



IL BUSINESS PLAN

Convegno Open dot com

Perugia, 19/02/2020

Relatori: Andrea Zaccheo – Founder & Amministratore - Yeap srl

Renato Guarneroli – Founder & Executive Board Member - Yeap srl



OPEN Dot Com
Società dei Dottori Commercialisti



OPEN Dot Com
Società dei Dottori Commercialisti



I contenuti delle slide appartengono alla proprietà intellettuale esclusiva di Yeap srl.
L'utilizzo anche parziale di tali contenuti non è consentito se non previa ed espressa autorizzazione da parte di Yeap srl.

1. IL BUSINESS PLAN
2. DEMO - BUSINESS PLAN
3. ANALISI DEI DATI CONTABILI
4. DOMANDE





OPEN Dot Com
Società dei Dottori Commercialisti



I contenuti delle slide appartengono alla proprietà intellettuale esclusiva di Yeap srl.
L'utilizzo anche parziale di tali contenuti non è consentito se non previa ed espressa autorizzazione da parte di Yeap srl.

1 - IL BUSINESS PLAN

Relatori:

Andrea Zaccheo – Amministratore Yeap srl
Renato Guarneroli – Amministratore Yeap srl





OPEN Dot Com
Società dei Dottori Commercialisti



I contenuti delle slide appartengono alla proprietà intellettuale esclusiva di Yeap srl.
L'utilizzo anche parziale di tali contenuti non è consentito se non previa ed espressa autorizzazione da parte di Yeap srl.

- Che cos'è
- Informazioni necessarie
- A cosa serve
- Opportunità pratiche
- Obiettivi
- Target
- Soluzione win-win
- Fattori che possono stimolare la domanda
- Analisi Concorrenza
- Drivers
- Quanto tempo dedicare
- Ipotesi / forecast
- I momenti chiave di utilizzo del tool



Che cos'è

- Non è un documento ma un **processo continuo** che analizza periodicamente il posizionamento strategico/competitivo e le performance aziendali
- Analizza i **vantaggi competitivi** rispetto alla concorrenza
- Analizza le **strategie commerciali**, di **marketing** e **distributive**
- Analizza le **variabili economiche**
- Analizza gli **investimenti**
- Elabora il **piano** economico, finanziario e patrimoniale
- Definisce il **budget** aziendale
- Definisce le **coperture finanziarie** (fonti)



OPEN Dot Com
Società dei Dottori Commercialisti



I contenuti delle slide appartengono alla proprietà intellettuale esclusiva di Yeap srl.
L'utilizzo anche parziale di tali contenuti non è consentito se non previa ed espressa autorizzazione da parte di Yeap srl.

Informazioni necessarie

- **Azienda** (storia e status quo) e Overview **Mercato**
- **Servizio / Prodotto**
- Mercato **potenziale** e **aggredibile**
- Strategia **commerciale** e di **distribuzione**
- **Vantaggio competitivo** e mantenimento dello stesso
- **Concorrenza**
- **SWOT**
- Modello dei **costi** e dei **ricavi**
- **Logiche** che regolano il modello





OPEN Dot Com
Società dei Dottori Commercialisti



I contenuti delle slide appartengono alla proprietà intellettuale esclusiva di Yeap srl.
L'utilizzo anche parziale di tali contenuti non è consentito se non previa ed espressa autorizzazione da parte di Yeap srl.

A cosa serve

- Ottenere **mezzi finanziari**
- Capire **se** e **come** procedere (fattibilità)
- Evidenziare **punti di forza** (e **debolezza**)
- Migliorare **performance** e **strategie**
- Mantenere la «**rotta**» corretta
- Migliorare **competenze** manageriali e finanziarie
- Prevedere e gestire i **rischi aziendali**



A cosa serve

GESTIONE FINANZIARIA (esternamente)

- Studio fattibilità, redditività, cash flow, capitali necessari (progetto start up da «vendere»)
- Ricerca e selezione finanziamenti, investitori, M&A, bandi pubblici

GESTIONE CARATTERISTICA (internamente)

- Studio fattibilità (redditività, cash flow, SP, capitali/fonti necessarie)
- Pianificazione, Budget, Controllo di gestione (monitoring performance aziendali)
- Previsione e «reazione» a eventi non previsti del mercato e aziendali



Opportunità pratiche

- **Assistenza** alla definizione delle scelte **strategiche**, dei **budget annuali**, del **controllo di gestione** e degli **studi di fattibilità**
- Permette la condivisione **dati e indicatori utilizzando report strutturati**
- **Focus sul valore aggiunto**: qualità del dato, previsioni economiche, analisi delle opportunità di investimento, ottimizzazione delle fonti, warning su potenziali criticità, piani di recupero
- Aiuta a capire **se e come avere successo**
- Aiuta a definire il **budget** e a capire **se e come raggiungere i risultati attesi**
- Elemento primario di riferimento la **solvibilità** prevista e quindi l'affidabilità ... ossia trasformare le proiezioni economiche in **proiezioni finanziarie e patrimoniali**

Obiettivi

- Parola chiave è «**consapevolezza**» (di quanto è successo, sta succedendo e succederà o potrebbe succedere)
- Creare / sviluppare **cultura finanziaria** (imprenditore)
- Gestire e pilotare le **scelte strategiche** e le **performance aziendali**
- Essere pronti a «**reagire**» se le performance non sono in linea con le attese (budget) oppure in caso di eventi non "previsti"



