



INTESA SANPAOLO
INNOVATION CENTER

Lezione 2

La nostra Case History

Ricavi e costi operativi l'EBITDA

Il progetto di spin-off



IL PROGETTO DI SPIN-OFF

I ricavi

- Tre manager della «TRAFFIC CONTROL SpA» decidono di uscire dalla società per realizzare un nuovo sistema per il controllo del traffico ferroviario, costituendo la nuova società «RTM - Rail Traffic Management Srl».
- I manager hanno già raggiunto un accordo con un cliente per la vendita:
 - Il primo anno: 10 prototipi al prezzo di 25.000 € cad. , pagamento a 30 giorni;
 - A partire da secondo anno: 30 sistemi al prezzo di 22.500 € cad., pagamento a 90 giorni.



I consumi di materiali

- Il primo e il secondo anno l'hardware viene prodotto da terzisti al costo di 20.000 € cad. (pagamento a 30 giorni).
- A partire dal secondo anno il progetto viene migliorato e il costo di produzione unitario si riduce a 18.000 € nel 2017 e a 16.000€ nel 2018 (pagamento a 30 giorni).



Inseriamo nel modello i ricavi

Selezioniamo il foglio 2) «BP Gestione»

	B	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
1		VALORI DELLA PRODUZIONE >>				SEGNO +					
2		COSTI >>				SEGNO -					
4		BUSINESS PLAN									
5	SOCIETA' RTM SRL	2016		2017		2018		2019		2020	
6	CONTO ECONOMICO (Euro/000)	VALORI	%	VALORI	%	VALORI	%	VALORI	%	VALORI	%
7	Quantità vendite										
8	Prezzo medio di vendita										
9											
10	Ricavi da vendite	0		0		0		0		0	
11	Altri ricavi (% su vendite)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
12	Giorni di incasso								90		90
13	Crediti commerciali	-		-		-		-		-	
14											
15	GG scorte semil e prod.finiti										
16	Scorte semil e prod.finiti Iniziali		-		-		-		-		-
17	Variazione scorte semil e prod.finiti			0		0		0		0	
18	Valore della produzione	0	100%	0	100%	0	100%	0	100%	0	100%
19											

1) CE-SP-CF-INDICI **2) BP Gestione** 3) BP Capex 4) BP Equity-PFN-Imposte 5) BURN RATE



Inseriamo nel modello i ricavi

- Inseriamo le previsioni di vendita in quantità e il prezzo medio di vendita.
- Non dimentichiamo la previsione dei giorni medi di incasso dei crediti. Nel calcolo dei crediti è inclusa un'aliquota media IVA del 20%.
- I crediti sono calcolati su base 360 giorni.

	VALORI DELLA PRODUZIONE				SEGNO +		SEGNO -			
	BUSINESS PLAN									
SOCIETA' RTM SRL	2016		2017		2018		2019		2020	
CONTO ECONOMICO (Euro/000)	VALORI	%	VALORI	%	VALORI	%	VALORI	%	VALORI	%
Quantità vendute	10		30		30		30		30	
Prezzo medio di vendita	25.000		22.500		22.500		22.500		22.500	
Ricavi da vendite	250.000		675.000		675.000		675.000		675.000	
Altri ricavi (% su vendite)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Giorni di incasso		30		90		90		90		90
Crediti commerciali	25.000		202.500		202.500		202.500		202.500	
GG scorte semil e prod.finiti										
Scorte semil e prod.finiti Iniziali		-		-		-		-		-
Variazione scorte semil e prod.finiti	0		0		0		0		0	
Valore della produzione	250.000	100%	675.000	100%	675.000	100%	675.000	100%	675.000	100%

