896.445.972 | 100,0 |
| 2.2 - (Aumento) Diminuzione Altro Attivo L/T | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| **2 - Cash Flow Attività Investimento** | **-447.125.510** | **N.A.** | **-896.445.972** | **-76,0** |
| 3.1 - Aumento (Diminuzione) Indebitamento | 0 | 0,0 | -1.707.381 | 0,6 |
| 3.2 - Aumento (Diminuzione) Passività L/T | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 3.3 - Aumento (Diminuzione) Patrimonio Netto | -1.046.157.971 | 100,0 | -297.998.407 | 99,4 |
| **3 - Cash Flow Attività Finanziamento** | **-1.046.157.971** | **N.A.** | **-299.705.788** | **-25,4** |
| **4 - Variazione Netta Cassa (1 + 2 + 3)** | **0** | **N.A.** | **1.179.896.504** | **100,0** |

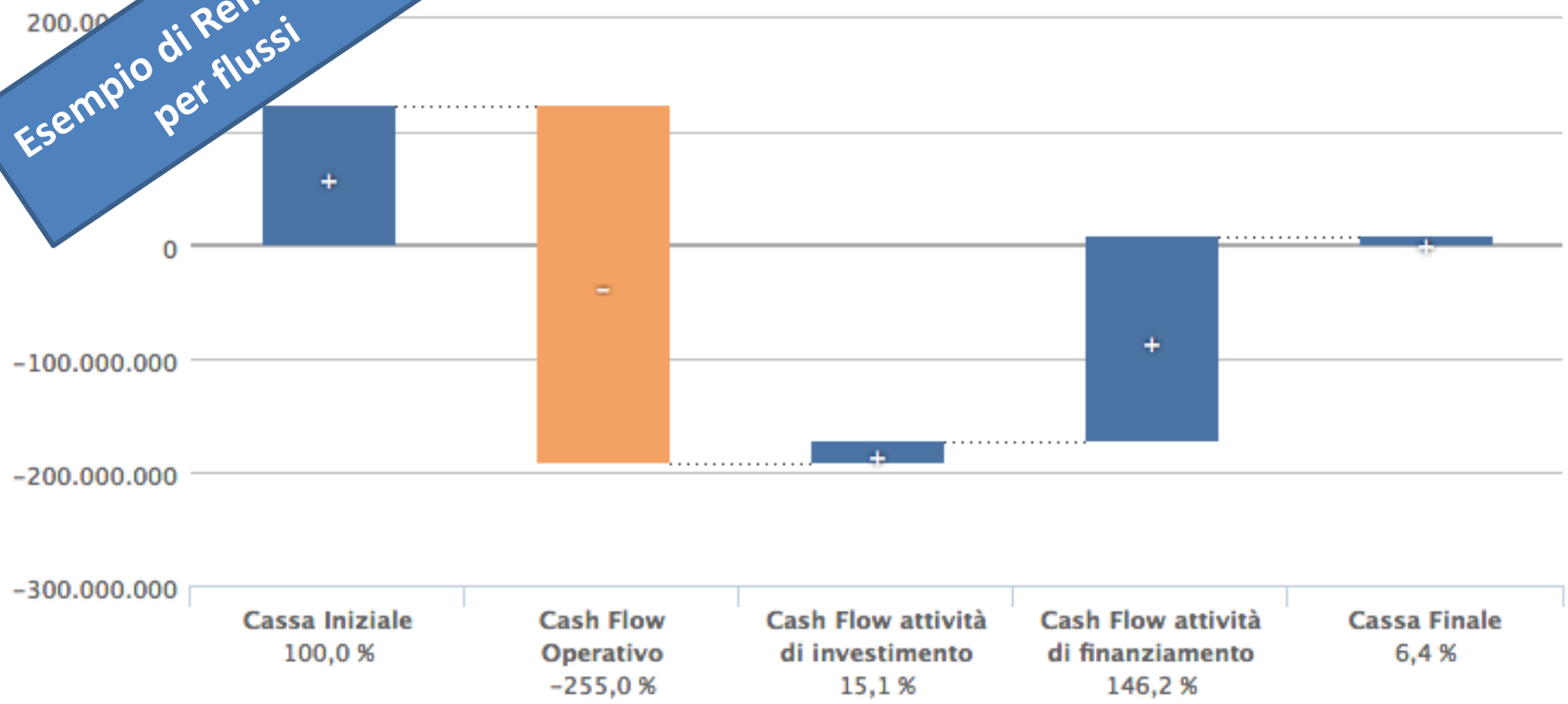
# Ricordate. La cassa non mente

Esempio di Rendiconto per flussi



# Ricordate. La cassa non mente

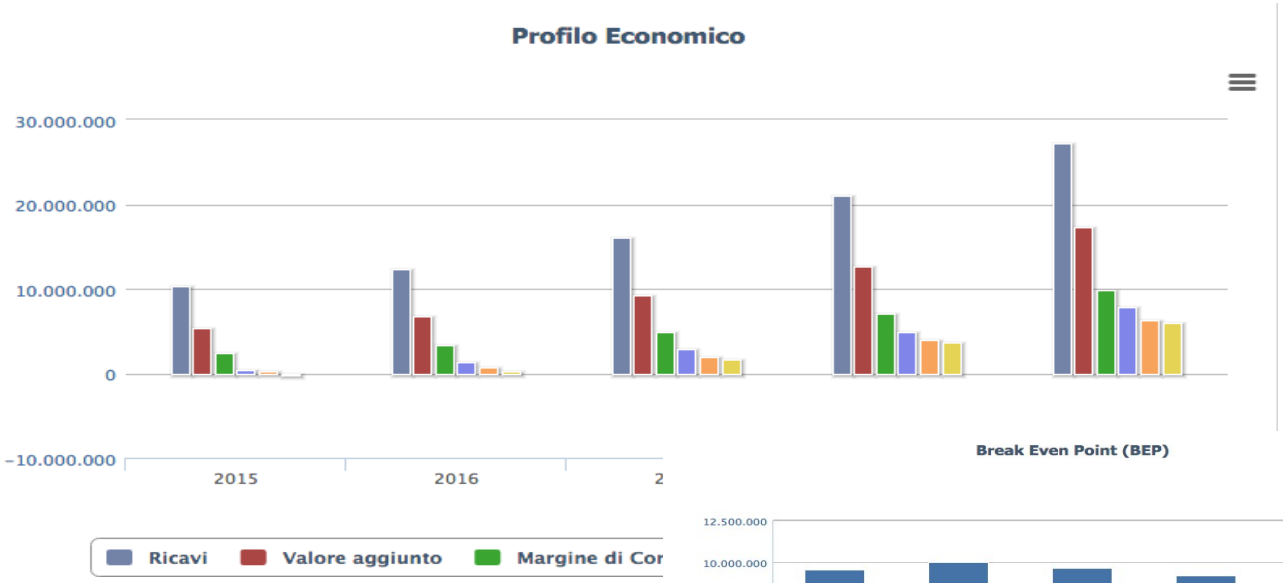
Esempio di Rendiconto per flussi

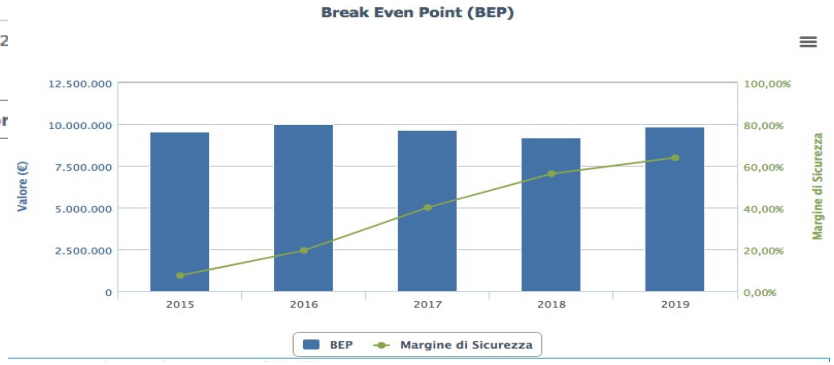


Leanus®
Facciamo parlare i bilanci

Analizziamo un business plan

# Vorreste investire in un business così?

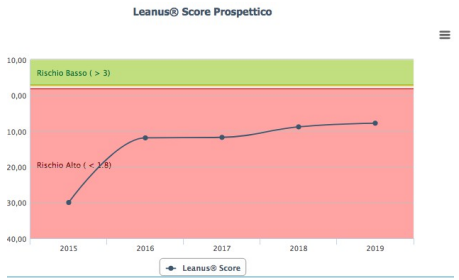


Leanus
Facciamo parlare i bilanci

# Vorreste *ancora* investire in un business così?

| Mese/Anno | 12/2016 | 12/2017 | 12/2018 | 12/2019 |
|---|---|---|---|---|
| | Totale | Totale | Totale | Totale |
| A.1 - Reddito Netto | 137.964 | 1.096.247 | 2.528.193 | 4.241.433 |
| A.2 - Incremento Immobilizzazioni per lavori interni | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A.3 - Ammortamenti | 625.071 | 869.536 | 991.768 | 1.480.698 |
| A.4 - Accantonamenti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A.5 - Svalutazioni | 15.773 | 15.773 | 15.773 | 15.773 |