Target

- **Start Up**
- Aziende che prevedono operazioni "**straordinarie**" o "**nuove linee di business**"
- Aziende che necessitano di **Finanziamenti Bancari**, accesso a **Bandi pubblici**
- Aziende in **difficoltà**
- Definizione **Budget** annuali
- **Controllo di gestione** (performance)



Soluzione win win

- Opportunità per una **nuova linea di business**: new business sui clienti acquisiti oppure su nuovi clienti
- Aiuta a gestire «partite» potenzialmente **strategiche** per l'imprenditore
- **Fidelizza** e accredita lo studio su temi centrali nella gestione del business e delle performance
- Aiuta a rispondere ad esigenze espresse e non espresse degli imprenditori; **genera** una **domanda** di consulenza a «valore aggiunto»

Fattori che possono stimolare la domanda

- Fattori endogeni: scarsa **cultura finanziaria** degli imprenditori / amministratori delle PMI
- Fattori esogeni: **Credit crunch**, difficoltà ad accedere ai finanziamenti
- Spesso gli imprenditori non conoscono le opzioni finanziarie disponibili sul mercato, la pianificazione dei fabbisogni è fondamentale per trovare le **coperture idonee**
- Necessità di raggiungere gli **obiettivi**
- Supportare gli imprenditori in aree considerate «**non comfort**» rappresenta un valore



Analisi Concorrenza

- Consapevolezza della concorrenza sul mercato
- Mantenimento del vantaggio competitivo
- Analisi competitor diretti: offerta e organizzazione
- **Benchmarking**: servizio Yeap per confrontare i dati contabili di fino 5 competitors segnalati dal cliente
- Possibilità di costruire una matrice SWOT
- Aree di intervento

Drivers

- Necessità di gestire / analizzare **scenari diversi** con ipotesi differenti per essere in grado anche di reagire velocemente
- Quali **indici di bilancio** utilizzare per valutare il piano
- Mercato potenziale vs mercato aggredibile
- Concorrenza e vantaggio competitivo
- Bancabilità del progetto ... **DSCR** dei flussi futuri



OPEN Dot Com
Società dei Dottori Commercialisti



I contenuti delle slide appartengono alla proprietà intellettuale esclusiva di Yeap srl.
L'utilizzo anche parziale di tali contenuti non è consentito se non previa ed espressa autorizzazione da parte di Yeap srl.

Quanto tempo dedicare

- Imprenditore deve sempre fare l'imprenditore e provvedere a «vendere» il suo «prodotto/azienda»
- Solitamente non ha **competenze** specifiche per affrontare questi temi
- Ecco il ruolo chiave del **commercialista** in questo processo
- Investimento in tempo e denaro e il livello di dettaglio del business plan devono essere proporzionali alla complessità del business model, dell'azienda e del mercato



Ipotesi

- Definire le **ipotesi economiche** (soprattutto nel caso di crescita)
- Stimare i costi legati alla **crescita** (variabili e fissi)
- Stimare il **ciclo commerciale**
- Stimare gli **investimenti**
- Stimare il **cash flow previsionale** e monitorare di essere sempre cash positive (cumulato)
- Trovare una **copertura equilibrata e sostenibile** delle fonti finanziarie

Forecast

- Stima ricavi (storico, crescita o nuovi ricavi ... redemption di acquisizione)
- Stima acquisti (consumi)
- Stima costi variabili (commerciali e di produzione ... per i commerciali costi della crescita o di nuovi canali)
- Stima costi fissi (definizione della struttura, e dei processi necessari all'erogazione del servizio / vendita del prodotto)
- Stima HR (assessment competenze e skill necessari e disponibili in azienda)
- Stima investimenti necessari per il modello di business o per la sua ottimizzazione
- Stima Fonti necessarie per sostenere il piano
- Verifica della redditività, della solvibilità e della solidità del piano
- Ricerca e selezione delle fonti di finanziamento (se necessarie)
- Definizione Budget per controllo delle performance per raggiungere gli obiettivi del piano
- Predisporre un processo / strumenti di Controllo di Gestione
- Gestione dei rischi (simulazioni e azioni correttive)

I momenti chiave per l'utilizzo del tool

1. Business Plan e pianificazione

Cadenza annuale
Orizzonte temporale: tre anni oltre quello corrente
Pianificazione strategica (3 anni) e budget esercizio successivo

2. Controllo di gestione

Cadenza trimestrale
Orizzonte temporale: l'esercizio in corso
Ottimizzazione di decisioni gestionali operative e ad orizzonte pluriennale, legge 155

Coming soon

3. Approfondimenti

Servizio On demand
Orizzonte temporale: Strategico
Ottimizzazione delle previsioni (piano o budget), conoscenza del mercato (benchmark), approfondendo scenari di sviluppo (what if)

I momenti chiave per l'utilizzo del tool

Business Plan

- Obiettivi sviluppo a 3-5 anni
- Investimenti e redditività attesa
- Operazioni straordinarie, check modello di business
- Fonti di finanziamento ed equilibrio economico e finanziario
- Dati previsionali e storici