Inseriamo il costo dei materiali

	VALORI DELLA PRODUZIONE				SEGNO +					
	COSTI				SEGNO -					
SOCIETA' RTM SRL	BUSINESS PLAN									
	2016		2017		2018		2019		2020	
CONTO ECONOMICO (Euro/000)	VALORI	%	VALORI	%	VALORI	%	VALORI	%	VALORI	%
Quantità vendute	10		30		30		30		30	
Prezzo medio di vendita	25.000		22.500		22.500		22.500		22.500	
Ricavi da vendite	250.000		675.000		675.000		675.000		675.000	
Altri ricavi (% su vendite)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Giorni di incasso		30		90		90		90		90
Crediti commerciali	25.000		202.500		202.500		202.500		202.500	
GG scorte semil e prod.finiti										
Scorte semil e prod.finiti Iniziali		-		-		-		-		-
Variazione scorte semil e prod.finiti	0		0		0		0		0	
Valore della produzione	250.000	100%	675.000	100%	675.000	100%	675.000	100%	675.000	100%
Costo medio unitario	-20.000		-18.000		-16.000		-16.000		-16.000	
Consumi di materiali	-200.000		-540.000		-480.000		-480.000		-480.000	
GG scorte materie prime		-								
Scorte iniziali materie prime		-		-		-		-		-
Variazione scorte materie prime		-		-		-		-		-
Acquisti di materie prime		200.000		540.000		480.000		480.000		480.000

Inseriamo il costo dei materiali

- Inseriamo i giorni medi di pagamento ai fornitori (per semplicità utilizziamo un unico valore medio per tutte le tipologie di acquisto).
- Il calcolo dei debiti commerciali è fatto su base 360 giorni e include un'aliquota IVA media del 20%

1	BUSINESS PLAN									
2	2016		2017		2018		2019		2020	
3	VALORI	%	VALORI	%	VALORI	%	VALORI	%	VALORI	%
32	...									
33	CCN									
34	Acquisti di materiali e servizi da terzi	200.000	540.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000
35	Giorni medi di pagamento	30	30	30	30	30	30	30	30	30
36	Debiti commerciali verso fornitori	-20.000	-54.000	-48.000	-48.000	-48.000	-48.000	-48.000	-48.000	-48.000



Controlliamo i risultati: Il Conto Economico

2	SOCIETA' RTM SRL		2016		2017		2018		2019		2020		
3	CONTO ECONOMICO (Euro/000)			%		%		%		%		%	
5	Ricavi da vendite	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
6	Altri ricavi	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
7	Variazione scorte semil e prod.finiti	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
8	Valore della produzione	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
10	Consumi di materiali	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
11	Margine lordo	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
13	Servizi variabili	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
14	Servizi generali e ammi.vi	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
15	Servizi	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
17	Costo del personale	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
18	Oneri diversi di gestione	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
19	EBITDA	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
20	Svalutazioni e accantonamenti		-		-		-		-		-		-
21	Ammortamento beni materiali	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
22	Ammortamento beni immateriali	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
23	EBIT	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
24													
25	Oneri e proventi straordinari	0	-		-		-		-		-		-
26	Utile ante imposte	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
27	Imposte	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
28	Utile netto	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
29													

1) CE-SP-CF-INDICI 2) BP Gestione 3) BP Capex 4) BP Equity-PFN-Imposte 5) BURN RATE



Controlliamo i risultati: Lo Stato Patrimoniale

	A	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
31	STATO PATRIMONIALE (Euro/000)										
32	SOCIETA' RTM SRL		2016	2017		2018		2019		2020	
33	ATTIVITA'										
34	Crediti commerciali verso clienti		0		0		0		0		0
38	Totale Rimanenze		0		0		0		0		0
39	Debiti commerciali verso fornitori		0		0		0		0		0
40	CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO		0		0		0		0		0
42	Altre attività		0		0		0		0		0
43	Altre passività		0		0		0		0		0
44	CAPITALE CIRCOLANTE NETTO		0		0		0		0		0
46	Immobilizzazioni immateriali		0		0		0		0		0
47	Immobilizzazioni materiali		0		0		0		0		0
49	TFR e Altri Fondi del Passivo		0		0		0		0		0
50	CAPITALE INVESTITO NETTO		0		0		0		0		0
52	PASSIVITA'										
53	Indebitamento a medio-lungo termine		0		0		0		0		0
54	Indebitamento a breve/(cassa)		0		0		0		0		0
55	POSIZIONE FINANZIARIA NETTA		0		0		0		0		0
57	Capitale sociale		0		0		0		0		0
58	Riserve		0		0		0		0		0
59	Risultato di esercizio		0		0		0		0		0
61	PATRIMONIO NETTO		0		0		0		0		0
62											
63	PATRIMONIO NETTO E PFN		0		0		0		0		0
64											

1) CE-SP-CF-INDICI 2) BP Gestione 3) BP Capex 4) BP Equity-PFN-Imposte 5) BURN RATE

