



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO

Guida pratica alla redazione del business plan

Riproduzione dei contenuti concessa alla Camera di commercio industria
artigianato e agricoltura di Torino
Vietata la riproduzione a terzi

Diritti esclusivi Berardino & Partners Srl
Via Morosini 19 - 10128 Torino - copyright 2007

Coordinamento editoriale: Settore Nuove Imprese
Coordinamento grafico: Settore Comunicazione esterna
Impaginazione e Stampa: Visual Data Snc - Torino
Finito di stampare: novembre 2007

Indice

<i>Introduzione</i>	1
---------------------------	---

Capitolo primo

Il Business plan: definizioni e concetti generali

1.1 Che cos'è il business plan?	3
1.2 La funzione del business plan	8
1.3 Il business plan ed il processo di pianificazione strategica: il confronto con il budget	10
1.4 Il business plan e le simulazioni economico - finanziarie	11
1.4.1 Il business plan: strumento dinamico e non statico	12
1.5 I soggetti interessati al business plan	12
1.6 I destinatari del business plan	13
1.6.1 I redattori del business plan	14
1.7 L'affidabilità e attendibilità del business plan	15
1.7.1 Affidabilità	15
1.7.2 Attendibilità	15
1.8 Gli altri principi generali di redazione del business plan	17
1.8.1 Il concetto di neutralità	17
1.8.2 Il concetto di trasparenza	18

Capitolo secondo

Il Business plan e le altre simulazioni dinamiche

2.1 Le possibili "interferenze" della generale situazione aziendale	28
2.2 Una possibile interferenza: l'effetto sulle politiche commerciali	29
2.3 Altre interferenze: esempi	32

Indice

Capitolo terzo

I dati necessari e le fonti informative

- 3.1 I dati di base macroeconomici: una proposta operativa 36
-

Capitolo quarto

Passo dopo passo

- 4.1 Le fasi preparatorie e la procedura per realizzare il business plan 39
 - 4.1.1 Il progetto: definizione delle caratteristiche 41
 - 4.1.2 Descrizione dell'azienda esistente 42
 - 4.1.3 Stato giuridico dell'azienda 42
 - 4.1.4 Origini e sintesi storica recente 43
 - 4.1.5 Rapporti interaziendali rilevanti 44
 - 4.1.6 Attività e prodotti attuali 44
 - 4.1.7 Organizzazione attuale 45
 - 4.1.8 Nel caso di start-up 45
- 4.2 L'azienda e le sue aree rilevanti: i Centri Economici 46
- 4.3 L'Analisi del mercato, della domanda, dell'offerta 47
 - 4.3.1 Natura e finalità del piano di marketing 48
 - 4.3.2 Analisi della domanda 50
 - 4.3.3 Analisi dell'offerta 51
 - 4.3.4 Previsione delle quantità vendute 51
 - 4.3.5 Previsione dei ricavi di vendita 51
 - 4.3.6 Previsione delle iniziative di marketing (sviluppo del prodotto, pricing, promozione e comunicazione, distribuzione ecc.) 52
- 4.4 Le attività produttive 52
 - 4.4.1 Attività produttive: la produzione in serie 53
 - 4.4.2 Attività produttive: il commercio 54
 - 4.4.3 Attività produttive: i servizi 56
 - 4.4.4 Attività produttive: la gestione delle commesse 58
- 4.5 Gli investimenti 60
 - 4.5.1 Altri dati operativi 63
 - 4.5.2 Costi indiretti e di struttura 64

Indice

4.5.3	Acquisizione di beni in leasing	65
4.5.4	Gestione dei dipendenti	65
4.5.5	Gestione dei collaboratori	67
4.5.6	Gestione dei contributi	67
4.5.7	Le fonti di finanziamento nel business plan	68
4.5.8	Basilea II: l'inizio di un nuovo rapporto banca-impresa	69
4.5.9	Movimenti del patrimonio netto (capitale di rischio)	73
4.5.10	I finanziamenti da terzi	73
4.5.11	La formazione dei prospetti previsionali economici, patrimoniali, finanziari	74
4.5.12	Il conto economico previsionale	75
4.5.13	Il prospetto previsionale finanziario	77
4.5.14	Il prospetto patrimoniale previsionale	78

Capitolo quinto

Le valutazioni di fattibilità economica e finanziaria

5.1	Fattibilità economica, finanziaria ed attendibilità	81
5.1.1	Fattibilità economica	82
5.1.2	Fattibilità finanziaria	83
5.1.3	Perchè questo avviene?	84
5.1.4	Le operazioni che generano flussi finanziari	88
5.2	La rilevazione dei dati	89

Capitolo sesto

Il controllo e aggiornamento del business plan

6.1	La revisione dei programmi in corso	93
6.2	L'esame di nuove azioni e programmi	94
6.3	L'analisi e valutazione del business plan	94
6.4	La verifica della sostenibilità finanziaria	94
6.5	La coerenza dei dati del business plan	96
6.6	Realizzabilità del Piano d'Azione	97

Indice

6.7 L'attendibilità del business plan	98
6.7.1 Compatibilità con le dinamiche del contesto competitivo	98
6.7.2 La sostenibilità organizzativa	101
6.8 Comunicare il business plan: il ruolo del professionista	103

Capitolo settimo

Esempio: lo sviluppo di una attività di servizi

7.1 Descrizione del caso	111
7.2 Aspetti introduttivi	112
7.2.1 Il progetto imprenditoriale e le sue espressioni strategiche	112
7.2.2 I promotori dell'impresa	112
7.2.3 Forma societaria e impostazione della sua gestione	112
7.2.4 Premessa metodologica	113
7.2.5 L'orizzonte temporale	113
7.3 Il piano d'azione	114
7.3.1 Trend macro-economico	114
7.3.2 Il mercato di riferimento	115
7.3.3 Il processo produttivo e le risorse tecniche necessarie	118
7.3.4 L'Organizzazione aziendale e risorse umane	118
7.3.5 Gli investimenti necessari	120
7.3.6 Gli altri costi della struttura aziendale	121
7.3.7 Le fonti aziendali	121
7.3.8 La gestione fiscale	122
7.4 Le simulazioni economiche, finanziarie, patrimoniali	123
7.4.1 Le simulazioni previsionali economiche	123
7.4.2 La simulazione dei flussi finanziari	124
7.4.3 La proiezione dei saldi patrimoniali	125
7.5 Conclusioni	127

Introduzione

Il business plan è tema di attualità per effetto della evoluzione normativa, della prassi aziendale e delle esigenze del mercato del credito.

Oggi è quindi sempre più riconosciuto nella prassi economica e finanziaria e nella pubblica opinione, quale strumento essenziale per la valutazione di un progetto d'impresa.

È lo strumento idoneo per tale fine perché fornisce una rappresentazione sistematica dei vari aspetti attraverso i quali è possibile misurare la dinamica degli andamenti aziendali, in sintesi riassunti dalle simulazioni dei flussi

- economici,
- finanziari,
- patrimoniali.

Perché sino ad oggi non si è diffuso quale strumento di comunicazione basilare dei progetti d'impresa?

La ragione sta nella mancanza – sino ad oggi constatata - delle “chiavi di valutazione e di lettura” dello stesso, necessarie per arrivare ad equilibrate e consapevoli valutazioni del piano”.

Ma per fronteggiare tale carenza è possibile oggi su principi e riferimenti tra i quali quelli emanati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti proprio per assistere gli operatori impegnati in tale attività con i “Principi generali di Redazione del Business Plan”.

Con questo supporto di indirizzo gli operatori possono iniziare a costruire e condividere schemi espositivi e criteri valutativi comuni, necessari a dare fiducia nell'adozione dei piani previsionali nella valutazione sostanziale dell'impresa che li esprime.

Vale però la pena introdurre qui il primo e generale principio che coordina l'approccio a tale strumento da parte degli operatori interessati: Il B.P. non deve essere considerato come uno strumento che fornisce garanzie assolute; tuttavia, proprio l'osservanza dei Principi Generali di redazione del Business Plan consente la consapevole valutazione e misura delle reali aree di rischio e criticità del progetto.

Introduzione

Possiamo quindi affermare che il Business Plan è un moderno strumento di simulazione della dinamica aziendale, proiettata nel medio-lungo termine, costituito da una serie di documenti nei quali è rappresentata l'idea imprenditoriale: in tale ambito il redattore razionalizza e sintetizza tutte le idee, i programmi e le iniziative che caratterizzano il progetto imprenditoriale.

La presente Guida si prefigge di indicare una sequenza di azioni rispondenti sia al rigore dell'impostazione tecnica sia alla flessibilità dell'operare concreto, tenendo conto dei singoli contesti di sviluppo.

Vuole in tal modo contribuire alla evoluzione del tradizionale ruolo dell'imprenditore e dei suoi consulenti, nell'ambito di un necessariamente rinnovato sistema di comunicazione finanziaria dei dati dell'impresa, dei suoi progetti e dei suoi percorsi.

Trasparenza finanziaria qui proposta non per controllare e vincolare, ma per conoscere e supportare l'impresa, spesso mal rappresentata dagli aspetti patrimoniali ed economici della sua storia.

Impresa che è la prima beneficiaria della nuova sensibilità valutativa che tocca a lei – per prima – promuovere e sostenere.

Torino, novembre 2007



Il Business plan: definizioni e concetti generali

1.1 Che cos'è il business plan?

Il business plan è un documento che serve a definire e riepilogare il progetto imprenditoriale, le sue linee strategiche, i suoi obiettivi e la pianificazione patrimoniale, economico e finanziaria relative.

Il business plan contiene un mix di:

- **descrizioni** (per esempio è descrittiva la scheda personale dei soci)
- **dati economico-patrimoniali** (per esempio lo stato patrimoniale, il conto economico ed il prospetto dei flussi di cassa).
- **Analisi e riscontri** tecnici, logici, qualitativi e quantitativi.

Seppur frutto dello stesso rigoroso e tecnicamente sostenibile approccio, la sua esposizione può essere "tagliata" tenendo conto:

- della tipologia dei destinatari e delle ragioni della sua comunicazione a terzi;
- delle caratteristiche del progetto e dei suoi promotori.

Alla luce di ciò, per quanto la teoria ne suggerisca uno schema articolato e costante, la sua articolazione (nei dati analizzati e nei dettagli espositivi) è esclusivamente funzione dell'obiettivo della rappresentazione e dello stile di comunicazione del propositore.

Da questa articolazione espositiva si ricava che il business plan è sintesi e coordinamento dei diversi aspetti attraverso i quali è possibile "leggere" la dinamica di un'iniziativa d'impresa, ossia gli aspetti:

- tecnico monetari (economici, finanziari, patrimoniali)
- operativi ed industriali (attinenti alle caratteristiche tecniche del prodotto o servizio e del loro ciclo produttivo)
- logici - qualitativi - quantitativi, attinenti alla verifica di attendibilità del Business plan

Capitolo I

Il documento è articolabile in diverse parti o sezioni, nella quali esporre con rigore ma con efficacia comunicativa gli elementi essenziali e qualificanti del progetto imprenditoriale con evidenza degli obiettivi che esso si prefigge e di ciò di cui si ha bisogno.

La forma del documento è certamente libera, non vincolata nè da norme nè da rigidi schemi della prassi¹; è tuttavia suggeribile che nel documento compaiano, chiaramente evidenziati, brevi paragrafi in grado di sottolineare i punti essenziali dell'esposizione ed i suoi contenuti.

Infatti², la funzione del documento è:

- da un lato, di consentire al redattore l'acquisizione di una **visione iniziale, globale e complessiva** del progetto cui il business plan si riferisce, agevolando l'elaborazione di considerazioni di natura più analitica, specifica e circostanziata;
- dall'altro, di porre il lettore nella condizione di percepire immediatamente le **finalità del business plan**, agevolandogli la lettura successiva e consentendo anche una selezione dei vari paragrafi ai quali può essere interessato, attesi gli scopi che il documento di programmazione si prefigge di raggiungere.

Ecco quindi che la presentazione dovrebbe contenere almeno i seguenti elementi.

La presentazione dovrebbe contenere almeno i seguenti elementi:

- a. **enunciazione sintetica** del progetto d'impresa;
- b. indicazione del **soggetto proponente** ed attuatore del progetto, distinguendo se trattasi di
 - azienda già esistente
 - promotore/i di nuova iniziativa economica;

Nota

⁽¹⁾ Ovviamente non si considerano tutti quei casi – disciplinati da specifiche norme e regolamenti – in cui il Business Plan, in quanto elemento obbligatorio di una istruttoria per contributi o agevolazioni, deve rispondere in alcuni casi a rigidi schemi espositivi che consentano al valutatore delle domande una omogeneità di espressione dei dati essenziali richiesti o utili alla finalità valutativa.

⁽²⁾ Vedi documento 02 "Presentazione del progetto" della Commissione di studio del CNDC.

Il Business Plan: definizioni e concetti generali

- c. indicazione della **finalità del business plan** rappresentativo del suddetto progetto di investimento;
- d. indicazione dei **destinatari del business plan**, evidenziando se trattasi di destinatario
 - interno all'organizzazione aziendale cui fa capo il progetto di investimento
 - esterno all'organizzazione aziendale cui fa capo il progetto di investimento;
- e. indicazione **dell'articolazione o struttura** indice del complessivo documento del business plan;
- f. indicazione del o dei **redattori del business plan** e della loro qualificazione professionale;
- g. individuazione dei **criteri di riferimento** adottati nella redazione del business plan ed affermazione eventuale (solo nel caso di applicazione effettiva) di conformità ai principi di redazione del business plan emanate del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti³;
- h. esplicitazione dei **riferimenti temporali**, con separata indicazione della data di stesura del business plan da parte del o dei redattori.

Tale documento va redatto – dopo una approfondita analisi – con uno spirito di essenzialità, chiarezza, sintesi.

In merito **all'enunciazione del progetto d'impresa** cui si riferisce il business plan deve essere descritto il contesto industriale o operativo di riferimento e quali sono gli investimenti o le azioni che caratterizzeranno il percorso dell'impresa.

Situazioni tipiche che spingono l'impresa alla redazione del business plan sono ad esempio:

- la **riorganizzazione** delle attività svolte nell'azienda, compiuta - ad esempio - allo scopo della riduzione o variabilizzazione dei costi della gestione, e senza mutamento alcuno, né dei tipi di prodotto (beni o servizi) realizzati, né dei volumi produttivi, né dei mercati serviti.

Nota

^[3] Vedi *infra*.