Il tool elabora un prospetto riassuntivo ed un report analitico con indicatori ed indici di performance

Controllo di gestione

- Elaborazione dati trimestrali di avanzamento
- Indicatori ed indici di scostamento rispetto al budget
- Impatti sulla liquidità o sugli investimenti e correzioni



Il tool elabora un prospetto riassuntivo ed un report analitico con gli scostamenti e le previsioni di chiusura

Coming soon

Benchmarking

- Consulenza manageriale
- Punti di forza/debolezza rispetto alla concorrenza
- Benchmark industry
- Analisi e comparazioni rispetto a 5 società concorrenti



Yeap! elabora uno prospetto di analisi e posizionamento rispetto a 5 aziende e una matrice SWOT



OPEN Dot Com
Società dei Dottori Commercialisti



I contenuti delle slide appartengono alla proprietà intellettuale esclusiva di Yeap srl.
L'utilizzo anche parziale di tali contenuti non è consentito se non previa ed espressa autorizzazione da parte di Yeap srl.

2 – DEMO TOOL BP



Logica di funzionamento del tool Yeap



Bilanci civilistici
Piano conti
Nessun dato (start up)

Ipotesi economiche
Investimenti
Tempi incasso
Tempi pagamento
Costi variabili
Costi Struttura
Costi personale
Fonti Finanziarie
Finanziamenti

Modello di analisi Leanus
Analisi indici
Score
Bancabilità

DSCR
Indicatori crisi

Vantaggi competitivi del tool

- Semplice e intuitivo
- Non servono competenze finanziarie
- Smart User interface
- Velocità di data entry e di esecuzione

- Facile integrazione con SW gestionali amministrativi e finanziari (controllo gestione)
- Nessun costo di configurazione
- Sempre disponibile (cloud)

- Risultati e reportistica in tempo reale (cruscotto utente)
- Report stampabili e scaricabili (pdf)
- Piattaforma di analisi dati contabili (Leanus)
- Possibilità di «recuperare» e «aggregare» gli ultimi dati contabili disponibili



OPEN Dot Com
Società dei Dottori Commercialisti



I contenuti delle slide appartengono alla proprietà intellettuale esclusiva di Yeap srl.
L'utilizzo anche parziale di tali contenuti non è consentito se non previa ed espressa autorizzazione da parte di Yeap srl.

Demo tool

- Struttura dello strumento
- Procedure e regole generali
- Reportistica
- Caso pratico
- Simulazioni





Caso pratico

incasso clienti gg **246**
pagamento fornitori gg **170**
magazzino PF gg **48**

2019	Conto economico	%	2020	2021	2022
3.168.011	Ricavi		3.300.000	3.350.000	4.850.000
430.767	Acquisti	13,60%	448.714	455.513	659.474
845.711	Costi variabili produz	26,70%	880.946	894.294	1.294.724
1.210.182	Costi fissi produzione	38,20%	1.260.602	1.279.702	1.852.703
	struttura	40,00%	504.241	511.881	741.081
	HR	60,00%	756.361	767.821	1.111.622
	MKTG		0	0	0
	COM		0	0	0
	INFRATR		0	0	0
	AMM		0	0	0
	GESTIONE STRAORDINARIA				
	oneri		75.000	0	0
	proventi		0	115.000	0
	Immobilizzazioni mat nuove		100.000	0	350.000
	periodo ammortamento		5	0	8
	Capitale sociale		10.000	0	0
	Riserve		300.000	0	0
	Finanziamenti		0	250.000	0
	durata		0	5	0
	interesse %		0,00%	4,00%	0,00%





Caso pratico

2019	Stato Patrimoniale	2020	2021	2022
164.583	Liquidità			
100.000	Capitale sociale			
979.278	Riserve			
67.903	Utile/perdita esercizio			
0	utile perdita portati a nuovo			
59.189	rimanenze			
2.157.607	Crediti clienti			
769.254	Debiti fornitori			
600.000	Altri crediti BT			
699.089	Crediti a MT			300.000
500.000	Altri debiti BT			
579.518	Debiti a MT		250.000	
191.543	Fondi			
1.567.697	Immobilizzazioni materiali			
439.755	ammortamento annuo			
140.803	Immobilizzazioni immateriali			
39.803	ammortamento annuo			
179.355	Immobilizzazioni Finanziarie			
1.205.894	Prestiti finanziari BT			
974.933	Debiti finanziari MT			
200.000	di cui a BT			
3,50%	interesse			



Simulazioni

- Diminuzione dei ricavi
- Aumento dei costi (variabili o fissi)
- Aumento degli investimenti (materiali, immateriali o finanziari)
- Fonti finanziarie (capitale o finanziamenti)
- Verifica effetti sulla redditività, cash flow e solidità patrimoniale
- Stampa report e documentazione
- Video tutorial e manuale



OPEN Dot Com
Società dei Dottori Commercialisti



I contenuti delle slide appartengono alla proprietà intellettuale esclusiva di Yeap srl.
L'utilizzo anche parziale di tali contenuti non è consentito se non previa ed espressa autorizzazione da parte di Yeap srl.

3 – ANALISI DATI CONTABILI





OPEN Dot Com
Società dei Dottori Commercialisti



I contenuti delle slide appartengono alla proprietà intellettuale esclusiva di Yeap srl.
L'utilizzo anche parziale di tali contenuti non è consentito se non previa ed espressa autorizzazione da parte di Yeap srl.