Controlliamo i risultati: Il Rendiconto Finanziario

RENDICONTO FINANZIARIO	2016	2017	2018	2019	2020
66	0	0	0	0	0
67	0	0	0	0	0
68	0	0	0	0	0
69	0	0	0	0	0
70					
71	0	0	0	0	0
73	0	0	0	0	0
74	0	0	0	0	0
75	0	0	0	0	0
77	0	0	0	0	0
78	0	0	0	0	0
79	0	0	0	0	0
80	0	0	0	0	0
82	0	0	0	0	0
83	0	0	0	0	0
85	0	0	0	0	0
86	0	0	0	0	0
88	0	0	0	0	0
89	0	0	0	0	0
90	0	0	0	0	0

1) CE-SP-CF-INDICI 2) BP Gestione 3) BP Capex 4) BP Equity-PFN-Imposte 5) BURN RATE



I primi risultati: Il margine lordo

RTM SRL	2016	2017	2018	2019	2020
CONTO ECONOMICO (Euro/000)					
Ricavi da vendite	250.000	675.000	675.000	675.000	675.000
Altri ricavi	0	0	0	0	0
Variazione scorte semil e prod.finiti	0	0	0	0	0
Valore della produzione	250.000	675.000	675.000	675.000	675.000
Consumi di materiali	-200.000	-540.000	-480.000	-480.000	-480.000
Margine lordo	50.000	135.000	195.000	195.000	195.000



... si crea il Capitale Circolante

RTM SRL	2016	2017	2018	2019	2020
ATTIVITA'					
Crediti commerciali verso clienti	25.000	202.500	202.500	202.500	202.500
Rimanenze di semilavor. e prodotti finiti	0	0	0	0	0
Rimanenze di materie prime	0	0	0	0	0
Totale Rimanenze	0	0	0	0	0
Debiti commerciali verso fornitori	-20.000	-54.000	-48.000	-48.000	-48.000
CAPITALE CIRCOLANTE OPERATIVO	5.000	148.500	154.500	154.500	154.500

(... nel calcolo di crediti e debiti commerciali è inclusa l'IVA)



Inseriamo i servizi e i costi di struttura

■ Oltre ai costi di produzione la RTM:

- ❑ Fa installare i suoi apparati da un outsourcer, che effettua anche le riparazioni in garanzia, ad un costo del 4% del prezzo di vendita.
- ❑ Si stima che i costi di trasporto siano a carico di RTM e siano pari all'1% del prezzo di vendita.

■ RTM deve inoltre sostenere costi per:

- ❑ Contabilità, costi societari (2.000€ annui),
- ❑ Servizi IT: (ADSL, Sito web, Hosting, licenze software (300 € mensili)
- ❑ Affitto ufficio e costi accessori (700 € mensili).
- ❑ La fatturazione è mensile, pagamento a 30 gg.



Inseriamo i servizi

	VALORI DELLA PRODUZIONE COSTI				SEGNO + SEGNO -					
SOCIETA' RTM SRL	BUSINESS PLAN									
CONTO ECONOMICO (Euro/000)	2016		2017		2018		2019		2020	
	VALORI	%	VALORI	%	VALORI	%	VALORI	%	VALORI	%
Quantità vendute	10		30		30		30		30	
Prezzo medio di vendita	25.000		22.500		22.500		22.500		22.500	
Ricavi da vendite	250.000		675.000		675.000		675.000		675.000	
Altri ricavi (% su vendite)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Giorni di incasso		30		90		90		90		90
Crediti commerciali	25.000		202.500		202.500		202.500		202.500	
GG scorte semil e prod.finiti										
Scorte semil e prod.finiti Iniziali		-		-		-		-		-
Variazione scorte semil e prod.finiti	0		0		0		0		0	
Valore della produzione	250.000	100%	675.000	100%	675.000	100%	675.000	100%	675.000	100%
Costo medio unitario	-20.000		-18.000		-16.000		-16.000		-16.000	
Consumi di materiali	-200.000		-540.000		-480.000		-480.000		-480.000	
GG scorte materie prime		-		-		-		-		-
Scorte iniziali materie prime		-		-		-		-		-
Variazione scorte materie prime		-		-		-		-		-
Acquisti di materie prime		200.000		540.000		480.000		480.000		480.000
Servizi variabili	-12.500	5,0%	-33.750	5,0%	-33.750	5,0%	-33.750	5,0%	-33.750	5,0%
Servizi generali e ammi.vi	-14.000		-14.000		-14.000		-14.000		-14.000	
Servizi	-26.500		-47.750		-47.750		-47.750		-47.750	