Capitolo I

- la **modificazione**, esclusivamente nella scala o dimensione, delle attività attualmente svolte, senza mutamento né dei tipi di bene prodotto (o di servizio erogati), né dei mercati serviti;
- l'**avvio di nuove produzioni**, con conseguente adeguamento della struttura aziendale (produttiva e anche commerciale ed amministrativa);
- la mera **modificazione della struttura finanziaria** aziendale, al fine di meglio adeguarla alle attività reali svolte dall'organizzazione;
- l'**avvio di un nuovo progetto d'impresa**, relativo alla costituzione di una nuova azienda, anche mediante partecipazione a gare per la
- la **concessione in gestione** di una determinata struttura;
- la **richiesta di un finanziamento** agevolato e/o di un contributo in conto capitale e/o in conto impianti;
- la **partecipazione a gare** d'appalto o comunque, per l'aggiudicazione di commesse inerenti la mera realizzazione di opere specifiche.
- etc,

La finalità del business plan redatto in conformità ad affermati ed autorevoli principi di redazione deve essere quella di formalizzare lo sviluppo di un progetto d'impresa e valutarne la fattibilità ed opportunità in termini economico-finanziari.

Su questo contano i destinatari, che dovranno fondare le loro riflessioni valutative proprio su tale documento.

Lo chiede il **sistema bancario** e finanziario, che necessita di analisi prospettiche per verificare la congruità tra i flussi finanziari attesi e quelli da destinare al servizio del debito.

Lo chiede l'**amministrazione civilistica**, che in alcuni casi valuta i riflessi giuridici di amministratori e soci proprio sulla base di situazioni patrimoniali ed attese di sostenibilità economica e finanziaria del percorso d'impresa.

Lo chiede il **socio di capitale** - non coinvolto nella gestione - attento alla valutazione del rischio dei suoi investimenti, effettuati o richiesti dall'impresa.

Ecco quindi che assume un ruolo chiave il ruolo del **redattore**, attento lettore delle istanze dell'impresa il cui business viene rappresentato ma anche garante

Il Business Plan: definizioni e concetti generali

verso i terzi lettori dell'adozione di principi e criteri di analisi, elaborazione e rappresentazione che non disattendono le attese degli stessi.

A tal proposito giova richiamare il contenuto del Principio della Chiarezza⁴ che recita appunto che il business plan deve rispondere al principio della «chiarezza» inteso come **semplicità** di lettura e **comprensibilità**.

Ed ancora

“ Il B.P. non deve essere ridondante di dati e di documenti; molte volte l'eccesso di tali informazioni va a scapito della chiarezza. Occorre selezionare le varie informazioni ed i vari dati raccolti e riportare nel B.P. solo quelli ritenuti essenziali. Gli elementi di dettaglio devono essere citati e/o allegati ma non devono essere di intralcio alla lineare lettura del documento.

Il rispetto del principio di chiarezza consente al destinatario del B.P. di comprendere immediatamente l'idea imprenditoriale, quali sono gli obiettivi, come si intende realizzarla e con quali strumenti.

.....

Il principio di chiarezza comporta, quale condizione necessaria (ma non sufficiente), la presenza del requisito dell'univocità terminologica.

«Si ha univocità terminologica quando ciascun termine o vocabolo impiegato viene usato con una ed una sola determinazione semantica, ossia con un unico significato. La non variabilità dell'accezione con cui ciascun termine è impiegato nel corso dell'analisi evita equivoci e confusioni consentendo al lettore di concentrare la propria attenzione sui contenuti».

Ovviamente al piano possono essere allegati quei prospetti, documenti ed analisi che ne costituiscono il supporto, la causa, il riscontro.

Con riferimento all'ipotesi di un business plan redatto per impresa in una startup, i Principi Generali di Redazione del BP del CNDC⁵ recitano inoltre che “ ... non muta la valenza del principio della completezza, ma solo le metodologie applicative ...”.

Nota

⁴Principi Generali di Redazione del Business Plan, CNDC, maggio 2003.

⁵Principio della Completezza.

Ecco quindi che dovendosi valutare una nuova iniziativa, che obbliga ad un'analisi necessariamente completa, ai dati "storico-aziendali" andranno sostituiti tutti quegli elementi in grado di supportare concretamente la visione di fattibilità del business, quali la capacità e le conoscenze tecnico commerciali del/i promotore/i, il know-how da questi portato ed ogni altra notizia utile.

1.2 La funzione del business plan

Ogni idea imprenditoriale ha dei punti di forza e di debolezza, che debbono essere analizzati con un metodo rigoroso ed attento e soprattutto debbono essere confrontati da parte dell'imprenditore con altre persone.

Il business plan ha una doppia funzione: una **interna** all'impresa ed una **esterna**. In sintesi, le due funzioni hanno i seguenti scopi:

- la **funzione interna** serve a chiarire all'imprenditore la conseguenza di precise scelte in presenza di determinati presupposti.
- la **funzione esterna** ha lo scopo di comunicare il progetto ai terzi (potenziali nuovi soci, banche, altri finanziatori).

Il business plan può trarre origine da eventi imposti dalla legge a seguito, ad esempio, di una richiesta di finanziamenti (agevolato o no) oppure può nascere da un'esigenza dell'impresa di ristrutturarsi, ampliarsi, diversificarsi, integrarsi con altre strutture, ecc....

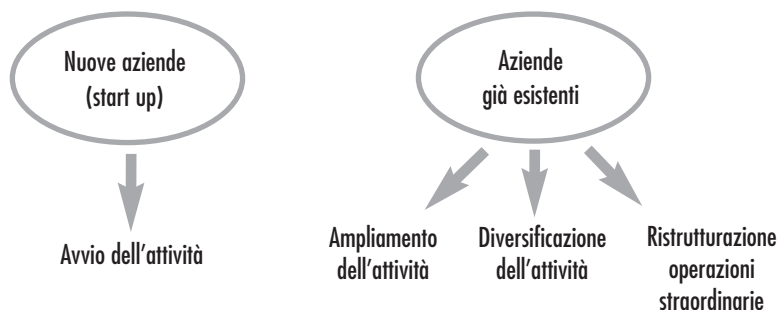
Il business plan può essere molto utile anche nella pianificazione fiscale in quanto determinate operazioni straordinarie (l'aumento del capitale sociale, fusioni, conferimenti di aziende) hanno costi fiscali diversi a seconda delle ipotesi prescelte.

In ognuno di questi casi è utile e necessario conoscere i costi, i benefici, le incongruenze dell'operazione immaginata oppure semplicemente prospettarne i tempi e pianificare il coinvolgimento delle persone: il business plan è lo strumento adatto ed è l'approccio che probabilmente gli imprenditori (grandi e piccoli) già usualmente utilizzano, consapevolmente o meno.

Il business plan coinvolge quindi sia le nuove imprese che le imprese già esistenti, come sintetizzato dal seguente schema:

Il Business Plan: definizioni e concetti generali

Business plan



In altre parole, in tutti quei momenti di vita aziendale dove è necessario “prendere decisioni” non ordinarie, l’approccio del business plan consente di evidenziare e sistematizzare gli effetti complessivi delle alternative possibili.

A ben vedere è anche lo strumento che risponde ad una richiesta precisa del mercato: quella della credibilità dell’impresa, che certamente questa testimonia con la qualità dei propri prodotti e servizi, ma anche – a supporto dei processi decisionali – con la qualità della sua comunicazione finanziaria.

Infatti l’impresa, per gestire le proprie relazioni sul mercato, comunica quotidianamente, e gli attori di tale processo sono molteplici⁶⁾:

Soggetti coinvolti direttamente dall’operare dell’impresa

Imprenditore

Azionisti e soci

Managers

Finanziatori e sistema bancario

Lavoratori dipendenti ed autonomi

Fornitori

Clienti

Concorrenti

Sistemi ambientali con cui l’impresa interagisce

Sistema di mercato

Sistema tecnologico

Sistema socio-culturale

Sistema legislativo

Sistema bancario

Comunità locali

Gruppi di consumatori

Gruppi ecologisti

Gruppi politici

Gruppi etnici

Organizzazioni sindacali

Stato e P.A.

Nota

⁶⁾ Tabella tratta da *Valore d’impresa e merito creditizio: il rating*, V. Cantino, Giuffrè Editore 2002.

Tutti i soggetti ed i sistemi citati nella tabella interagiscono con la struttura organizzativa e produttiva dell'impresa, cercando di influenzarne i comportamenti e le scelte in coerenza con i propri interessi particolari.

La trasparenza finanziaria, anche comunicata in chiave prospettica tramite un business plan, diventa quindi un aspetto determinante per controllare se l'impresa crea o distrugge valore e come questo valore viene distribuito.

1.3 Il business plan ed il processo di pianificazione strategica: il confronto con il budget

Il business plan ha un'importante funzione strategica all'interno dell'azienda in quanto è il documento che programma l'attività dell'azienda di medio - lungo periodo, e quindi interessa un arco temporale previsionale dai circa tre anni in su.

È opportuno non confondere lo strumento del business plan con quello del budget, anche se la complementarità è molto forte, poiché il primo anno del business plan di solito è rappresentato dal budget.

In ogni caso, la strategia non è sufficiente ad avviare le operazioni, poiché deve essere necessariamente sintetica.

Diventa quindi necessaria una programmazione operativa con orizzonte annuale, ovvero il budget.

La seguente tabella⁷ evidenzia le maggiori differenze tra il business plan ed il budget:

Caratteristiche	Business plan	Budget
Orizzonte temporale	Medio - lungo termine	Breve termine
Contenuto	Un aspetto per volta	Tutta l'azienda
Complessità	Molte variabili	Meno complesso
Natura dell'informazione	Più esterna e previsionale; meno accurata	Su dati interni e storici; più accurata
Persone coinvolte	Staff e alta direzione	Linea e alta direzione
N° di persone coinvolte	Esiguo	Elevato

Nota

⁷La tabella è stata parzialmente ripresa da Brusa L. e Zamprognà L. *Pianificazione e controllo di gestione*, Etaslibri, 1991, p. 14.

Il Business Plan: definizioni e concetti generali

Attività mentale	Creativa; analitica	Amministrativa; persuasiva
Finalità	Indicare risultati attesi	Condurre a risultati sperati
Valutazione lavoro svolto	Estremamente difficile	Meno difficile

Tali processi aziendali si coordinano nell'ambito del ciclo **strategia - pianificazione - controllo**.

La criticità più significativa risiede generalmente nel processo di pianificazione strategica⁸ che per sua natura è difficilmente strutturabile a differenza del budgeting e del reporting.

1.4 Il Business plan e le simulazioni economico – finanziarie

Fare previsioni non è facile; anche se è forte la possibilità di errore, è comunque importante prepararle perchè la pianificazione strategica costituisce un fattore di successo dell'impresa e rappresenta il primo passo per la misurazione dei risultati.

Un'impresa ha successo quando è in grado di generare profitti contestualmente alla creazione di liquidità; infatti, la presenza di uno solo dei due fattori indicati è condizione necessaria ma non sufficiente.

Un'impresa che produce ricavi ma non genera liquidità è sicuramente destinata alla crisi aziendale. Al riguardo esiste una massima illuminante che afferma come **"si fallisca per cassa e non per competenza"**.

In genere, profitti e liquidità sono due aspetti correlati, ma non simultaneamente presenti: nella parte dedicata agli "aspetti finanziari" si insisterà molto su questo punto, a volte ingiustamente trascurato.

Basti pensare che, ad esempio, alla fine del mese gli stipendi dei dipendenti vanno pagati con la liquidità e non con i profitti.

La liquidità è dunque una risorsa vitale per il funzionamento dell'impresa.

Un'impresa che non sia in grado di anticipare lo sviluppo della propria attività, sia in termini di fenomeni finanziari (entrate/uscite) sia in termini di fenomeni eco-

Nota

⁸ L. Brusa, "Attuare e controllare la strategia aziendale...", Giuffrè Editore 2007.

nomici (costi/ricavi) corre il serio rischio di trovarsi presto o tardi impreparata a fronteggiare eventi imprevisti.

Diventa così importante impostare delle corrette, semplici ed efficienti procedure di pianificazione e controllo.

1.4.1 Il Business plan: strumento dinamico e non statico

Il business plan non è un documento immutabile; anzi esso deve essere adattato alle mutate esigenze dell'impresa ed ai cambiamenti dei parametri esterni utilizzati, qualora questi mutino in misura significativa, relativamente al contesto dell'impresa interessata.

Si pensi ad una variazione dell'ambiente esterno all'impresa, quale:

- aumento dell'inflazione
- una variazione dei tassi di interesse
- altri cambiamenti delle "ipotesi di base"
- ad una delle molteplici e continue variazioni nella manifestazione della combinazione delle risorse produttive,
- del variato rapporto impresa/mercato

Spesso succede che alcuni dei dati necessari per formulare le previsioni non siano disponibili nel momento in cui occorrono.

In tali circostanze si suggerisce di utilizzare i dati con manifestazione storica più recente per poi aggiornare il lavoro con i dati previsionali specifici non appena disponibili. È evidente che a seguito di ciò il resto della previsione dovrà essere rivisto sulla base dei dati aggiornati.

1.5 I soggetti interessati al business plan

Il business plan (o piano previsionale) nasce con l'idea imprenditoriale.

È quindi l'**imprenditore** che, su iniziativa propria o su richiesta di altri (soci, finanziatori, ecc..) ha la necessità di preparare una documentazione per chiarire ed illustrare gli obiettivi e le cifre della sua iniziativa.

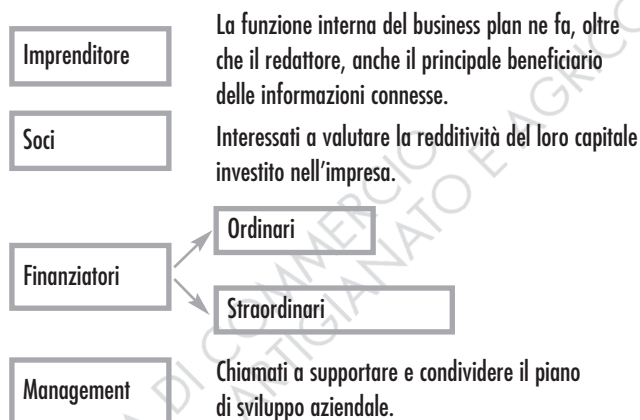
Il Business Plan: definizioni e concetti generali

I soggetti interessati alla redazione del piano previsionale possono essere suddivisi in due grandi categorie:

- i destinatari, tra cui l'imprenditore stesso
- i redattori, tra cui rientra sicuramente ancora l'imprenditore.

1.6 I destinatari del business plan

Nella categoria dei destinatari si trovano tutti coloro che sono in qualche misura interessati allo sviluppo ed al successo dell'idea imprenditoriale come illustra la seguente flow chart:



I soggetti destinatari sono così individuati:

- a. **l'imprenditore**, che può essere inteso non solo come una singola persona fisica, ma anche come una compagine di soci;
- b. **i soci attuali e futuri**: chiamati a sottoscrivere un aumento del capitale sociale o a confermare la loro intenzione di sostenere lo sviluppo societario, vogliono conoscere le stime di redditività "in senso ampio" del loro capitale investito. In tale caso l'obiettivo del nuovo azionista (soprattutto se apportatore di solo capitale e non di competenze tecniche) sarà quello di ottenere dall'investimento una redditività superiore a quella di altri investimenti finanziari di tutto riposo (free risk)
- c. **i soggetti finanziatori**, sia ordinari (ad es., banche, istituti credito, ecc..., per finanziamenti ordinari) che straordinari (ad es., istituzioni pubbliche per l'erogazione di fondi speciali, a fondo perduto o a tassi agevolati). In particolare,

occorre tenere presente le tipicità e le aspettative dei finanziatori (banche, enti speciali, amministrazioni pubbliche).