- Metodi e finalità di analisi dei dati contabili
- Utilizzo degli indicatori
- Analisi standard dati previsionali
- Analisi dettagliata dati previsionali
- Analisi Dettagliata dati storici
- Analisi di posizionamento competitivo (Benchmark)



Indici di bilancio

- Indici di bilancio sono relazioni tra grandezze finanziarie di diverso tipo
- Servono fondamentalmente per valutazioni finanziarie ma possono essere utilizzati per profilazioni
- Non è raro che generino una valutazione negativa o positiva «falsa»
- Indici sono sempre più rilevanti nel sistema (Banche, analisti e stati di crisi)
- E' importante prendere coscienza e iniziare a utilizzare questi strumenti



Indici di bilancio

- Analisi quantitativa di informazioni contenute nel bilancio di un'impresa
- Misurano la situazione finanziaria e la performance di un'impresa vs altre o vs mercato
- Elaborazione di dati che mira a fornire informazioni sulla gestione e sulla salute di un'impresa
- Valutazione sia «storica» che prospettica della situazione economica, finanziaria e patrimoniale

Scelta degli indici

- Finalità (rischio o benchmarking)
- Qualità dei dati disponibili (bilancio civilistico o piano dei conti)
- Profilo dell'analista (finanziario o imprenditore)
- Sistema di valutazione (supporto excel o piattaforme ... nel CDC si usa per semplificare $\text{cash flow} = \text{utile} + \text{ammortamento}$ senza considerare il «circolante» mentre se si utilizzasse una piattaforma si potrebbe calcolare semplicemente e velocemente il cash flow reale)
- Definire sempre le formule, contenuti e soglie utilizzate
- Considerare le differenze «geografiche»

Contestualizzazione degli indici

- Lo soglie degli indici non considerano il settore e devono essere contestualizzate
- Aziende che operano nello stesso settore possono comunque avere modelli di business completamente diversi
- Se l'analista non conosce il modello di business è sempre utile studiare il sito dell'azienda
- Analizzare il modello dei costi
- Per esempio: rimanenze (Fincantieri 744 gg; Casa vinicola Zonin 229 gg e Auchan 47 gg)
- Prima di decidere indice devo capire cosa mi aspetto dall'indice per quel settore/modello di business

Interpretazione degli indici

- Nessun indicatore e nessuno score può evidenziare esattamente la reale situazione di un'azienda ... serve sempre un'analisi / valutazione di un «analista»
- Molti indicatori sono elaborati su voci non presenti nel bilancio civilistico ma derivanti da riclassificazione e non esiste un modello «standard» di riclassificazione
- Nella riclassificazione potrebbe esserci qualche «trucco»
- L'andamento degli indicatori può riferirsi a situazioni aziendali completamente diverse

Base dati di partenza

- Fondamentale la base dati da cui si parte per l'analisi
- BILANCIO CIVILISTICO: non presenta espressamente tutte le voci che servono per cui è più difficile capire se ci sono trucchi ... bisogna studiarsi tutti i documenti (nota integrativa)
- PIANO DEI CONTI: si può essere più puntuali nella riclassificazione perché solitamente si ha accesso a voci di dettaglio
- Nell'utilizzo di indicatori e dati contabili ci potrebbero essere potenziali rischi nascosti
- Serve un'analisi combinata di più indici correlati per certificare (indici e score)

Rischi della riclassificazione

RAPPORTO PFN/EBITDA (RICLASSIFICAZIONE)

- $PFN = \text{debiti finanziari} - \text{liquidità}$
- La valutazione dei debiti finanziari cambia se vengono considerate o meno le obbligazioni (convertibili o meno), i finanziamenti da «altri finanziatori»
- Si potrebbero considerare nel patrimonio netto?
- $EBITDA = \text{ricavi gestione caratteristica} - \text{costi gestione caratteristica}$
- Alcuni costi potrebbero essere «trasferiti» ad altra gestione



Falsi positivi / negativi

FALSO POSITIVO

Indice di liquidità = Attività a breve / passività a breve

Se ≥ 1 normale

Se $> 1,2$ buono

L'indice migliora per tre esercizi 0,97 – 1,04 – 1,36

A gennaio successivo l'azienda viene sciolta e fallisce; in alcuni casi la liquidità migliora in coincidenza con il fallimento perché gestisce le operazioni strettamente necessarie.

Serve quindi verificare in contemporanea i TEMPI DI PAGAMENTO (si allungano perché azienda non riesce a onorare)
– TEMPI INCASSO / CREDITI (incasso da 39 a 90gg con crediti stabili) – RICAVI (riduzione drastica)

Indici correlati

INDICI CORRELATI

Indice liquidità = (Somma rimanenze, crediti BT, liquidità) / (Somma finanz. BT, debiti fornitori, debiti BT)

Indice liquidità a breve = (somma credit BT, liquidità) / (somma finan. BT, debiti fornitori, debiti a BT)

Stiamo cercando di capire se l'azienda riesce a far fronte ai suoi impegni a BT con i suoi attivi a BT

Nel primo caso però andrebbe verificato se le rimanenze sono REALI e se sono realmente LIQUIDABILI a breve.