Controlliamo i risultati

RTM SRL	2016	2017	2018	2019	2020
CONTO ECONOMICO (Euro/000)					
Ricavi da vendite	250.000	675.000	675.000	675.000	675.000
Altri ricavi	0	0	0	0	0
Variazione scorte semil e prod.finiti	0	0	0	0	0
Valore della produzione	250.000	675.000	675.000	675.000	675.000
Consumi di materiali	-200.000	-540.000	-480.000	-480.000	-480.000
Margine lordo	50.000	135.000	195.000	195.000	195.000
Servizi variabili	-12.500	-33.750	-33.750	-33.750	-33.750
Servizi generali e ammi.vi	-14.000	-14.000	-14.000	-14.000	-14.000
Servizi	-26.500	-47.750	-47.750	-47.750	-47.750



Il Capitale Circolante varia per effetto dei servizi


RTM SRL	2016	2017	2018	2019	2020
ATTIVITA'					
Crediti commerciali verso clienti	25.000	202.500	202.500	202.500	202.500
Rimanenze di semilavor. e prodotti finiti	0	0	0	0	0
Rimanenze di materie prime	0	0	0	0	0
Totale Rimanenze	0	0	0	0	0
Debiti commerciali verso fornitori	-22.650	-58.775	-52.775	-52.775	-52.775
CAPITALE CIRCOLANTE OPERATIVO	2.350	143.725	149.725	149.725	149.725

Maggiori acquisti generano maggiori debiti di fornitura; il Circolante diminuisce.



Inseriamo il costo del personale

I tre manager si attribuiscono uno stipendio di 1.000 €/mese; il costo aziendale è di 30.000 € annui ciascuno.

	VALORI DELLA PRODUZIONE		SEGNO +		SEGNO -					
	BUSINESS PLAN									
SOCIETA' RTM SRL	2016		2017		2018		2019		2020	
CONTO ECONOMICO (Euro/000)	VALORI	%	VALORI	%	VALORI	%	VALORI	%	VALORI	%
Valore della produzione	250.000	100%	675.000	100%	675.000	100%	675.000	100%	675.000	100%
Consumi di materiali	-200.000		-540.000		-480.000		-480.000		-480.000	
Servizi variabili	-12.500	5,0%	-33.750	5,0%	-33.750	5,0%	-33.750	5,0%	-33.750	5,0%
Servizi generali e ammi.vi	-14.000		-14.000		-14.000		-14.000		-14.000	
Servizi	-26.500		-47.750		-47.750		-47.750		-47.750	
Costo del personale 	-90.000		-90.000		-90.000		-90.000		-90.000	
Oneri diversi di gestione	0									



Controlliamo i risultati: l'EBITDA

- Per semplicità non sono considerati i debiti verso i dipendenti (es. ferie non godute, TFR, debiti verso Enti previdenziali, ...).
- Lo Stato Patrimoniale è quindi invariato.

RTM SRL	2016	2017	2018	2019	2020
CONTO ECONOMICO (Euro/000)					
Ricavi da vendite	250.000	675.000	675.000	675.000	675.000
Altri ricavi	0	0	0	0	0
Variazione scorte semil e prod.finiti	0	0	0	0	0
Valore della produzione	250.000	675.000	675.000	675.000	675.000
Consumi di materiali	-200.000	-540.000	-480.000	-480.000	-480.000
Margine lordo	50.000	135.000	195.000	195.000	195.000
Servizi variabili	-12.500	-33.750	-33.750	-33.750	-33.750
Servizi generali e ammi.vi	-14.000	-14.000	-14.000	-14.000	-14.000
Servizi	-26.500	-47.750	-47.750	-47.750	-47.750
Costo del personale	-90.000	-90.000	-90.000	-90.000	-90.000
Oneri diversi di gestione	0	0	0	0	0
EBITDA	-66.500	-2.750	57.250	57.250	57.250

Lezione 2 - l'EBITDA