| A.6 - (Aumento) Diminuzione Crediti Clienti | -5.105.306 | -2.599.252 | -3.374.296 | -4.381.853 |
| A.7 - (Aumento) Diminuzione Rimanenze | -361.520 | -662.655 | -812.462 | -984.296 |
| A.8 - Aumento (Diminuzione) Debiti Fornitori | 520.807 | 813.729 | 951.302 | 1.187.589 |
| ***A - Cash Flow Capitale Circolante Operativo*** | ***-4.167.210*** | ***-466.622*** | ***300.278*** | ***1.559.344*** |
| B.1 - (Aumento) Diminuzione Altri Crediti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.2 - Aumento (Diminuzione) Altri Debiti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.3 - Aumento (Diminuzione) Fondi | 0 | 0 | 0 | 0 |
| *B - Cash Flow Altro Capitale Circolante* | *0* | *0* | *0* | *0* |
| **1 - Cash Flow Operativo (A + B)** | **-4.167.210** | **-466.622** | **300.278** | **1.559.344** |
| 2.1 - (Aumento) Diminuzione Attivo Fisso | -3.251.843 | -2.000.000 | -1.000.000 | -4.000.000 |
| **2 - Cash Flow Attività Investimento** | **-3.251.843** | **-2.000.000** | **-1.000.000** | **-4.000.000** |
| 3.1 - Aumento (Diminuzione) Indebitamento | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.3 - Aumento (Diminuzione) Patrimonio Netto | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **3 - Cash Flow Attività Finanziamento** | **0** | **0** | **0** | **0** |
| **4 - Variazione Netta Cassa (1 + 2 + 3)** | **-7.419.053** | **-2.466.622** | **-699.722** | **-2.440.656** |
| **Riconciliazione** | | | | |
| 5 - Cassa Iniziale Bilancio | 2.629 | -7.416.424 | -9.883.046 | -10.582.768 |
| 6 - Cassa Finale (4 + 5) | -7.416.424 | -9.883.046 | -10.582.768 | -13.023.423 |



Leanus®
Facciamo parlare i bilanci

www.leanus.it

www.leanuslab.com

www.analisizucchetti.it