Indici vanno valutati congiuntamente

Indici Analisi Leanus

Mese/Anno	12/2020	12/2021	12/2022	12/2023	12/2024
Mesi di Bilancio	12	12	12	12	12
Crescita					
Variazione Ricavi	N.A.	18,33 %	-2,82 %	-8,70 %	-11,11 %
Variazione EBITDA	N.A.	144,57 %	-17,58 %	-39,89 %	-74,64 %
Variazione Capitale Investito Netto	N.A.	-6,55 %	-0,85 %	-8,05 %	1,81 %
Variazione Patrimonio Netto	N.A.	2,03 %	7,08 %	-1,28 %	-1,75 %
Variazione Debiti Finanziari	N.A.	-24,74 %	16,44 %	-38,82 %	-17,31 %
Efficienza					
Giorni Crediti Commerciali (gg)	30	30	30	30	30
Giorni Debiti Commerciali (gg)	52	52	52	50	48
Giorni Rimanenze (gg)	33	30	30	30	30
Ciclo del Capitale Circolante d'Esercizio	11	8	8	10	12
Redditività					
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	9,56 %	19,76 %	16,76 %	11,03 %	3,15 %
Redditività delle Vendite (ROS)	-3,58 %	8,78 %	5,45 %	-1,35 %	-3,07 %
Redditività del Capitale Investito (ROI)	-1,15 %	3,56 %	2,17 %	-0,53 %	-1,06 %
Redditività del Capitale Netto (ROE)	-2,45 %	1,99 %	0,74 %	-1,29 %	-1,78 %
Redditività Netta	-6,37 %	4,46 %	1,84 %	-3,45 %	-5,26 %



Formule e soglie

INDICI CRESCITA

VARIAZIONE RICAVI %	Variazione % rispetto all'esercizio precedente	< 1	< 5	OK
VARIAZIONE CAPITALE INVESTITO NETTO %	Variazione % rispetto all'esercizio precedente	< -2	< 2	OK
VARIAZIONE EBITDA	Variazione % rispetto all'esercizio precedente	< 5	< 10	OK
VARIAZIONE PATRIMONIO NETTO %	Variazione % rispetto all'esercizio precedente	< -2	< 1	OK
VARIAZIONE DEBITI FINANZIARI	Variazione % rispetto all'esercizio precedente	OK	> 20	> 40

INDICI EFFICIENZA

GG CREDITI COMMERCIALI	Crediti clienti / ricavi *360	OK	> 60	> 90
GG DEBITI COMMERCIALI	Debiti fornitori / (acquisti + costi variab. + costi fissi - costo HR)*360	< 60	< 90	OK
GG RIMANENZE	Rimanenze / consumi *360	OK	> 60	> 90
CICLO CAPITALE CIRCOLANTE D'ESERCIZIO	gg rimanenze + gg crediti - gg debiti	OK	> 30	> 90

INDICI REDDITIVITA'

MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	Ebitda / ricavi	< 4	< 8	OK
REDDITIVITA' DELLE VENDITE (ROS)	EBIT / ricavi	< 3	< 6	OK
REDDITIVITA' CAPITALE INVESTITO (ROI)	EBIT / capitale investito netto	< 3	< 10	OK
REDDITIVITA' CAPITALE NETTO (ROE)	Reddito Netto / patrimonio netto	< -2	< 2	OK
REDDITIVITA' NETTA	Reddito netto / ricavi	< 2	< 5	OK



Indici Analisi Leanus

Mese/Anno	12/2020	12/2021	12/2022	12/2023	12/2024
Mesi di Bilancio	12	12	12	12	12
Performance					
Copertura Immobilizzazioni	0,70	0,74	0,82	0,84	0,84
Copertura delle Immobilizzazioni Immateriali	0,17	0,12	0,07	0,02	0
Patrimonio Netto / Capitale Sociale	484,35 %	494,20 %	529,21 %	522,46 %	513,30 %
Patrimonio Netto / Totale Attivo	62,95 %	65,12 %	68,67 %	71,40 %	75,93 %
Leva Finanziaria (D/E)	0,21	0,15	0,17	0,10	0,09
PFN / Patrimonio Netto	0,20	0,10	0,02	N.A.	N.A.
PFN/EBITDA	5,52	1,15	0,30	OK	OK
PFN/EBITDA di Periodo	5,52	1,15	0,30	OK	OK
Debiti Finanziari / Ricavi	53,89 %	34,27 %	41,06 %	27,52 %	25,60 %
Grado di Indebitamento Globale	0,59	0,54	0,46	0,40	0,32
Variazione Netta di Cassa / Ricavi	N.A.	10,49 %	24,28 %	1,30 %	-15,79 %
Cash Flow Operativo / Ricavi	N.A.	23,17 %	3,99 %	18,76 %	-10,43 %
Cash Flow Operativo / Oneri Finanziari	N.A.	39,17	3,91	23,88	-10,52
Cash Flow Operativo / Totale Attivo	N.A.	6,74 %	1,11 %	5,02 %	-2,68 %