- d. **il management**, la cui presenza può essere importante soprattutto nelle imprese già esistenti e di una certa dimensione.

1.6.1 I redattori del business plan

Imprenditore

È il fulcro del processo di business planning

Professionista

È colui che sintetizza, provoca e coordina il fulcro - direttamente o indirettamente del processo di business planning

Management

Il suo coinvolgimento garantisce la migliore analisi dei dati e la partecipazione "psicologica e professionale" alle scelte d'impresa

Altri consulenti

Necessari per analisi e giudizi su aspetti specialistici

La redazione del piano previsionale richiede, di solito, una sommatoria di competenze diverse sia interne alla compagine societaria che esterne alla stessa.

Conseguentemente partecipano alla redazione del Piano previsionale:

- l'imprenditore** stesso (sia come persona fisica che come compagine di soci), per descrivere in modo compiuto il processo/prodotto o il servizio da offrire al mercato;
- il management** (ove presente), quale ausilio tecnico-operativo all'imprenditore;
- gli **altri consulenti** (marketing, tecnici di altro tipo, avvocati, consulente del lavoro, agenti, ecc...) per individuare e determinare i "numeri" dei settori di competenza;
- il professionista** (in genere il commercialista o il consulente aziendale) per congiungere ed elaborare in modo logico e congruente i "numeri" forniti dai soggetti al fine di riepilogare gli aspetti:
 - patrimoniali (stato patrimoniale),
 - reddituali (conto economico)
 - finanziari (flussi di cassa, rendiconto finanziario ed altri indici).

Il Business Plan: definizioni e concetti generali

1.7 L'affidabilità e attendibilità del Business Plan⁹

Due importanti concetti e requisiti richiedono un breve approfondimento:

- l'affidabilità del Business Plan
- l'attendibilità del Business Plan

1.7.1 Affidabilità

Il B.P. è affidabile se e soltanto se sono affidabili i procedimenti attraverso i quali avviene la formulazione delle proiezioni e la derivazione delle conclusioni.

Pertanto, deve essere affidabile il metodo utilizzato sia per la raccolta dei dati sia per la loro successiva elaborazione. Affinché la procedura complessiva risulti affidabile, è necessario che:

- la raccolta dei dati sia documentata;
- l'elaborazione dei dati sia sistematica;
- l'analisi dei dati sia controllabile.

Quindi, recita il citato Principio:

"Il B.P. soddisfa il requisito della affidabilità in presenza di una corretta e chiara rappresentazione:

- di tutte le variabili di input e di output alla base del suo sviluppo;
- delle modalità di costruzione dei modelli per la formulazione delle proiezioni;
- delle ipotesi sottostanti allo sviluppo delle proiezioni;
- delle fonti dei dati alla base delle proiezioni".

1.7.2 Attendibilità

Il B.P. è attendibile quando il suo contenuto complessivo ed i suoi singoli elementi costitutivi risultano compatibili, coerenti e ragionevoli.

L'attendibilità del B.P. - cita il citato Principio - "si risolve nel giudizio mediato derivante dal confronto e verifica tra:

- le simulazioni dinamiche proposte dal piano;

Nota

⁹ Su tali concetti si sviluppa l'intero Capitolo terzo dei Principi Generali di Redazione del Business Plan del CNDC, citati.

Capitolo I

- i riscontri logico-quantitativi effettuabili su singoli elementi del piano o rappresentazioni globali dello stesso.

Il principio dell'attendibilità va verificato nel B.P. con riguardo:

- sia alla congruità delle singole risorse allocate e combinate per il processo produttivo inteso in senso ampio;
- sia agli scenari complessivi (di mercato, tecnologico, economici, finanziari, ...) previsti e rappresentati in relazione alle possibili aree di rischio.

L'attendibilità del B.P. va realizzata e riscontrata preliminarmente nell'individuazione della tipologia e dell'impiego delle risorse qualificate, la cui combinazione definisce il processo produttivo di attività.

Due sono, quindi, i momenti che caratterizzano la verifica di attendibilità nella scelta e allocazione delle risorse:

- la verifica della loro disponibilità
- la verifica della fattibilità della loro combinazione produttiva.

La disponibilità è un requisito oggettivo da verificare nella quantità, nella qualità, nel tempo. In particolare, continua il citato Principio:

- la **quantità di risorse disponibili è rilevante** perché la corretta quantificazione del loro fabbisogno - ricavabile dal piano produttivo ipotizzato a supporto degli obiettivi di business, consente di verificarne la disponibilità sulla base delle condizioni del mercato in cui l'impresa opera o intende operare;
- la **qualità delle risorse disponibili** è rilevante perché la specializzazione del processo produttivo implica un fabbisogno di risorse altrettanto specializzate (personale, macchinari/attrezzature, materiali/semilavorati/componenti, ...), la cui disponibilità e specializzazione va verificata nel mercato in cui l'azienda opera o intende operare;
- il **fattore tempo è rilevante** perché lo sviluppo diacronico del fabbisogno è un aspetto la cui definizione e riscontro non sono sempre agevoli. Quindi, riuscire a schedare la dinamica temporale del fabbisogno con contestuale verifica di disponibilità delle risorse attribuisce al piano d'impresa maggiore attendibilità.

Il Business Plan: definizioni e concetti generali

Il giudizio di fattibilità della combinazione tra le risorse produttive deriva dalla verifica della compatibilità tra le risorse individuate come elementi del processo produttivo e, in particolare, tra tecnologie e risorse, tra regole ecopolitiche e processi produttivi, tra mercato ed obiettivi di business, tra necessità e mercato delle fonti, etc.

La verifica di attendibilità delle previsioni di disponibilità ed impiego delle risorse necessarie non esaurisce la verifica di attendibilità del B.P., poiché occorre verificare l'attendibilità del piano nei suoi obiettivi complessivi e nei diversi aspetti che lo caratterizzano (tecnologico, commerciale, economico, finanziario, ...).

Più nel dettaglio, il redattore del piano deve:

- esaminare criticamente il piano nei suoi aspetti aggregati;
- individuare le aree di criticità

È quindi possibile, riassumere il ruolo specifico dei concetti, come segue:

- l'affidabilità del B.P. va perseguita e riscontrata in relazione al processo di formazione dello stesso;
- l'attendibilità del B.P. va perseguita e riscontrata con riguardo ai risultati di quel processo di simulazione dinamica.

1.8 Gli altri principi generali di redazione del Business Plan

Tra gli ulteriori principi generali (dopo la chiarezza, la completezza, l'affidabilità e la trasparenza) cui deve ispirarsi il redattore del piano troviamo i seguenti:

1.8.1 Il concetto di neutralità

Il B.P. deve essere steso con **criteri oggettivi** e quindi non deve essere influenzato da obiettivi non dichiarati che l'estensore o il suo mandante vogliono perseguire.

Il principio che deve guidare l'estensore del B.P. è quello di raggiungere un risultato che consenta di informare sia il soggetto economico, sia gli amministratori, sia i terzi, sulla obiettivamente possibile evoluzione della situazione aziendale nel suo complesso e delle varie aree che la compongono nel medio-breve periodo, al fine di condurre l'azienda da un punto di partenza ad un punto di equilibrio prestabilito.

1.8.2 Il concetto di trasparenza

Il B.P. deve rispondere al principio della trasparenza, il quale si lega strettamente ai principi di chiarezza e di affidabilità.

La trasparenza nel B.P. significa che:

- deve essere possibile percorrere a ritroso ogni elaborazione del piano, dal risultato di sintesi al singolo elemento di analisi;
- di ciascun dato elementare deve essere identificabile la fonte.
- le informazioni, che l'estensore deve fornire al lettore del B.P., dovranno avere un equilibrato livello di dettaglio, al fine di fornirgli tutti i dati necessari per la sua comprensione, senza inutili prolissità.

Ma quale valore hanno i citati principi generali del CNDC? Aiutano il consolidamento dello scambio tra impresa e terzi (frequentemente banche) della trasparenza della comunicazione finanziaria.

Ecco perché la presentazione del business plan deve dichiarare se il business plan è stato redatto in conformità ai presenti principi di redazione del business plan ed a quali tra essi. Qualora tuttavia il redattore ritenga di non aver potuto o voluto aderire a talune indicazioni contenute nei suddetti principi, sarà fatto obbligo allo stesso di specificare, pur sinteticamente, nella redazione di quali parti del business plan ha ritenuto o è stato indotto a non applicare i principi menzionati, derogando agli stessi, e per i quali motivi (per carenza di informazioni, indisponibilità di tempi adeguati per le analisi o altra ragione).

In tal modo si creerà una simmetria informativa che faciliterà, nell'interesse delle imprese, la comprensione dei dati prospettici e la conseguente valutazione del progetto d'impresa.

Il Business plan e le altre simulazioni dinamiche

Simulare l'effetto di alcune decisioni d'impresa è attività che supporta la loro assunzione.

Se simulare richiede di analizzare, prevedere, confrontare i dati a disposizione (sia che tali attività avvengano in modo intuitivo o sistematico), **non sempre tale sforzo porta alla composizione di un business plan.**

Gli stessi Principi Generali di Redazione del BP¹⁰ recitano che

“La completezza sostanziale significa che l'analisi dell'evento di business non deve limitarsi agli elementi propri di questo – pur in riferimento a tutte le aree coinvolte e coinvolgibili, sia all'interno che all'esterno dell'azienda – ma anche identificare e, se possibile, studiare le interferenze significative con il sistema impresa nel suo complesso”.

È, quindi, necessario – ai fini del rispetto del principio di completezza – che il B.P.:

- analizzi l'idea d'impresa con riferimento a tutte le aree aziendali proprie dell'evento di business, nessuna esclusa;
- identifichi puntualmente le interferenze significative dell'evento di business con il resto dell'impresa in cui esso si sviluppa;
- analizzi, ove possibile, tali interferenze in termini di causa-effetto con il sistema impresa nel suo complesso, valutandone la compatibilità.

La rappresentazione parziale di aree aziendali o di singole iniziative, senza l'identificazione delle interazioni tra le aree/iniziativa simulate e quelle delle aree aziendali residue, non può essere considerata un B.P. completo, ma deve essere assimilata ad altri strumenti informativi, quali:

- il capital budgeting;
- la valutazione di fattibilità di investimenti;

Nota

⁽¹⁰⁾ Principio della Completezza: “Il concetto di completezza sostanziale”.

Capitolo II

- le simulazioni dinamiche incrementali;
- i piani di prodotto;
- i piani di penetrazione commerciale.

Ad esempio ...

Semplificando, immaginiamo che un'azienda voglia raddoppiare la propria linea di produzione.

Per la redazione del Business plan a supporto di tale decisione ai dati specifici dell'investimento (preventivo degli impianti e delle opere, personale aggiuntivo, dati del processo di produzione) dovrà aggiungere:

- la valutazione dell'impatto positivo possibile sulle condizioni di acquisto delle risorse,
- la valutazione dell'impatto sul mercato (politiche commerciali da rivedere per distribuire le maggiori quantità, gestione degli stock,....),
- la valutazione del nuovo punto di equilibrio tra costi diretti ed indiretti al processo produttivo.

Vediamo quindi più nel dettaglio alcune riflessioni pratiche che evidenzino tale concetto.

L'ipotesi d'investimento certamente consente l'acquisizione di informazioni specifiche conseguenti la possibile realizzazione dello stesso.

Alcune di queste informazioni sono:

- a. Il possibile costo d'acquisto, gli oneri accessori, i tempi e le forme di pagamento
- b. I costi per gli eventuali corsi di formazione del personale addetto alla sua gestione
- c. La produttività incrementale teorica, intesa come capacità di output (prodotti e/o servizi) data una certa disponibilità di risorse (tempo, materiali, persone)

Il Business Plan e le altre simulazioni dinamiche

Ma molte altre sono le informazioni che nell'ambito di una azienda esistente bisogna aggiungere ai "soli" dati di un nuovo investimento:

- a. Le sinergie possibili nell'acquisizione e gestione delle risorse produttive (trattative nell'acquisto di maggiore quantità di materiale, migliore utilizzo/specializzazione del personale dipendente,...)
- b. I diversi rapporti di imputazione dei costi indiretti (industriali e non industriali) sul costo del prodotto (direct e full cost)
- c. L'impatto possibile sul mercato già presidiato e l'effetto sulle politiche commerciali (una maggiore offerta di prodotto da distribuire può non sempre trovare corrispondente domanda qualitativamente comparabile)
- d. La gestione del capitale circolante necessaria e conseguente il nuovo investimento va ad inserirsi nella più ampia gestione finanziaria dell'azienda già esistente, con necessità di rivederne gli strumenti, gli equilibri ed i naturali effetti economici
- e. Le interferenze fiscali che potrebbero derivare dalla scelta temporale o quantitativa di un investimento

Ecco quindi che la prima "naturale" intenzione dei redattori del piano di simulare la dinamica economica e finanziaria solo sulla base dei dati specifici e strettamente connessi con l'investimento, si infrange sulla mancanza di significatività delle risultanze possibili.

Questo spesso rileva anche a livello di investimento di Gruppo aziendale, qualora si presentino le seguenti caratteristiche:

- l'investimento sia effettuato a mezzo di una newco
- la newco - in quanto priva di storia - non abbia consistenza patrimoniale per garantire gli eventuali finanziatori (se diversi dalla società controllante)
- la newco evidenzi una marcata dipendenza finanziaria dal Gruppo
- le attività produttive della newco configurino un significativo contributo o interferenza ai risultati consolidati del Gruppo.

Capitolo II

Questa circostanza può ben essere rappresentata con un esempio ...

Caso Gamma

(raddoppio linea di produzione, BP incrementale con i "soli" dati degli investimenti)

Ipotizziamo i seguenti elementari dati significativi dell'investimento:

Avvio del progetto	Gennaio 2006	
	Costo del nuovo investimento	200.000,00
	IVA sul bene	20%
	Pagamento investimento	30/60 gg
Ammortamento tecnico	15%	
Fonti specifiche acquisibili	Mutuo	
	Importo	150.000,00
	Durata in anni	4
	Tasso	6,75%
	Periodicità	trimestrale
Costo diretto di produzione		
	Per prodotto	1
Quantità stimata producibile (pezzi) e vendibile		300.000
Stagionalità vendite e acquisti		Costante
Incremento annuo dei pezzi venduti		10%
Mark - up analogo alle condizioni attuali		60%
Dilazione pagamento fornitori		30 gg
Dilazione incasso clienti		90 gg
Incremento personale dipendente diretto	4 unità	1.500,00/mese
Incremento personale dipendente indiretto part-time	1 unità	800,00/mese

i valori monetari sono espressi in euro

Il Business Plan e le altre simulazioni dinamiche

A ciò aggiungiamo alcune assunzioni sui parametri economici di impatto sulla dinamica economica e finanziaria:

Anno	Inflazione	Costo Lavoro	Tasso Creditore Breve	Tasso Debitore Breve
2006	1	4	1	6.5
2007	1	4	1	6
2008	1	4	1	5.5

L'articolazione e i dettagli delle leve macro e micro economiche utilizzate dal modello di simulazione, pur dovendo essere proporzionati alle circostanze ed effettive esigenze, costituiscono un fondamentale elemento che integra i buoni criteri di redazione del BP.