Indici Analisi Leanus

EBITDA / Cash Flow Capitale Circolante Operativo	N.A.	1,35	1,25	1,21	2,58
EBITDA / Cash Flow Operativo	N.A.	0,85	4,20	0,59	-0,30
EBITDA/PFN	0,18	0,87	3,36	OK	OK
EBIT / Oneri Finanziari	-3,98	14,83	5,34	-1,72	-3,10
EBITDA / Oneri Finanziari	10,62	33,41	16,40	14,04	3,18
Indice di Liquidità a Breve	0,40	0,45	0,74	0,66	0,61
Indice di Liquidità	0,41	0,46	0,75	0,67	0,62
Liquidità / Ricavi	1,14 %	11,46 %	36,08 %	40,81 %	30,13 %
Oneri Finanziari %	1,67 %	1,48 %	2,68 %	2,17 %	3,50 %
Oneri Finanziari / EBITDA	9,41 %	2,99 %	6,10 %	7,12 %	31,49 %
Oneri Finanziari / Ricavi	0,90 %	0,59 %	1,02 %	0,79 %	0,99 %
ROI (%) / Oneri Finanziari (%)	-0,69	2,40	0,81	-0,25	-0,30
Cap. Circ. Net./Indeb. Fin. a Breve	-3,81	-4,36	-2,50	-2,96	-4,70
Gestione Finanziaria / Ricavi	-1,82 %	-1,20 %	-1,47 %	-1,09 %	-1,12 %

Formule e soglie

INDICI PERFORMANCE

COPERTURA IMMOBILIZZAZIONI

Patrimonio netto / attivo fisso netto

< 0,7

< 1

OK

COPERTURA IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI

Imm. Immateriali / patrimonio netto

OK

> 0,5

> 0,7

PATRIMONIO NETTO / CAPOITALE SOCIALE

Patrimonio netto / capitale sociale

< 30

< 67

OK

PATRIMONIO NETTO / TOTALE ATTIVO

Patrimonio netto / totale attivo

< 10

< 20

OK

PATRIMONIO NETTO / TOTALE DEBITI AL NETTO FONDI

Patrimonio netto / (debiti - fondi)

< 10

< 20

OK

LEVA FINANZIARIA (D/E)

Debiti finanziari / patrimonio netto

OK

> 1

> 3

PFN / PATRIMONIO NETTO

OK

> 3

> 5

PFN / EBITDA

OK

> 3,33

> 10

PFN / EBITDA DI PERIODO

OK

> 3,33

> 10

DEBITI FINANZIARI / RICAVI

OK

>= 30

>= 50

GRADO INDEBITAMENTO GLOBALE

Debiti totali / patrimonio netto

OK

> 6

> 8

VARIAZIONE NETTA CASSA / RICAVI (%)

< 10

< 20

OK

CASH FLOW OPERATIVO / RICAVI (%)

< 10

< 20

OK

CASH FLOW OPERATIVO / ONERI FINANZIARI

< 3

< 5

OK

CASH FLOW OPERATIVO / TOTALE ATTIVO

< 5

< 10

OK



Formule e soglie

EBITDA / CASH FLOW CAP. CIRCOLANTE OPERAT.

EBITDA / CASH FLOW OPERATIVO

EBITDA / PFN

EBIT / ONERI FINANZIARI

EBITDA / ONERI FINANZIARI

INDICE LIQUIDITA' A BREVE

INDICE LIQUIDITA'

LIQUIDITA' / RICAVI (%)

ONERI FINANZIARI (%)

ONERI FINANZIARI / EBITDA

ONERI FINANZIARI / RICAVI

ROI (%) / ONERI FINANZIARI (%)

CAP. CIRC. NET. / INDEB. FINANZ. BREVE

GESTIONE FINANZIARIA / RICAVI (%)

Σ crediti clienti, altri cred. a BT, liquidità / Σ finanz. a BT, debiti fornitori, altri debiti a BT

Σ rimanenze, crediti clienti, altri cred. a BT, liquidità / Σ finanz. a BT, debiti fornitori, altri debiti a BT

Oneri finanziari / debiti finanziari

OK	> 1	> 2
OK	> 0,5	> 1
< 0,1	< 0,3	OK
< 2	< 4	OK
< 3	< 5	OK
< 0,3	< 0,7	OK
< 0,5	< 1	OK
< 3	< 5	OK
OK	> 5	> 7
OK	> 50	> 80
	> 3,5	> 5
< 3	< 5	OK
< 0,8	< 1	OK
OK	> 2	> 5

Leanus score – Valutazione affidabilità

VALUTAZIONE GENERALE DI AFFIDABILITÀ			
Leanus® Score: "Discreto"	5,57	Monitorare Variazioni	
DETTAGLI VALUTAZIONE			
Equilibrio Economico			
Variazione Ricavi	-11,11%	Negativa	
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	3,15%	Negativa	
Margine Operativo Netto (EBIT)	-3,07%	Non adeguata	
Equilibrio Patrimoniale			
Copertura Immobilizzazioni	0,84	Adeguate	
Leva Finanziaria (D/E)	0,09	Ottima	
Turnover	0,34	Negativo	
Equilibrio Finanziario			
Liquidità / Ricavi	30,13%	Ottima	
Cash Flow Operativo / Ricavi	-10,43%	Insufficiente	
Crediti Commerciali (gg) + Rimanenze (gg)	60	Ottimo	
ALTRI ALGORITMI E VALUTAZIONI DI TERZE PARTI			
Z-Score di Altman	3,57		
Probabilità di Default (MCC)	N.A.	UNRATED	
Profilo di Rischio al 12/2024			