Gli stessi citati Principi¹¹ recitano:

"... Per la redazione del BP si ricorre a tecniche e funzioni aziendalistiche basate su aspetti macro e microeconomici.

Le fonti di informazione sono normalmente esterne all'impresa e frutto di elaborazione da parte di soggetti dedicati.

Gli aspetti macro economici tengono conto dello scenario economico, politico e sociale in cui opera l'impresa.

Gli aspetti micro economici sono legati alla dinamica economica, patrimoniale, finanziaria, produttiva, amministrativa e fiscale della gestione dell'impresa per la quale viene redatto il piano ...".

Nota

⁽¹¹⁾ Principi di Redazione del BP approvati dal CNDC, Premessa, Concetti generali, Il Business Plan.

Capitolo II

Ritornando all'esempio Gamma, sulla base dei dati sopra esposti otteniamo i seguenti flussi annuali economici:

	2006	2007	2008
Ricavi	496.800	552.750	614.561
Acquisto materie e prodotti	-300.000	-333.300	-370.261
Margine operativo lordo	196.800	219.450	244.300
Salari e stipendi	-88.400	-92.820	-97.461
Contributi previdenziali dipendenti	-28.288	-29.702	-31.188
Quota TFR dipendenti	-6.188	-6.497	-6.822
Ammortamento beni materiali	-30.000	-30.000	-30.000
Margine operativo netto	43.924	60.430	78.829
Interessi attivi	242	0	0
Oneri finanziari da Tesoreria	-9.752	-8.105	-5.006
Oneri fin. da Finanziam. ML	-9.176	-6.645	-4.113
Reddito ante imposte	25.238	45.681	69.710

Tale simulazione economica (alla quale non si è applicata la valutazione differenziale del carico fiscale) è una mera rappresentazione parziale (limitatamente agli effetti del nuovo investimento) dei conti aziendali.

Leggiamo quindi la dinamica dei flussi annuali di cassa:

	2006	2007	2008
Incasso crediti commerciali	446.941	646.495	718.908
Pagamento debiti commerciali	-329.868	-396.615	-440.601
Pagamento stipendi	-62.764	-65.902	-69.197
Versamento ritenute e contributi	-45.628	-56.205	-59.016
Versamento Imposte Indirette	0	-39.576	-48.444
Totale flussi della gestione operativa	8.681	88.195	101.650
Erogazione finanziamenti	150.000	0	0
Rimborso rate finanziamenti	-46.676	-44.145	-41.613
Addebito oneri fin. da tesoreria	-9.752	-8.105	-5.006
Accredito proventi finanziari	242	0	0
Totale flussi della Gestione Patrimoniale	93.814	-52.249	-46.619
Pagamento Investimenti	-240.000	0	0
Totale flussi della Gestione Investimenti	-240.000	0	0
Saldo Tesoreria Periodo Precedente	0	-137.505	-101.558
Saldo Tesoreria del Periodo	-137.505	-101.558	-46.528

Il Business Plan e le altre simulazioni dinamiche

Coordinati con la manifestazione dei flussi economici e finanziari troviamo i saldi patrimoniali. In verità la loro manifestazione – in quanto connessa con la rappresentazione dei soli flussi incrementali – ha una valenza relativa significando unicamente la formazione delle grandezze patrimoniali conseguenti le previsioni incrementali.

Leggiamo comunque anche tali grandezze patrimoniali

	2006	2007	2008
ATTIVO			
Imm.Materiali Operative	170.000	140.000	110.000
Totale Immobilizzazioni	170.000	140.000	110.000
Crediti commerciali	149.219	166.024	184.589
Crediti verso Erario per II.II.	640	0	0
Disponibilità di Tesoreria	0	0	0
Totale Capitale Circolante	149.859	166.024	184.589
Totale Attivo	319.859	306.024	294.589
PASSIVO	2006	2007	2008
Utili di esercizi precedenti	0	25.238	70.919
Utile del periodo	25.238	45.681	69.710
Totale Patrimonio netto	25.238	70.919	140.629
Fondo TFR dipendenti	6.188	12.685	19.508
Totale TFR e Fondi	6.188	12.685	19.508
Debiti per finanziamenti m/l	112.500	75.000	37.500
Totale debiti Medio Lungo Termine	112.500	75.000	37.500
Debiti verso fornitori	30.132	33.477	37.189
Debiti verso dipendenti	0	0	0
Debiti verso	0	3.674	4.090
Debiti v. Enti previd.	8.296	8.711	9.146
Debiti di tesoreria	137.505	101.558	46.528
Totale Debiti a breve	175.933	147.419	96.952
Totale Passivo	319.859	306.024	294.589

Brevemente, questi i dati previsivi ottenuti dall'elaborazione delle ipotesi connesse al nuovo investimento.

Sono dati significativi?

Bastano tali elaborazioni a consigliare la migliore decisione?

Prima di procedere all'analisi delle possibili interferenze è innanzitutto possibile verificare alcune elementari condizioni di fattibilità del progetto di investimento.

Infatti i prospetti riepilogativi sopra riportati costituiscono una sintesi di dinamiche monetarie che devono essere raccordate con le effettive condizioni di fattibilità operativa.

Il primo e più semplice esempio del bisogno di tale analisi può essere, anche solo nel nostro semplice caso, "trovato" nella distorsione che il dato del saldo di tesoreria alla fine del primo anno nasconde sulle reali condizioni di fattibilità finanziaria del progetto.

Infatti l'unica fonte specifica ipotizzata è l'acquisizione di un mutuo per parte della somma dell'investimento, che non può quindi bilanciare l'impiego finanziario per:

- il pagamento dell'IVA,
- il saldo del prezzo dell'impianto,
- il fabbisogno che si genera dalla discrasia finanziaria tra l'incasso dei crediti (90 gg) ed il pagamento dei fornitori (30 gg)
- il pagamento a pronti degli altri costi operativi (personale,...)

Ecco quindi che dietro un apparente gestibile saldo di tesoreria alla fine dell'anno 2006 pari a:

	2006	2007	2008
Saldo Tesoreria del Periodo	-137.505	-101.558	-46.528

si nasconde una ben diversa dinamica dei flussi mensili che tenendo conto della ipotizzata tempistica di manifestazione dei fatti finanziari manifestano invece il seguente andamento (ad esempio concentrando l'analisi sui mesi da gennaio a aprile del primo anno di simulazione):

Il Business Plan e le altre simulazioni dinamiche

Anno 2006	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile
Incasso crediti commerciali	0	0	0	49.660
Pagamento debiti commerciali	0	-29.988	-29.988	-29.988
Pagamento stipendi	-4.828	-4.828	-4.828	-4.828
Versamento ritenute e contributi	0	-4.148	-4.148	-4.148
Totale flussi della gestione operativa	-4.828	-38.964	-38.964	10.696
Erogazione finanziamenti	150.000	0	0	0
Rimborso rate finanziamenti	0	0	-11.906	0
Addebito oneri fin. da tesoreria	0	0	-1.240	0
Accredito proventi finanziari	0	0	242	0
Totale flussi della Gestione Patrimoniale	150.000	0	-12.905	0
Pagamento Investimenti	0	-120.000	-120.000	0
Totale flussi della Gestione Investimenti	0	-120.000	-120.000	0
Saldo Tesoreria Periodo Precedente	0	145.172	-13.792	-185.661
Saldo Tesoreria del Periodo	145.172	-13.792	-185.661	-174.965

Risulta anche visivamente evidente dallo spaccato dei flussi finanziari mensili come il ritardo nell'incasso dei crediti commerciali rispetto al pagamento delle altre spese operative non consente di compensare la differenza tra fonte ed impiego specifico dell'investimento (con picco nei mesi di MARZO ed APRILE).

Passando i mesi, nell'ambito dello scenario gestionale ipotizzato, l'azienda riesce a recuperare parzialmente la carenza delle fonti sul complesso degli impieghi, ma è evidente che tale "possibile recupero" debba essere ricondotto dal redattore del piano alle condizioni fattuali e giuridico procedurali per realizzare in concreto l'operazione.

Capitolo II

Non sempre il "sistema" si accontenta infatti di vedere che la dinamica prevista dei flussi mensili porta - nel nostro esempio dai mesi di ottobre in poi - al risultato già evidenziato nei flussi finanziari annuali e quindi:

Anno 2006	Ottobre	Novembre	Dicembre
Incasso crediti commerciali	49.660	49.660	49.660
Pagamento debiti commerciali	-29.988	-29.988	-29.988
Pagamento stipendi	-4.828	-4.828	-9.656
Versamento rit.e e contributi	-4.148	-4.148	-4.148
Totale flussi della gestione operativa	10.696	10.696	5.868
Erogazione finanziamenti	0	0	0
Rimborso rate finanziamenti	0	0	-11.432
Addebito oneri fin. tesoreria	0	0	-2.528
Accredito proventi finanziari	0	0	0
Totale flussi della Gestione Patrimoniale	0	0	-13.960
Pagamento Investimenti	0	0	0
Totale flussi della Gestione Investimenti	0	0	0
Saldo Tesoreria Periodo Precedente	-150.805	-140.109	-129.413
Saldo Tesoreria del Periodo	-140.109	-129.413	-137.505

In altre parole la verifica della fattibilità finanziaria evidenzia in questo caso la difficoltà dell'impresa di raggiungere l'ipotizzato saldo "gestibile" alla fine dell'anno, trovandosi impossibilitata a far fronte ai picchi (di fabbisogno) infrannuale.

Quindi il punto d'arrivo è solo teorico.

L'azienda dovrà quindi riprogettare la struttura finanziaria dell'operazione.

Con il Business Plan i soggetti interessati all'operazione hanno potuto percepire in anticipo la presenza di un potenziale rischio.

2.1 Le possibili "interferenze" della generale situazione aziendale

Ottenuta la prima elaborazione "incrementale", compito del redattore è individuare, verificare e stimare le interferenze sui dati complessivi ottenuti dall'azienda nella quale l'investimento si compie.

Il Business Plan e le altre simulazioni dinamiche

L'aspetto qui trattato è di fondamentale importanza, tanto che i citati Principi¹² recitano:

"La rappresentazione parziale di aree aziendali o di singole iniziative, senza l'identificazione delle interazioni tra le aree/iniziativa simulate e quelle delle aree aziendali residue, non può essere considerata un BP completo, ma deve essere assimilata ad altri strumenti informativi, quali:

- il capital budgeting
- la valutazione di fattibilità di investimenti
- le simulazioni dinamiche incrementali
- i piani di prodotto
- i piani di penetrazione commerciale

Questi aspetti sono certamente specifici, legati al singolo ambiente nel quale l'evento si sviluppa, ma vogliamo in questa sede citarne i più frequenti.

2.2 Una possibile interferenza: l'effetto sulle politiche commerciali

Se l'investimento porta un aumento di capacità produttiva l'azienda che desidera tale evento avrà stimato e ricavato le politiche commerciali attraverso le quali avrà la possibilità di distribuire le maggiori quantità prodotte (o producibili) di tali prodotti e servizi.

Tali politiche potrebbero basarsi su:

- analisi/indagini/proiezioni di settore/mercato già disponibili
- consapevolezza storica di domanda latente
- indagini specifiche commissionate dall'azienda.

A seconda della tipologia di situazione l'azienda potrebbe ritenere necessari:

- investimenti pubblicitari
- agevolazioni commerciali (sconti, dilazioni) per i clienti (nuovi ed esistenti) che privilegino ordini quantitativamente superiori

Nota

⁽¹²⁾ Principi di Redazione del BP approvati dal CNDC, Capitolo secondo, La completezza, Il concetto di completezza sostanziale.

Capitolo II

- nessuna azione, in presenza di eccesso di domanda
- altro

l'esempio continua...

Continuiamo quindi nel nostro esempio, affrontando l'evoluzione del Caso Gamma.

L'azienda determina che la distribuzione della maggiore quantità di prodotti derivanti dall'aumentata capacità produttiva di 300.000 pezzi richiede, per il massimo sfruttamento della stessa ad esempio:

- uno sconto commerciale del 5% (per ordini quantitativamente superiori a certe quantità, che possiamo per semplicità stimare esattamente pari alla nuova capacità produttiva)
- investimenti promozionali e pubblicitari (comunque spesi nell'esercizio) per 20.000 euro nel 2006 e nel 2007.

I nostri flussi attesi cambiano (**gamma.v2**) di conseguenza come segue:

	2006	2007	2008
Ricavi	481.200	535.590	595.322
Acquisto mat. e prodotti	-300.000	-333.300	-370.261
Margine operativo lordo	181.200	202.290	225.061
Servizi commerciali	-20.000	-20.000	0
Salari e stipendi	-88.400	-92.820	-97.461
Contrib. previdenziali dipendenti	-28.288	-29.702	-31.188
Quota TFR dipendenti	-6.188	-6.497	-6.822
Ammortamento beni materiali	-30.000	-30.000	-30.000
Margine operativo netto	8.324	23.270	59.590
Interessi attivi	242	0	0
Oneri finanziari da Tesoreria	-11.888	-12.581	-10.974
Oneri fin. da Finanziam. ML	-9.176	-6.645	-4.113
Reddito ante imposte	-12.498	4.045	44.503

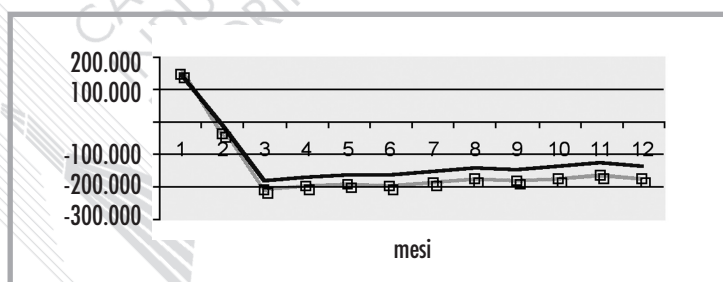
Risulta evidente - anche solo da questi due sintetici prospetti - la riduzione di marginalità economica ed il maggiore fabbisogno per supportare la crescita degli impieghi in capitale circolante.

Il Business Plan e le altre simulazioni dinamiche

	2006	2007	2008
Incasso crediti commerciali	432.907	626.371	696.445
Pagamento debiti commerciali	-329.868	-396.615	-440.601
Pagamento stipendi	-62.764	-65.902	-69.197
Versamento rit e contributi	-45.628	-56.205	-59.016
Pagamento costi struttura	-24.000	-24.000	0
Versamento Imp. Indirette	0	-25.312	-44.631
Totale flussi della gestione operativa	-29.353	58.337	83.000
Erogazione finanziamenti	150.000	0	0
Rimborso rate finanziamenti	-46.676	-44.145	-41.613
Addebito oneri fin. tesoreria	-11.888	-12.581	-10.974
Accredito proventi finanziari	242	0	0
Totale flussi della Gestione Patrimoniale	91.678	-56.726	-52.587
Pagamento Investimenti	-240.000	0	0
Totale flussi della Gestione Investimenti	-240.000	0	0
Saldo Tesoreria Periodo Precedente	0	-177.675	-176.064
Saldo Tesoreria del Periodo	-177.675	-176.064	-145.651

In particolare appare infine determinante apprezzare - in modo grafico - la relazione esistente tra interventi di politica commerciale, che sembrano non pregiudicare la validità economica dell'operazione, e gli indicatori di fattibilità finanziaria.

Comparazione flussi di cassa



Dal grafico che precede, che sintetizza appunto l'andamento comparato dei saldi di tesoreria mensili, si evidenzia che pur condividendo i due scenari una partenza con una evidente carenza di fonti in relazione agli impieghi in attivo immobilizzato, nel caso **gamma.v2** (con l'effetto politiche commerciali) la capacità di

Capitolo II

recuperare tale carenza risulta appesantita da una più difficoltosa generazione di flussi di cassa con la gestione operativa.

2.3 Altre interferenze: esempi

Non sono circoscrivibili, perché legate alle specificità dell'azienda, tutte le situazioni di possibile interferenza sulla "naturale" simulazione dei dati del nuovo investimento delle generali condizioni operative aziendali.

Ovviamente tali interferenze possono essere sia positive che negative.

Alcuni esempi di interferenze positive:

Le politiche di acquisto	Aumentare la produzione, e quindi il volume degli acquisti, può portare sinergie nella gestione degli acquisti, economiche (sconti, ...) e finanziarie (dilazioni, lotti riordino, ...)
La ripartizione dei costi industriali	Nei modelli aziendali ove vengano determinate quote di costo riferibili alla copertura di costi indiretti, l'aumento dei volumi porta ad un recupero di efficienza economica e competitività
Fabbisogni di capitale circolante	Apparenti fabbisogni a copertura degli impieghi in capitale circolante possono essere gestiti con flussi finanziari della gestione corrente derivante dalla gestione aziendale pre-esistente
Pianificazione fiscale	La realizzazione dell'investimento consente, con il superamento delle soglie di legge, l'applicazione della detassazione a parte del reddito

Ed ancora, questa volta, negative:

Disponibilità di risorse	Poter svolgere più attività rispetto a quelle presenti può essere non possibile per carenze di risorse qualificate: basti pensare un investimento che richieda, per il suo successo, profili professionali "rari" (ad esempio IT, ...)
I costi indiretti	Molto spesso la realizzazione di un investimento produttivo nell'ambito di un'azienda esistente trascina un forte coinvolgimento della struttura indiretta (amministrazione, servizi di stabilimento, ...), ma questo viene normalmente sottostimato.
Impieghi in capitale circolante	Il fabbisogno richiesto dall'aumento del capitale circolante eccede nel breve termine la specifica provvista di fonti pianificata per l'investimento

I dati necessari e le fonti informative

Il Business plan è una simulazione di una iniziativa d'impresa che si sviluppa in un preciso contesto geografico, economico, temporale.

Con riferimento a tali parametri è naturale immaginare che il contesto di sviluppo del Piano sia caratterizzato da

- ipotesi di caratteristiche economiche ed operative dell'ambiente esterno rispetto a quello dell'impresa in oggetto e
- ipotesi di variabili generali interne all'impresa, suscettibili di caratterizzare la simulazione dinamica ipotizzata.

Tali variabili, interne ed esterne all'ambiente impresa, devono essere valutate e considerate dal redattore del piano, che quindi deve dedicare a tale configurazione le opportune attenzioni.

Anche tale passaggio è commentato e raccomandato dai Principi generali di Redazione del BP.

“Per la redazione del B.P. si ricorre a tecniche e funzioni aziendalistiche basate su aspetti macro e microeconomici. Le fonti di informazione sono normalmente esterne all'impresa e frutto di elaborazione da parte di soggetti dedicati.

Gli aspetti macroeconomici tengono conto dello scenario economico, politico e sociale in cui opera l'impresa.

Gli aspetti microeconomici sono legati alla dinamica economica, patrimoniale, finanziaria, produttiva, amministrativa e fiscale della gestione dell'impresa per la quale viene redatto il piano. La fonte delle informazioni microeconomiche è quindi fondata, in massima parte, su calcoli e stime che non sono codificabili in senso stretto.”

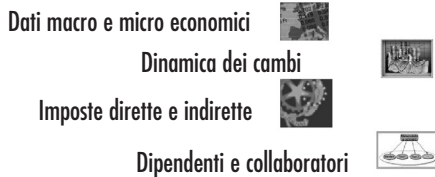
Ai fini della formazione del business plan la disponibilità e la conoscenza di dati macro economici ha soprattutto la funzione di:

1. fornire un quadro di riferimento di carattere generale sull'evoluzione dell'economia nazionale ed internazionale;

Capitolo III

2. verificare come alcune variabili soprattutto finanziarie (pensiamo ai cambi, ai tassi di interesse) influenzano inevitabilmente l'attività d'impresa a qualunque livello essa sia;
 3. fornire un supporto di supplenza perchè spesso i dati macroeconomici finiscono per supplire i dati microeconomici che sono più difficili e costosi da reperire.
- Lo schema che precede evidenzia alcune variabili (interne ed esterne all'impresa) che possono caratterizzare lo sviluppo del piano.

Il modello di articolazione dei dati nella produzione in serie



Le fonti da cui attingere questi dati sono molteplici e di relativo facile accesso dal momento che trattasi spesso di istituzioni pubbliche (nazionali ed internazionali) tra le quali si citano: l'ISTAT, l'ISCO (Istituto per lo studio della congiuntura), la Banca d'Italia, l'OCSE, la UE e l'ONU.

Ci sono poi gli istituti di ricerca privati che elaborano i dati in senso previsionale, facilmente reperibili (alcune ricerche sono riservate o a pagamento) tramite i motori di ricerca di Internet.

Tutti i dati macroeconomici vanno interpretati e trattati con cautela.

L'analisi razionale delle variabili che direttamente o indirettamente possono influenzare lo sviluppo delle attività e quindi dei flussi economici e finanziari dell'idea imprenditoriale non è un "optional" dei business plan più articolati, ma un momento di prima riflessione sul contesto generale nel quale si colloca (o collocherà) l'azienda.

I dati necessari e le fonti informative

Tale momento va però inteso come la ricerca e selezione di un insieme di parametri, in parte prevedibili e in parte indipendenti e non riscontrabili: è un completamento delle ipotesi – più oggettive e documentate – formate dal redattore del business plan.

La soluzione per il redattore – nell'ambito del processo di sviluppo del Business Plan – sta nell'individuare i parametri che consentono di sviluppare nel tempo – in modo eventuale ma endogeno (ossia senza una imputazione puntuale da parte del redattore) alla procedura – la determinazione quantitativa delle manifestazioni dei singoli fatti aziendali.

Ad esempio:

- sarà molto difficile prevedere il costo di acquisto di una materia tra quattro o cinque anni,
- è più serio analizzare il costo della materia al momento della redazione, studiarne la dinamica storica (ove possibile), legare l'evoluzione di quel costo ad un parametro dinamico (ad esempio l'inflazione prevista).

Così facendo il redattore sarà in grado di rimodulare la previsione del costo della materia al variare delle condizioni esterne all'impresa (in questo caso macroeconomiche) semplicemente variando la dinamica del parametro correttivo.

I parametri economici più utili connessi alle condizioni esterne alle imprese sono:

Inflazione	Sintesi del tasso d'inflazione atteso
Costo del lavoro	Somma sia della crescita attesa media del costo del lavoro, sia della dinamica di quel costo connessa con la politica retributiva aziendale
Imposte Dirette	Individuazione delle imposte dirette, delle regole di determinazione dell'imponibile e della dinamica delle loro aliquote

I parametri economici che coordinano condizioni esterne ed interne all'impresa sono:

Tasso creditore	Tasso di redditività annuo da applicare alle giacenze di tesoreria utile a determinare i connessi proventi finanziari
Tasso debitore	Tasso debitore annuo da applicare ai disavanzi di tesoreria (intesi quindi come scoperti bancari o esposizioni finanziarie debitorie a breve verso altri finanziatori) utile a determinare i connessi oneri finanziari

In merito all'inflazione ed al modo di considerarla nella formazione del business plan, va tenuto presente che questo è formato da più conti economici previsionali, ciascuno relativo ad uno degli esercizi compresi nel periodo oggetto di previsione. Pertanto, i valori esposti nei conti economici potranno essere tra loro diversi sia per il mutare delle condizioni della gestione, sia per effetto dell'inflazione. L'incidenza del fenomeno inflattivo sull'informazione derivante dai conti economici sarà tanto maggiore quanto maggiore è la variabilità del livello generale dei prezzi osservabili nelle realtà territoriali in cui l'azienda esplica, a livello produttivo o anche semplicemente commerciale, la propria attività. Ai fini della chiarezza, nel business plan dovrà essere esplicitato se i valori sono esposti al lordo o al netto dell'effetto inflattivo:

- nel **primo caso**, si avrà un conto economico a «valori correnti» e, tra le informazioni contenute nel business plan, dovrà figurare, per ciascun esercizio, anche l'inflazione media annua prevista.
- nel **secondo caso**, si avrà un conto economico a «valori reali», riferiti all'anno zero.

Il redattore del piano tenga presente che la definizione dei tassi creditori e debitori a breve termine è necessaria per la determinazione degli oneri e proventi finanziari derivanti dalla gestione dei saldi di tesoreria.

Infatti dalla manifestazione degli incassi e pagamenti – per qualsiasi natura – connessi allo sviluppo delle operazioni aziendali previste si determina un saldo di tesoreria (intesa come giacenza o utilizzo di risorse finanziarie liquide).

Su questo saldo maturano – sulla base dei dinamici saldi di tesoreria - oneri o proventi finanziari, che contribuiscono alla determinazione dei saldi economici oltre che di quello finanziario.

3.1 I dati di base macroeconomici: una proposta operativa

Hanno la funzione di rappresentare le principali leve macro economiche che possono influenzare le previsioni dell'attività imprenditoriale, ed in particolare:

1. l'inflazione dell'ambiente geo-politico di riferimento, applicando la quale si ottengono gli incrementi dinamici del costo di acquisto delle risorse ed il loro effetto sulla redditività aziendale.

I dati necessari e le fonti informative

2. L'incremento del costo del lavoro, inteso come tasso di sintesi sia della dinamica prevedibile sulla base degli incrementi contrattuali e di legge, sia della politica retributiva aziendale.
3. Il tasso debitore applicabile ai mezzi finanziari forniti da terzi a titolo di debito, anche prevedibili come risultato ottenibile applicando ai tassi previsti dai sistemi lo spread ottenibile dall'impresa in oggetto
4. Il tasso creditore applicabile alle disponibilità di tesoreria, determinabile, in assenza di altre informazioni, con la ricostruzione indiretta indicata per il tasso debitore.

La tabella che il redattore può preparare risulta quindi simile a quella qui di seguito indicata:

Anno	Inflazione	Costo Lavoro	Tasso Creditore Breve	Tasso Debitore Breve
2006	1	4	1	6.5
2007	1	4	1	6
2008	1	4	1	5.5

e come sopra possono essere preparate tabelle per la raccolta sistemica dei dati relativi a:

- La **dinamica dei cambi**, dove indicare – con riferimento al paniere di valute di interesse – la dinamica delle parità reciproche.
- Le **imposte dirette**, generalizzando a livello di sistema la previsione delle imposte vigenti e la dinamica della loro aliquota nominale, per poi procedere a livello di ambiente "impresa" alla definizione di quei parametri (discrasie tra utile e imponibile, detassazioni,...)
- Le **imposte indirette**, generalizzando a livello di sistema la previsione delle imposte vigenti e ed il loro meccanismo operativo (periodicità,...)
- I **profili dei rapporti di lavoro**, generalizzando a livello di sistema i parametri riferibili – ad esempio – a contratti collettivi a valenza per l'intero territorio (isolando magari parametri come ore lavorabili e n° mensilità retributive).

Passo dopo passo

4.1 Le fasi preparatorie e la procedura per realizzare il business plan

La preparazione del business plan è un lavoro complesso, che richiede tempo e che, a sua volta, richiede.... un business plan.

Poiché le persone coinvolte nella preparazione del business plan sono numerose e competenti in settori diversi, è utile che il lavoro di tutti sia pianificato e coordinato.

A questo proposito proponiamo una bozza di "tempistica" per la redazione del business plan, che potrà essere ulteriormente ampliata a seconda delle necessità del progetto imprenditoriale.

Essa è predisposta nell'ottica dell'imprenditore; si sottolinea che può essere costituita da sub-tempistiche relative alle principali "cose da fare".

Entro il	Cose da fare	Osservazioni
	Prime riunioni con le persone interessate (soci, Consiglio d'Amministrazione, management,..)	
	Incontro con i consulenti esterni: esposizione dell'idea imprenditoriale ed affidamento di incarichi professionali per specifici settori	
	Riunione di coordinamento per suddivisione del lavoro tra i diversi gruppi (interni ed esterni)	
	Preparazione delle schede personali dei soci	
	Predisposizione del piano delle vendite	
	Predisposizione del piano di produzione	
	Predisposizione del piano degli investimenti	
	Predisposizione del piano finanziario	
	Predisposizione dello stato patrimoniale, del conto economico e dei flussi di cassa previsionali	
	Esame della prima bozza di business plan	
	Aggiustamenti alla 1a bozza di business plan	
	Esame della seconda bozza	
	Aggiustamenti alla 2a bozza di business plan	
	
	Redazione del business plan finale	
	fascicolatura del numero di copie necessario	
	Presentazione del piano di fattibilità ai destinatari	

Capitolo IV

Preliminarmente appare corretto sottolineare che un buon business plan è frutto di un'attività rigorosamente ispirata – anche se con flessibilità e buon senso - ad alcuni principi generali di comportamento che l'esperienza suggerisce per tale attività, così sintetizzabili:

- a. il **rigore nella preparazione**: tutte le informazioni andranno verificate e documentate (basarsi su preventivi appositamente richiesti, verificare o far verificare le licenze burocratiche, ecc.);
- b. i **punti di forza e di debolezza** dell'idea imprenditoriale devono essere attentamente esaminati e discussi;
- c. le **normative in vigore** (ad es., normativa sull'ambiente, quella sul lavoro) devono essere osservate: nel breve termine possono essere appaganti in termini di reddito, nel lungo termine non saranno premianti (sanzioni, ecc.);
- d. tenere conto della **temporaneità di alcune normative** agevolative fiscali (ad esempio gli incentivi sugli investimenti, ...), in materia di lavoro e dei contributi sullo stesso, contratti di formazione, ed in termini di contributi finanziari;
- e. affidarsi a consulenti competenti iscritti ad Albi o registri;
- f. preparare **due o più scenari**: uno più "ottimistico" ed uno più prudentiale e, soprattutto, se possibile, preparare anche degli scenari alternativi (cosa succede se il concorrente reagisce in un certo modo....);
- g. tenere realisticamente conto dei **tempi di realizzazione** del progetto (giornate /ore di lavoro) e degli aspetti burocratici che possono ritardare l'avvio dell'attività (autorizzazioni, licenze, ecc.).