Indici Leanus score e soglie

INDICI LEANUS SCORE

INDICE FLESSIBILITA'

Capitale circolante / capitale investito netto

< 0,3

< 0,5

OK

INDICE DI AUTOFINANZIAMENTO

Utile non distribuito / capitale investito netto

< 0,1

< 0,2

OK

INDICE DI INDIPENDENZA DA TERZI

Patrimonio netto / passività correnti

< 0,7

< 1

OK

TURNOVER

Ricavi / capitale investito netto

< 0,7

< 1

OK

Z-SCORE DI ALTMAN

Media ponderata di indice di flessibilità, indice di autofinanziamento, ROI, indice di indipendenza da terzi, turnover

< 1,8

< 3

OK

LEANUS SCORE

Indicatore proprietario che valorizza (rispetto allo Z-score) la capacità di generare cassa e controllare il ciclo del circolante

< 1,8

< 3

OK

LEANUS SCORE - VARIA TRA -40 E +40

GIUDIZIO

≥ 30

OTTIMO

$10 \leq LS < 30$

BUONO

$3 \leq LS < 10$

DISCRETO

$1,8 \leq LS < 3$

CRITICO

$0 \leq LS < 1,8$

NEGATIVO

$-10 \leq LS < 0$

MOLTO NEGATIVO

$-35 \leq LS < -10$

PESSIMO

< -35

DEFAULT PROBABILE

Riduzione del capitale sociale: score forzato -30

Patrimonio netto negativo: score forzato al minimo (-40)

capitale sociale zero: score forzato al minimo (-40)



Indici redditività

EBITDA	EBITDA / RICAVI
ROI	EBIT / CAPITALE INVESTITO NETTO
ROE	REDDITO NETTO / PATRIMONIO NETTO
ROS	EBIT / RICAVI
REDDITIVITA' NETTA	REDDITO NETTO / RICAVI



OPEN Dot Com
Società dei Dottori Commercialisti



I contenuti delle slide appartengono alla proprietà intellettuale esclusiva di Yeap srl.
L'utilizzo anche parziale di tali contenuti non è consentito se non previa ed espressa autorizzazione da parte di Yeap srl.

Indici produttività

RICAVI PRO CAPITALE

VAL. PRODUZ. PRO CAPITALE

VALORE AGGIUNTO PRO CAPITALE

COSTO LAVORO PRO CAPITALE

INCIDENZA COSTO LAVORO

PRODUTTIVITA' IMMOBILIZ.

RICAVI VENDITA / NUMERO MEDIO DIPENDENTI

VALORE PRODUZIONE / NUMERO MEDIO DIPENDENTI

VALORE AGGIUNTO / NUMERO MEDIO DIPENDENTI

COSTO LAVORO / NUMERO DIPENDENTI

COSTO PERSONALE / VALORE PRODUZIONE

RICAVI VENDITA / IMMOBILIZZAZIONI



Indici liquidità / capitale circolante

INDICE LIQUIDITA'

SOMMA (RIMANENZE, CRED. CLIENTI, ALTRI CRED. BT, LIQUIDITA') / SOMMA FINANZ. BT, DEB. FORNITORI, ALTRI DEB BT)

INDICE LIQUIDITA' A BREVE

SOMMA (CRED. CLIENTI, ALTRI CRED. BT, LIQUIDITA') / SOMMA FINANZ. BT, DEB. FORNITORI, ALTRI DEB BT)

LIQUIDITA' / RICAVI

VARIAZIONE NETTA CASSA /
RICAVI

EBITDA / CASH FLOW
OPERATIVO



Indici solidità patrimoniale

COPERTURA IMMOB. (MEZZI PROPRI)

COPERTURA IMMOB. IMMAT.

PATRIMONIO NETTO / TOT DEBITI (NO FONDI)

GRADO INDIPENDENZA TERZI

INDICE AUTOFINANZIAMENTO

PATRIMONIO NETTO / ATTIVO FISSO

IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI / PATRIMONIO NETTO

PATRIMONIO NETTO / PASSIVITA' CORRENTI

UTILE NON DISTRIBUITO / CAPITALE INVESTITO NETTO



Indici crescita

VARIAZ. % RICAVI

VARIAZ. % EBITDA

VARIAZ. % CAP. INVESTITO NET.

VARIAZ. % PATRIMONIO NETTO

VARIAZ. % DEBITI FINANZIARI

DIFFERENZA % SULL'ULTIMO ESERCIZIO

DIFFERENZA % SULL'ULTIMO ESERCIZIO

DIFFERENZA % SULL'ULTIMO ESERCIZIO

DIFFERENZA % SULL'ULTIMO ESERCIZIO

DIFFERENZA % SULL'ULTIMO ESERCIZIO



Indici efficienza

CICLO CREDITI COMMERCIALI

CICLO DEBITI COMMERCIALI

CICLO MAGAZZINO

CICLO CAPIT. CIRCOL. ESERCIZIO

$\text{CREDITI CLIENTI} / \text{RICAVI} * 360$

$\text{DEBITI FORNITORI} / (\text{ACQUISTI} + \text{COSTI VARIABILI} + \text{COSTI FISSI} - \text{HR}) * 360$

$\text{RIMANENZE} / \text{CONSUMI} * 360$

$\text{GG RIMANENZE} + \text{GG CREDITI} - \text{GG DEBITI}$

Caso 1

VOGLIAMO ANALIZZARE AZIENDE CHE HANNO BISOGNO DI NUOVE RISORSE FINANZIARIE PER CAPIRE SE SONO IN GRADO DI SOSTENERNE L'IMPATTO.