Con il presente capitolo si intende fornire un "percorso" logico e pratico utile all'analisi ed acquisizione dei dati necessari alla predisposizione di un business plan:

- percorso logico perché propone, passo dopo passo e nella corretta sequenza, i punti che il redattore del piano deve affrontare per l'analisi razionale dello scenario dinamico dell'iniziativa d'impresa;
- percorso pratico perché propone schemi e check list di aiuto nella selezione e raccolta dei dati.

Passo dopo passo

In estrema sintesi i passi di tale percorso sono:

1. definizione delle caratteristiche del progetto.
2. individuazione delle variabili esterne utili o necessarie per il calcolo attendibile dei dati prospettici.
3. rappresentazione dell'azienda in Centri economici, quali filtri utili per l'analisi e manifestazione dei dati economici.
4. l'analisi del mercato, della domanda, dell'offerta
5. selezione ed analisi dei dati (ricavi e costi diretti) delle attività produttive, distintamente se trattasi di:
 - produzione in serie
 - attività commerciale
 - attività di servizi
 - attività di produzione su commessa
6. inserimento degli altri dati operativi
 - gestione degli altri costi della struttura (e dei leasing)
 - investimenti
 - gestione dipendenti
 - gestione collaboratori
 - gestione del capitale proprio
 - gestione di contributi
 - gestione dei finanziamenti di terzi
7. gestione delle imposte (dirette e indirette)
8. esposizione negli schemi riepilogativi dei conti economici, prospetti patrimoniali e prospetti dei flussi finanziari.
9. verifica di congruità – fattibilità – opportunità, nonché avvio di processi di feedback e correttivi.

4.1.1 Il progetto: definizione delle caratteristiche

La scelta delle caratteristiche del progetto condiziona il modello di simulazione dinamica nonché la procedura di calcolo dei flussi economici e finanziari e dei connessi saldi patrimoniali dell'impresa.

In particolare due sono i momenti qualificanti tale scelta:

- la definizione del tipo di attività, e quindi del modello di aggregazione dei dati delle attività produttive
- la scelta delle variabili esterne che si ritiene influenzino la propria previsione.

È anche importante definire l'orizzonte temporale lungo il quale spingere la propria previsione: è evidente che previsioni lontane nel tempo non possono essere fondate su riscontri qualitativi e quantitativi affidabili, ma è comunque importante espandere temporalmente le simulazioni dinamiche fondandole sull'ipotesi di trend.

Lo sforzo è comunque utile per apprezzare la dinamica di flussi derivanti da investimenti a lento ritorno, oppure verificare la compatibilità economica e finanziaria di flussi proiettati nel tempo a fronte di certe strutture produttive o impostazioni patrimoniali.

La definizione delle caratteristiche del progetto si completa con la sintetica esposizione di:

4.1.2 Descrizione dell'azienda esistente

La descrizione dettagliata, minuziosa, analiticamente completa dell'azienda e delle sue caratteristiche, in termini di storia pregressa della sua proprietà, della sua forma giuridica, della sua composizione societaria e dei suoi organi di amministrazione e controllo, della presenza o meno di legami con altre aziende fornisce all'estensore del business plan la base informativa sulla quale operare le scelte di impostazione e di definizione del progetto imprenditoriale e del conseguente piano aziendale.

Essa, inoltre, è finalizzata a rappresentare ai destinatari del documento il quadro storico e attuale di riferimento dell'idea imprenditoriale.

4.1.3 Stato giuridico dell'azienda

La parte descrittiva e ricognitiva del business plan deve iniziare con l'enunciazione dello stato giuridico dell'azienda. Tale sezione fornisce le principali informazioni di natura anagrafica ed istituzionale, al fine di una sommaria ed iniziale identificazione della realtà aziendale cui il business plan si riferisce. Costituiscono

Passo dopo passo

elementi da considerare in tale ambito:

- la **forma giuridica** dell'Azienda, specificando se trattasi di impresa organizzata in forma individuale o societaria;
- la **Denominazione** della ditta individuale e/o la Ragione Sociale della Società;
- la **composizione** della sua compagine societaria e dei suoi organi di amministrazione;
- il suo **stato giuridico**, informando se l'azienda è sottoposta ad eventuali interventi esterni (come l'amministrazione giudiziale) o a procedure concorsuali;
- i suoi **dati anagrafici** - l'indirizzo della ditta individuale o la Sede Legale della Società;
- le eventuali **sedì secondarie** istituite ed utilizzate dalla ditta individuale o dalla Società, specificando la natura delle stesse e l'attività ivi svolta;
- l'ubicazione esatta **dell'Unità produttiva** interessata dall'attività dall'azienda esistente;
- l'**Oggetto sociale** della Società – definire sinteticamente, ma con chiarezza, lo spettro di azione dell'attività svolta dall'azienda e l'attività effettivamente svolta;
- l'eventuale **Marchio** utilizzato dall'azienda per il suo prodotto/servizio.

4.1.4 Origini e sintesi storica recente

Il business plan deve presentare una sintetica ma rappresentativa descrizione delle origini e della successiva evoluzione dell'azienda. Tale sezione deve contenere la cronistoria degli avvenimenti aziendali più significativi degli ultimi tre/cinque anni. Nel caso in cui l'azienda abbia natura societaria, è necessario specificare eventuali operazioni straordinarie avvenute nell'ultimo quinquennio (Fusioni, Scissioni, Scorpori, Trasformazioni etc.).

Poiché questa sezione deve presentare una ricostruzione storica coerente ed espressiva delle origini e vicende recenti dell'azienda, l'applicazione dei principi generali deve vertere essenzialmente sulla chiarezza e completezza delle informazioni fornite, in termini sia di contenuto che di esposizione.

4.1.5 Rapporti interaziendali rilevanti

Costituiscono elementi da considerare in tale ambito:

- l'esistenza di **partecipazioni** di controllo e/o di collegamento con altre Società nazionali e/o straniere, definendone l'esatta natura;
- la partecipazione a **Gruppi** di Società definendone il grado di integrazione ed interazione con le altre Aziende partecipanti e/o consorelle;
- l'esistenza di **rapporti contrattuali** (accordi collaborativi con fornitori, distributori e clienti, accordi di franchising, licenze d'uso e marchi...) di **particolare rilevanza**.

4.1.6 Attività e prodotti attuali

In questa sezione, bisogna fornire in sintesi le informazioni relative al prodotto attualmente realizzato e/o al tipo di servizi al momento erogati, specificando il codice dell'attività economica esercitata (per l'Italia, il codice Istat – classificazione Ateco).

Esse servono a rappresentare in modo più compiuto il quadro aziendale di riferimento nel quale l'idea imprenditoriale sarà sviluppata.

Costituiscono elementi da considerare in tale ambito:

- quali sono i tipi di prodotto/servizio che l'azienda attualmente produce e/o commercializza, con indicazione del prezzo medio e dell'andamento nell'ultimo triennio dello stesso;
- qual è il tipo di processo produttivo impiegato nella fabbricazione del prodotto o nella erogazione del servizio;
- quali sono i bisogni soddisfatti dall'offerta aziendale;
- qual è la struttura generale del mercato di riferimento,

L'esposizione, nel descrivere l'attività e l'offerta aziendali, deve inoltre porre in evidenza:

- le caratteristiche distintive dei prodotti/servizi rispetto alla sensibilità manifestata dal mercato di riferimento;
- le differenze più importanti tra i prodotti/servizi realizzati dall'azienda e quelli offerti dalla concorrenza;

- la dinamica recente del mercato di riferimento sul lato della domanda e dell'offerta (tendenze recessive o espansive, nuovi ingressi di concorrenti, processi di mutamento dei comportamenti e delle preferenze di consumo, allargamento o restrizione dei prodotti sostituti etc.).

4.1.7 Organizzazione attuale

Successivamente all'illustrazione dei prodotti realizzati e dei mercati presidiati dall'azienda, occorre descrivere

- i processi organizzativi dell'attività svolta,
- i ruoli e le responsabilità di chi opera all'interno dell'azienda,
- le risorse tecniche impiegate, ovvero quei beni materiali ed immateriali che servono per l'avvio dell'investimento.

Al riguardo, il redattore del business plan deve descrivere le diverse aree aziendali (vedi paragrafo successivo) e la loro articolazione, indicandone le principali relazioni ed interazioni.

4.1.8 Nel caso di start-up

Qualora il business plan abbia ad oggetto una nuova iniziativa imprenditoriale, ossia la costituzione di una nuova azienda, preliminarmente alla formulazione delle previsioni sulla futura attività del nuovo ente occorre fornire una descrizione dei proponenti l'iniziativa.

Con riguardo alla parte descrittiva e ricognitiva illustrata dal presente principio di redazione, giova segnalare che, rispetto al caso dell'azienda già esistente, nella start up il patrimonio informativo preesistente di cui il redattore del business plan deve tenere conto e dare nota nel piano stesso è generalmente più circoscritto e contenuto.

Nondimeno, tale parte può assumere un rilievo non secondario nella complessiva formulazione, prima, e valutazione, poi, del business plan, proprio in ragione della limitatezza delle informazioni di cui si dispone, in genere, in sede di start up.

Pertanto in tale sezione devono essere indicate informazioni sui componenti del gruppo imprenditoriale, sottolineando esperienze professionali, aspirazioni e motivazioni, capacità di finanziamento e di gestione.

Costituiscono elementi da considerare in tale ambito:

- capacità di apporto finanziario e patrimoniale, derivabili da verifiche sulle disponibilità finanziarie e patrimoniali;
- competenze manageriali derivabili da esperienze imprenditoriali o lavorative oppure da preparazione culturale specialistica;
- competenze tecniche relative al prodotto/ servizio che si intende offrire, ivi compresa la conoscenza del mercato di riferimento;
- competenze tecnologiche relative ai processi produttivi;
- aspirazioni e motivazioni all'iniziativa.

4.2 L'azienda e le sue aree rilevanti: i Centri Economici

Anche in chiave di pianificazione può essere utile leggere i flussi dinamici che la caratterizzano non solo con riferimento all'intera azienda ma anche con riferimento a certe aggregazioni convenzionali nell'ambito della stessa che possono essere ispirate da:

- una ripartizione per aree funzionali dell'azienda,
- una ripartizione per centri economici in senso stretto (di costo, di ricavo,...)
- una ripartizione per attività trasversali

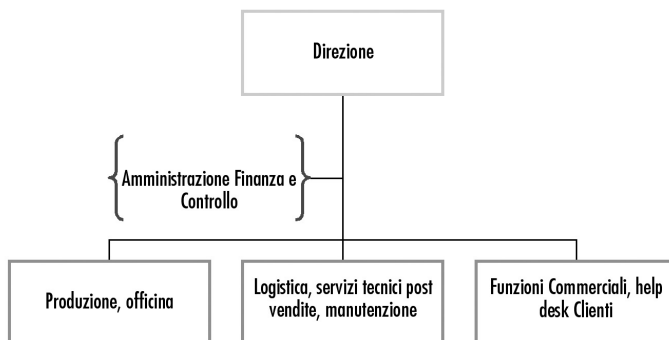
Tale passaggio – non obbligatorio ma utile – consente all'utente di predeterminare dei "filtri" di analisi economica da applicare alla simulazione dinamica dei flussi aziendali.

Infatti disegnare i Centri Economici dell'azienda equivale ad individuare le aree o le attività economiche (unità produttive, uffici, sedi, aree funzionali) per le quali risulta utile l'analisi dei flussi economici disaggregata.

Per ottenere tale risultato una volta individuati i Centri Economici bisognerà associare ogni fatto economico - tutto o in parte - ad uno o più di essi.

Passo dopo passo

Tra di loro i Centri Economici si possono coordinare o meno in un rapporto gerarchico come ad esempio:



I dati elaborati – assegnati ai singoli Centri economici – consentiranno quindi l’analisi di conti economici per singolo Centro previsto, con possibilità quindi di formare giudizi e valutazioni specifiche.

4.3 L’analisi del mercato, della domanda, dell’offerta

Preliminare alla enunciazione qualitativa e quantitativa degli obiettivi di vendita dei propri prodotti e servizi è necessario che il redattore abbia posto in essere quelle attività di analisi e valutazione atte a:

- renderlo consapevole del contesto nel quale collocherà la propria iniziativa d’impresa,
- acquisire coscienza critica degli elementi di comparazione e differenziazione del proprio prodotto e servizio con quello dei concorrenti,
- stimare l’effetto delle proprie decisioni di marketing così definendo la possibilità di realizzare gli obiettivi previsti.

Le tecniche messe a disposizione per realizzare la sopra descritta situazione possono essere anche sofisticate e richiedere competenze specifiche elevate¹³, ma

Nota

⁽¹³⁾ Per l’approfondimento delle quali si rinvia a guide e approfondimenti specifici.

il redattore potrà anche da solo aumentare la propria consapevolezza e percezione della questione osservando i principali aspetti della questione, ossia:

- il mercato, alla cui conoscenza conducono le informazioni sui consumatori, i concorrenti e l'ambiente di riferimento
- il proprio prodotto o servizio, nei suoi elementi caratteristici
- le azioni o leve di marketing che si intendono adottare.

4.3.1 *Natura e finalità del piano di marketing*

Il piano di marketing rappresenta il documento formale utile:

- in primo luogo, per comprendere la validità dell'idea imprenditoriale su cui si basa il progetto d'impresa che si intende porre in essere, dal punto di vista della sua capacità di soddisfare più o meno adeguatamente bisogni rinvenibili nel mercato, anche tenendo conto dell'offerta concorrente;
- in secondo luogo, per pianificare e controllare l'attività commerciale svolta dall'azienda.

Quindi, il piano di marketing non si risolve semplicemente nella previsione delle iniziative operative di pubblicità, promozione e vendita, ma è orientato preliminarmente all'individuazione dei bisogni e dei desideri insoddisfatti dei potenziali clienti (rappresentati da altre imprese ed organizzazioni o da individui consumatori) ed a sviluppare, promuovere e distribuire prodotti in grado di appagarli.

Analisi del mercato: In questa fase, si raccolgono, analizzano ed elaborano informazioni attuali, storiche ed eventualmente previsioni formulate da parti terze in merito non alle vendite della specifica azienda (se già esistente), ma all'andamento complessivo di uno o più mercati in cui l'azienda intende rafforzare la sua posizione (se si tratta di mercati già presidiati) o inserirsi (se si tratta di iniziativa del tutto nuova o di un'iniziativa di ingresso di un'azienda già esistente su un nuovo mercato). Tale fase è finalizzata, anzitutto, a selezionare il mercato o i mercati più opportuni da presidiare e, successivamente, a comprenderne il loro possibile andamento futuro;

Definizione della strategia e delle attività di marketing e commerciali da parte dell'azienda. In questa fase, si definisce la strategia e le azioni operative per il pre-

Passo dopo passo

sidio del o dei mercati individuati. È in questa fase che sono svolte previsioni tanto sui ricavi di vendita sviluppati dall'iniziativa cui si riferisce il business plan, quanto sui costi derivanti dalle attività di concezione/sviluppo del prodotto, distribuzione commerciale, promozione e pubblicità del prodotto. La strategia e le azioni di marketing comprendono quindi le decisioni riguardanti la segmentazione del mercato per l'identificazione delle categorie di «clienti obiettivo», il posizionamento di mercato, il marketing-mix e i livelli di spesa di marketing. Dal punto di vista formale, la struttura del piano di marketing prevede:

- **l'analisi del mercato dal lato della domanda**, finalizzata all'individuazione di bisogni e desideri che potrebbero trovare soddisfazione attraverso il consumo di un dato prodotto (bene o servizio);
- **l'analisi del mercato dal lato dell'offerta**, finalizzata alla comprensione dell'intensità della concorrenza attuale e prospettica rispetto alla domanda osservata;
- l'individuazione dei fattori chiave di successo per la soddisfazione della clientela;
- **la stima delle minacce ed opportunità** derivanti dall'evoluzione prevedibile dell'ambiente in cui si intende operare e dei punti di forza e debolezza del progetto d'impresa che si intende realizzare rispetto ai suddetti fattori critici;
- **la formulazione delle previsioni di vendita** e delle **previsioni dei costi** legati alla realizzazione della struttura commerciale e delle altre azioni operative di marketing ritenute opportune per veicolare il prodotto al mercato.

In definitiva, le **prime tre parti** e la stima dei volumi e valori di vendita individuano il cd. **piano strategico di marketing**, ovvero un documento previsionale relativo a 3 o più anni, che espone la percezione dei decisori aziendali in merito alla posizione dell'azienda nei mercati rispetto ai concorrenti ed alla domanda.

Diversamente, la stima dei costi di marketing e commerciali costituiscono il cd. **piano tattico operativo**, che consiste nel programmare nel dettaglio le azioni da intraprendere per il raggiungimento dei risultati del primo anno del piano di marketing strategico.

4.3.2 Analisi della domanda

In questa fase è opportuno individuare:

- il mercato obiettivo, frutto di una decisione prettamente strategica dell'azienda, che decide di vendere un prodotto presso un determinato segmento di popolazione piuttosto che in un altro;
- il mercato potenziale, ossia la percentuale di potenziali compratori del mercato scelto come obiettivo. Esso corrisponde al massimo livello di domanda del mercato;
- il mercato effettivo, che corrisponde alle effettive vendite del prodotto nel mercato obiettivo.

Fissati gli obiettivi che l'azienda intende conseguire si pone il problema della scelta di un mercato o dei mercati sui quali operare. Si tratta di una scelta importante da cui dipende la definizione del piano di produzione, vendite e marketing.

- a. **Una prima base di segmentazione**, nel mercato dei beni finali di largo consumo o durevoli, è costituita dalle variabili di natura geografica, quindi si suddivide il mercato in diverse unità geografiche, quali nazioni, stati, regioni, province, etc.
- b. **Una seconda variabile** utilizzata è quella demografica, per cui si suddivide il mercato in relazione all'età del consumatore, del sesso, del livello di reddito, della dimensione della famiglia, etc.
- c. **Un terzo parametro di segmentazione** è costituito dalle variabili psicografiche quali la classe sociale, lo stile di vita, la personalità dei consumatori, etc. Infine abbiamo la segmentazione comportamentale che si basa su parametri quali le occasioni d'uso di un prodotto, l'atteggiamento verso il prodotto.

Nel caso dei mercati industriali, pur utilizzando le medesime variabili considerate nel mercato dei beni di consumo, è possibile individuare gli utilizzatori finali del bene, la destinazione del prodotto e la dimensione dell'impresa acquirente.

Importante è la stima del mercato complessivo e della quota di mercato acquisita o acquisibile dall'azienda secondo la lettura lo studio e le previsioni dei dati.

4.3.3 Analisi dell'offerta

L'analisi dell'offerta consiste nell'esame del settore merceologico in cui l'azienda opera o intende operare. Importante è la esatta quantificazione dell'offerta sulla base dei dati di settore acquisiti e delle variabili prese in considerazione, giacché confrontata alla domanda determina gli spazi di mercato da conquistare o già acquisiti.

4.3.4 Previsione delle quantità vendute

Occorre fornire, sulla base dei dati attuali o di previsione e per ciascun singolo prodotto o variante di prodotto (bene o servizio), le quantità che si intende vendere o erogare sul mercato.

È necessario, pertanto, evidenziare:

- i prodotti/servizi che l'azienda produce e vende;
- i volumi di vendita previsti;
- la distribuzione temporale di tali volumi nell'arco temporale considerato, in particolare sottolineando se le vendite hanno una certa ciclicità o stagionalità rilevanti.

4.3.5 Previsione dei ricavi di vendita

Occorre fornire i valori dei ricavi attesi sulla base delle previsioni sui volumi di vendita precedentemente formulate, tenendo conto della sensibilità dei clienti al prezzo e dell'intensità della concorrenza attuale e prospettica.

I ricavi previsti si ottengono moltiplicando, per ciascuna tipologia o variante di prodotto (bene o servizio), i volumi commercializzati per il relativo prezzo medio, in corrispondenza del quale si ritiene che il mercato sia disposto ad assorbire il detto quantitativo di produzione.

È necessario, pertanto, evidenziare:

- i prodotti/servizi che l'azienda produce e vende;
- i prezzi medi di vendita che, moltiplicati per la quantità prodotta e venduta o erogata, determinano i ricavi.

4.3.6 Previsione delle iniziative di marketing (sviluppo del prodotto, pricing, promozione e comunicazione, distribuzione ecc.)

Occorre prevedere e progettare le diverse politiche e iniziative di marketing che verranno adottate nello sviluppo del progetto.

È necessario pertanto evidenziare e descrivere

- le politiche e le iniziative di marketing operativo
- le politiche e le iniziative di segmentazione e differenziazione del prodotto
- le politiche e le iniziative di marketing mix:
 - pricing
 - distribuzione
 - promozione e pubblicità evidenziando i volumi delle iniziative ove possibile anche in termini fisici ed in ragione di costi unitari e complessivi.

Infatti la vendita di un prodotto si può schematizzare come una linea che unisce il produttore al consumatore finale: tra il punto di partenza (produttore) e il punto di arrivo possono esserci più o meno "stazioni intermedie" o non esservene affatto.

Ovviamente ogni stazione intermedia, che rappresenta un operatore economico, esige il suo utile e ciò, a parità di prezzo, comprime il margine ritraibile dal produttore. Alternativamente, a parità di margine che il produttore ottiene per unità di prodotto venduta, viene alzato il prezzo finale del bene con conseguentemente minore attrattività del consumatore verso quel prodotto o servizio.

Dell'importanza dei canali distributivi più avanti si dirà a proposito del modello di aggregazione dei dati per le attività commerciali.

4.4 Le attività produttive

Il successivo passaggio del redattore è quello di scegliere in che modo aggregare – nell'ambito del proprio schema o modello di calcolo (qualunque strumento usi) – i dati relativi all'esercizio dell'attività produttiva di beni o servizi: ciò al fine di consentire la più efficiente relazione tra tipologia dei dati acquisiti e facilità della loro imputazione ed analisi.

In altre parole se è pur vero che tutte le imprese hanno il minimo comune denominatore di un conto economico, certamente diverse sono le modalità attraverso cui i dati di

Passo dopo passo

produzione sono simulabili in coordinamento con le caratteristiche del ciclo produttivo.

Ecco quindi che appare utile approfondire quali caratteristiche contraddistinguono i principali modelli rappresentativi il diverso modo di combinare – in chiave previsiva – le informazioni relative alle risorse per la simulazione della loro trasformazione in prodotti e servizi:

4.4.1 Attività produttive: la produzione in serie

- | | |
|----------|---|
| Settore | <input type="checkbox"/> 1 - Produzione in serie |
| Attività | <input type="checkbox"/> 2 - Commercio |
| | <input type="checkbox"/> 3 - Servizi |
| | <input type="checkbox"/> 4 - Produzione su commessa |

Il primo settore di attività - la produzione in serie - va inteso come attività produttiva che aggrega, secondo schema costante (distinta base) le risorse per la produzione di beni o servizi, che a loro volta possono essere intesi come unità articolate per classi di prodotto omogenee.

Il modello di articolazione dei dati nella produzione in serie

- **Famiglia**
 - prodotto
 - gestione acquisti materie (e stock materie)
 - stagionalità prevista acquisti
 - rimanenze inizio progetto
 - gestione quantità previste vendite (e stock prodotti finiti)
 - stagionalità prevista vendite

Concetti fondamentali in tale modello sono:

- la famiglia intesa come insieme di prodotti, omogenei per caratteristiche del ciclo finanziario (modalità di incasso dei prodotti), modalità di determinazione del prezzo, riferimento agli stessi Centri Economici;
- il prodotto inteso come grandezza (spesso convenzionale nell'ambito del business plan) che riassume l'incidenza standard dei vari fattori produttivi direttamente proporzionati al volume della produzione (materie prime, mano d'opera diretta, lavorazioni sul prodotto...);

Capitolo IV

- la modalità di determinazione del prezzo, che l'utente può ritenere utile individuare nella fissazione di mark up (variabile per anno) sui costi diretti o come prezzo digitato in quanto ritenuto ipotesi già definita nello sviluppo del piano;
- il piano delle vendite e stock, ossia il momento in cui viene definito l'obiettivo – preventivamente riscontrato con le effettive possibilità del mercato;
- la stagionalità delle vendite intesa come pianificazione delle oscillazioni quantitative infrannuali la cui previsione è utile per la conseguente oscillazione dei flussi di tesoreria;
- la pianificazione degli acquisti, intesa come individuazione delle eventuali politiche di acquisto (lotti minimi di giacenza per singola risorsa materiale produttiva, modalità di pagamento delle singole materie) e come stagionalità infrannuale della concentrazione di acquisti per singola risorsa.

Appare evidente che preliminarmente alla quantificazione delle previsioni di vendita due sono le analisi necessarie:

- l'analisi del mercato di riferimento e la determinazione degli obiettivi di penetrazione in relazione alla caratteristica della propria offerta;
- l'analisi delle caratteristiche produttive – e delle opportunità alternative – della propria offerta.

La qualità e valore di tali momenti di analisi sono direttamente influenti sull'attendibilità del piano redatto.

4.4.2 Attività produttive: il commercio

Il secondo settore di attività – ed il conseguente modello di organizzazione di dati – sintetizza le esigenze ed i flussi dell'attività commerciale, intesa come l'insieme di tutte le attività rivolte allo scambio di beni o servizi, con necessità o meno di essere aggregate o distinte per canali distributivi.

Concetti fondamentali in tale modello sono:

- la famiglia intesa come insieme di prodotti, omogenei per caratteristiche del ciclo finanziario (modalità di incasso dei prodotti), modalità di determinazione del prezzo, riferimento agli stessi Centri Economici;

Passo dopo passo

- il prodotto inteso come grandezza (spesso convenzionale nell'ambito del business plan) che individua il bene (o servizio) distribuito dall'azienda;
- il canale distributivo, inteso come insieme omogeneo di caratteristiche distributive associate a determinate attività commerciali (al dettaglio, all'ingrosso, franchising,);
- la modalità di determinazione del prezzo, che l'utente può ritenere utile individuare nella fissazione di mark up (variabile per anno) sui costi diretti o come prezzo digitato in quanto ritenuto ipotesi già definita nello sviluppo del piano.

Il modello di articolazione dei dati nelle attività commerciali

• **Famiglia**

• **prodotto (merce + lavorazione)**

• **canali distributivi**

• **gestione acquisti merci**

• **stagionalità prevista acquisti**

• **rimanenze inizio progetto**

• **gestione quantità previste vendite**

• **stagionalità prevista vendite (e stock merci)**

- il piano delle vendite e stock, ossia il momento in cui viene definito l'obiettivo – preventivamente riscontrato con le effettive possibilità del mercato;
- la stagionalità delle vendite intesa come pianificazione delle oscillazioni quantitative infrannuali la cui previsione è utile per la conseguente oscillazione dei flussi di tesoreria;
- la pianificazione degli acquisti, intesa come individuazione delle eventuali politiche di acquisto (lotti minimi di giacenza per singola risorsa materiale produttiva, modalità di pagamento delle singole materie) e come stagionalità infrannuale della concentrazione di acquisti per singola risorsa.

Anche in tale contesto valgono le considerazioni sopra fatte circa:

- l'analisi del mercato di riferimento e la determinazione degli obiettivi di penetrazione in relazione alla caratteristica della propria offerta;
- l'analisi delle caratteristiche produttive – e delle opportunità alternative – della propria offerta.

4.4.3 Attività produttive: i servizi

Per attività di servizi intendiamo qui quella attività produttiva continuativa cui concorrono risorse interne o esterne, per le quali è configurabile la previsione di un corrispettivo complessivo, assoggettabile o meno ad andamenti stagionali.

La concezione di prestazione di servizi ben può essere rappresentata dalla previsione del Contratto, grandezza qui non solo intesa nella sua accezione giuridica, ma anche come insieme di attività e rapporti a rilevanza monetaria che possono essere simulati nella dinamica dei loro flussi.

Appare in particolare utile, per supportare il metro di pianificazione dell'imprenditore di servizi, la previsione dei ricavi sia come effetto diretto dei corrispettivi di un contratto che come risultato indiretto dalla gestione di masse provvigionate.

Così facendo l'effetto della simulazione economica può essere più aderente ai criteri valutativi dell'imprenditore e gli aspetti della dinamica dei flussi finanziari risultano fedeli al quadro operativo.

Il modello di articolazione dei dati nelle attività di servizio

- **Contratto (tipologia servizi, estensione temporale, corrispettivo, regime II.II, condizioni di incasso)**
 - **stagionalità del servizio**
 - **materiali servizi e ore interne per ogni contratto**
 - **pianificazione materiali e servizi esterni**

Ovviamente la rappresentazione dinamica dell'attività produttiva dell'impresa sarà frutto dell'aggregazione di tanti contratti quanti necessari a completare l'articolazione dell'offerta di servizi, per gruppi omogenei rispetto a

- caratteristiche di sviluppo del servizio stesso;
- imposta indiretta;
- modalità d'incasso.