Target:

- Ciclo capitale circolante lungo
- Indice liquidità a breve basso (impatto circolante sulla liquidità)
- Variazione liquidità negativa (aziende con ricavi che crescono spesso hanno bisogno di finanziare la crescita)

Indici di sostenibilità:

- | | |
|---|-----------------------------|
| • EBIT / ONERI FINANZIARI | (sostenibilità economica) |
| • GESTIONE FINANZIARIA / RICAVI | (sostenibilità economica) |
| • LEVA FINANZIARIA (Deb. Finanz / Patrimonio netto) | (capienza patrimoniale) |
| • COPERTURA IMMOBILIZZAZIONI (Patr. Netto / Attivo fisso netto) | (sostenibilità finanziaria) |

Caso 2

VOGLIAMO ANALIZZARE AZIENDE APPETIBILI PER OPERAZIONI DI LEVERAGE BUY OUT

- Si crea una newco che contrae il debito e che poi si fonde con l'azienda target
- Operazione che permette di entrare nella compagine sociale non solo attraverso capitale sociale ma anche tramite indebitamento finanziario; il debito contratto generalmente verrà ripagato con i flussi di cassa dell'azienda acquisita o vendendo rami d'azienda
- La nuova società avrà indebitamento maggiore per cui l'azienda target deve avere bassa leva finanziaria e alta capacità di generare cassa.

Caso 2

Indici di marginalità e cassa:

- $\text{EBIT} / \text{RICAVI}$
- $\text{EBITDA} / \text{RICAVI}$
- $\text{CASH FLOW OPERATIVO} / \text{RICAVI}$
- $\text{REDDITO NETTO} / \text{PATRIMONIO NETTO}$

Indici di sostenibilità della leva (struttura patrimoniale / finanziaria):

- LEVA FINANZIARIA
- $\text{PFN} / \text{EBITDA}$
- $\text{PFN} / \text{PATRIMONIO NETTO}$



Analisi Leanus standard

- Documento pdf disponibile on line nella sezione REPORT dopo aver inviato la richiesta di analisi dei dati contabili dalla pagina VALUTAZIONE
- Disponibile in tempo reale
- Contiene:
 - i prospetti CE, RF e SP riclassificati
 - analisi degli indici di bilancio
 - Leanus score (e Z-score) con giudizio e il grado di rischio

Analisi Leanus dettagliata

- Documento pdf che si riceve via mail dopo aver inviato la richiesta dalla pagina VALUTAZIONE
- Disponibile 24/48 ore
- Documento di 33 slide che contiene una valutazione economico, finanziaria e patrimoniale dettagliata
- Contiene
 - i prospetti CE, RF e SP riclassificati
 - Equilibrio economico, finanziario e patrimoniale
 - analisi degli indici di bilancio
 - Sintesi Eco Fin
 - Leanus score (e Z-score) con giudizio e il grado di rischio
 - Ecc ecc



OPEN Dot Com
Società dei Dottori Commercialisti



I contenuti delle slide appartengono alla proprietà intellettuale esclusiva di Yeap srl.
L'utilizzo anche parziale di tali contenuti non è consentito se non previa ed espressa autorizzazione da parte di Yeap srl.

Analisi «Benchmark»

- Documento pdf che si riceve via mail dopo aver inviato l'ordine tramite il portale Open dot com
- Disponibile entro una settimana dall'ordine
- Cliente evidenzia fino a 5 concorrenti diretti sul mercato
- Analisi fornisce una serie di report di confronto dei dati delle società concorrenti
- Analisi fornisce anche l'analisi dettagliata per ognuna delle società considerate





OPEN Dot Com
Società dei Dottori Commercialisti



I contenuti delle slide appartengono alla proprietà intellettuale esclusiva di Yeap srl.
L'utilizzo anche parziale di tali contenuti non è consentito se non previa ed espressa autorizzazione da parte di Yeap srl.

4 – DOMANDE





OPEN Dot Com
Società dei Dottori Commercialisti



I contenuti delle slide appartengono alla proprietà intellettuale esclusiva di Yeap srl.
L'utilizzo anche parziale di tali contenuti non è consentito se non previa ed espressa autorizzazione da parte di Yeap srl.

È disponibile la versione TRIAL!

Richiedetela alla pagina:

<https://www.opendotcom.it/business-plan/acquista.aspx>





OPEN Dot Com
Società dei Dottori Commercialisti



I contenuti delle slide appartengono alla proprietà intellettuale esclusiva di Yeap srl.
L'utilizzo anche parziale di tali contenuti non è consentito se non previa ed espressa autorizzazione da parte di Yeap srl.

Grazie per l'attenzione

Per chiarimenti o informazioni business-plan@opendotcom.it