Una volta definiti gli elementi per la valorizzazione economica del contratto e per il suo sviluppo temporale è necessario quindi affrontare due momenti di analisi

Passo dopo passo

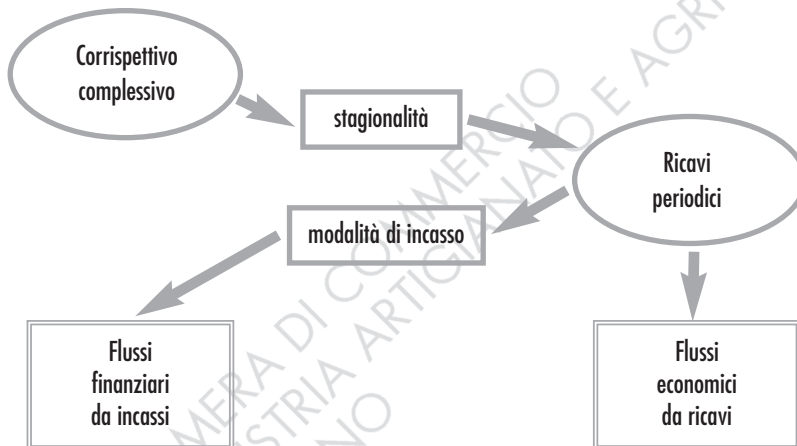
del contratto stesso:

- la definizione degli aspetti finanziari. (modalità di incasso dei corrispettivi)
- la stagionalità (ossia l'intensità nel corso dei singoli anni nell'erogazione dei servizi)
- la previsione dei costi esterni (materiali e servizi) necessari alla fornitura prevista nel contratto.

Introdotta la stagionalità mensile è necessario, per una corretta simulazione dei flussi finanziari, prevedere ed introdurre nel modello la dilazione degli incassi.

A questo punto – in sintesi – possiamo schematizzare la relazione tra le informazioni che abbiamo sin qui acquisito:

Attività di Servizi: dagli input ai flussi economici e finanziari



Ecco quindi che abbiamo gli elementi per collocare i flussi economici e finanziari dipendenti dai corrispettivi del servizio nei nostri report.

È ora la volta dei costi diretti connessi allo sviluppo dei contratti.

Le ore interne (dei dipendenti e collaboratori) possono essere indicate per memoria non tanto per valorizzare i flussi connessi (che derivano invece dalla valorizzazione dei costi e pagamenti delle risorse umane previste in relazione alla pianta organica aziendale) ma per una corretta valorizzazione dei costi diretti del servizio.

I costi esterni sono i servizi ed i materiali acquistati per la realizzazione del servizio. In relazione ai costi esterni si deve:

- individuarli;
- definire il costo e quando acquistarli;
- le modalità di pagamento (e l'imposta indiretta gravante, ad esempio IVA).

4.4.4. Attività produttive: la gestione delle commesse

La commessa può essere intesa come quella attività produttiva rivolta alla produzione di beni e servizi per i quali è configurabile un corrispettivo unitario, ed il cui sviluppo è articolabile in fasi produttive alle quali concorrono risorse interne o esterne.

Il modello di articolazione: la gestione delle commesse

- **Commessa**
 - **fasi di lavorazione**
 - **materiali servizi e ore interne per ogni fase**
 - **pianificazione materiali e servizi esterni**

Il percorso logico nell'analisi dei dati di una commessa (o tipologia di commessa) è il seguente:

- individuazione dei dati contrattuali della commessa (inizio, fine, corrispettivo, tempistiche pagamenti,...);
- individuazione delle fasi di sviluppo della commessa;
- simulazione delle risorse necessarie (interne e esterne) allo sviluppo delle singole fasi della commessa.

Particolare menzione merita la scelta del criterio di valorizzazione delle opere in corso.

Infatti la Commessa genera tecnicamente ricavi (sia in rilevazioni consuntive che preventive) solo al termine contrattuale della stessa.

Passo dopo passo

Due – gestionalmente – i criteri possibili per effettuare questa valorizzazione:

- quello del **costo specifico**, che comporta la valorizzazione dell'opera in corso quale sommatoria dei costi specifici sostenuti fino a quel momento per la sua realizzazione
- quello della **quota parte di corrispettivo**, che invece porta a determinare il valore dell'opera in corso quale proporzionale alla frazione del corrispettivo che corrisponda al rapporto esistente all'avanzamento industriale – in vari modi misurabile – alla stessa data.

La scelta dell'uno o dell'altro criterio porta a diverse rappresentazioni del valore prodotto nel periodo di lavorazione della commessa: della cosa ne dovrà tener conto il redattore del piano anche al fine di coordinare le rappresentazioni dello stesso con le caratteristiche aziendali e la chiarezza espositiva.

Per quanto riguarda le fasi di lavorazione la loro funzione è quella di:

- consentire una raccolta dei dati effettivamente corrispondente allo sviluppo operativo della commessa,
- coordinare temporalmente la previsione di manifestazione dei costi di produzione.

Tutto ciò è sintetizzabile nel seguente schema:

Il modello di articolazione dei dati nelle attività per commessa

Fase 1 (ad esempio, progettazione)

Materiali, servizi, ore MOD interne

Fase 2 (ad esempio, costruzione)

Materiali, servizi, ore MOD interne

Fase 3 (ad esempio, trasporto e installazione)

Materiali, ...

4.5 Gli investimenti

La logica dell'investimento non può che essere quella di accrescere il patrimonio aziendale potenziandone il processo produttivo.

Se le motivazioni sono diverse (l'inarrestabile decisione dell'imprenditore per la soddisfazione di fruire di sconti d'imposte così come altre motivazioni spesso lontane da motivi di razionalità gestionale) è evidente che la redazione del BP perde molto del valore riconosciuto alla sua funzione di strumento di guida nella pianificazione aziendale a medio termine.

Ecco quindi che l'attività di acquisizione di informazioni ed utilizzo delle stesse per la redazione del piano consegue sempre un'analisi tecnica delle scelte produttive - industriali cui il piano è destinato a dare conforto e/o supporto.

La tabella che segue riepiloga alcune delle circostanze ed informazioni che chiariscono sull'effettivo percorso decisionale del possibile investimento (e quindi sull'effettivo valore del Business Plan):

	Si/No/Note
● Esiste una pianificazione a medio termine degli investimenti, oppure a breve termine	
● La proposta di investimento viene dai responsabili operativi (o dal solo titolare/management) dopo un'autonoma analisi delle possibili soluzioni, oppure	
● Le soluzioni sono proposte / imposte dai fornitori abituali o dai clienti (per determinate esigenze)	
● Le proposte di investimento nascono dall'individuazione di bisogni/opportunità tecnici e sono poi valutate finanziariamente, oppure	
● Ci si muove esclusivamente nell'ambito dei budget fonti/impieghi	
● Esiste un sistema di controllo di gestione sugli aspetti economico-finanziari degli investimenti tecnici basato su una sviluppata sensibilità aziendale, oppure	
● Gli investimenti non sono seguiti da alcuna analisi economico-finanziaria	
● La decisione di investimento è presa senza provocare una analisi dei possibili effetti finanziari ed economici futuri, oppure	
● La decisione è assunta dopo varie analisi comparate degli effetti dinamici.	

Passo dopo passo

Ciascun professionista o redattore può riconoscere nelle varie alternative "ambientali" descritte, le difficoltà minori o maggiori nell'affrontare l'approccio al business planning nelle varie aziende e l'effettiva importanza riconosciuta a livello aziendale a tale sforzo.

Definito quanto sopra si avvia il sistematico processo di raccolta dei dati significativi, presupposto dell'affidabilità del piano.

Sul punto i Principi¹⁴ recitano:

"... Il BP è affidabile se e soltanto se sono affidabili i procedimenti attraverso i quali avviene la formulazione delle proiezioni e la derivazione delle conclusioni.

Pertanto deve essere affidabile il metodo utilizzato sia per la raccolta dei dati sia per la loro successiva elaborazione.

Affinchè la procedura complessiva risulti affidabile è necessario che:

- la raccolta dei dati sia sistematica
- l'elaborazione dei dati sia sistematica
- l'analisi dei dati sia controllabile

È possibile ora, sulla base di quanto esposto prima, definire la "linea di condotta" nello sviluppo del Business Plan (incrementale o generale):

- 1) Comprendere le ragioni dell'investimento (proprie o improprie)
- 2) Analizzare il progetto di investimento con riferimento a tutte le aree ed attività aziendali proprie dell'evento di business, nessuna esclusa
- 3) Verificare l'esistenza ed il coordinamento con precedenti BP ed ipotesi di medio termine già sviluppate dall'azienda e comunicare a terzi (ad esempio finanziatori di medio termine,...)
- 4) Verificare compatibilità e coordinamento con eventuale budget
- 5) Verificare l'esistenza di alternative possibili (dal punto di vista tecnico-finanziario) e quindi identificare quali e quanti scenari simulare con un Business Plan prima di assumere la decisione
- 6) Concordare tempi di sviluppo del Piano, definire il team coinvolto e le specifiche competenze dei suoi partecipanti, programmare i lavori anche in coordinamento con gli altri elementi del team
- 7) Sviluppare una prima elaborazione dei dati sulla base dei soli dati specifici dell'investimento

Nota

⁽¹⁴⁾ *Principi di Redazione del BP approvati dal CNDC, Capitolo terzo, L'affidabilità e l'attendibilità, Il concetto di affidabilità.*

Capitolo IV

- 8) Evidenziare, discutere e gestire le incongruenze logico - quantitative già evidenziate dopo la "prima elaborazione"
- 9) Identificare puntualmente le interferenze significative dell'evento di business con il resto dell'impresa in cui esso si sviluppa
- 10) Analizzare, ove possibile, tali interferenze in termini di causa effetto con il sistema impresa nel suo complesso, valutandone la compatibilità e significatività
- 11) Decidere, anche tenendo conto delle esigenze di natura politico - strategica dell'azienda, il modello definitivo di sviluppo (BP incrementale o BP generale)
- 12) Procedere allo sviluppo definitivo del piano sulla base delle decisioni assunte
- 13) Evidenziare nella relazione di accompagnamento quale sia il metodo poi applicato nella redazione del piano, delle analisi effettuate e delle ragioni delle scelte assunte

I dati utili e necessari alla manifestazione della dinamica economica connessa (gli ammortamenti) ed a quella dei saldi patrimoniali sono riassunti qui di seguito:

Il piano degli investimenti deve fornire le caratteristiche tecniche salienti ed indicare lo sviluppo temporale, sia sotto il profilo tecnico sia sotto il profilo finanziario, di ciascun investimento.

Il piano deve fornire indicazioni sintetiche ma esaurienti su una serie di aspetti, essenzialmente qualitativi, che consentano un apprezzamento adeguato delle motivazioni degli investimenti, dei punti qualificanti degli stessi e della chiarezza, deve emergere un contenuto minimo necessario e sufficiente di informazioni così sintetizzabili:

- descrizione tecnica e tempistica di realizzo degli investimenti previsti;
- quantificazione monetaria degli investimenti previsti.

Nella formulazione del piano degli investimenti, è necessario tenere in considerazione tutti i fabbisogni che deriveranno dall'attuazione del progetto, come:

- **i costi di acquisizione delle immobilizzazioni materiali**, con specifica indicazione di tutti gli altri oneri (trasporto, installazione, montaggio, collaudo) necessari per giungere al risultato di capacità produttiva installata e funzionante;
- **i costi derivanti dall'acquisizione delle immobilizzazioni immateriali**, sia legate ad aspetti tecnico-produttivi (software, licenze di produzione e simili) sia ad aspetti commerciali (marchi, licenze commerciali e simili);

Passo dopo passo

- **i fabbisogni derivanti da incrementi del capitale circolante operativo.** Si tratta, questo, di un aspetto che richiede uno stretto legame con l'elaborazione dei conti economici di previsione, in quanto la realizzazione di livelli di vendite e di produzione determinano incrementi negli impieghi in crediti commerciali e scorte che solitamente sono superiori agli incrementi di debiti di funzionamento (in particolare verso fornitori).

A supporto della quantificazione monetaria, è indispensabile fornire le seguenti informazioni:

la determinazione della vita utile ed i relativi possibili riflessi sul conto economico;

- l'articolazione temporale degli **esborsi derivanti dalle condizioni** di pagamento dei fornitori di immobilizzazioni;
- l'eventuale ricorso a beni già di proprietà dell'azienda, il cui impiego pertanto non richiede nuovi esborsi;
- **l'eventuale realizzo** derivante dalla dismissione di cespiti preesistenti e l'eventuale realizzo derivante dalla dismissione dell'investimento al termine della sua vita utile.

Alcune particolarità possono infine caratterizzare l'acquisizione del bene nel processo produttivo, quali ad esempio:

- l'acquisizione a mezzo di **un'operazione di conferimento**, caratterizzata dal veder sostituito il prezzo per l'acquisizione del bene con aumento del capitale liberato appunto con il suo apporto. Anche nel Business Plan il modello di raccolta e gestione dei dati deve essere sufficientemente flessibile per gestire correttamente la simulazione dinamica di questa operazione.
- Il ricevimento a fronte di specifici investimenti **di contributi** – a vario titolo – il cui trattamento verrà successivamente esposto.

4.5.1 Altri dati operativi

Raccolti, organizzati ed elaborati i dati relativi alle attività produttive, possiamo ora ad analizzare e organizzare i dati che ci consentiranno di pianificare le altre variabili aziendali a manifestazione economica e finanziarie connesse al piano

d'impresa, anche se solo indirettamente riferibili al processo produttivo.

Infatti la previsione dei costi della produzione deve comprendere anche i costi caratteristici della gestione di tipo fisso, ossia di entità invariante rispetto al volume della produzione ottenuta (o a determinati intervalli di produzione).

Procederemo analizzando tali dati nel seguente ordine:

- costi indiretti e di struttura;
- leasing;
- risorse umane: lavoratori dipendenti;
- risorse umane: collaboratori autonomi;
- contributi;
- finanziamenti di terzi.

Nel caso di **aziende esistenti**, in generale, la previsione dei costi fissi può essere compiuta da un'attenta proiezione dei valori registrati nel passato, previo accertamento del non superamento del limite di capacità comportante un incremento dei costi stessi.

Nel caso di **nuove aziende** o di ingresso in nuovi settori con investimenti di tipo diverso da quelli già presenti nell'organizzazione, la proiezione deve dare riferimento ai livelli di costo dichiarati da costruttori o fornitori degli investimenti oppure osservabili in aziende analoghe per dimensione, ubicazione e settore di appartenenza ovvero per livello di attività.

4.5.2 Costi indiretti e di struttura

Con tale definizione possiamo intendere i costi non variabili al variare dell'attività produttiva, soggetti quindi ad una pianificazione discrezionale da parte del redattore del piano.

I dati necessari alla simulazione di tale fattispecie riguardano:

- la tipologia;
- l'importo annuo;
- la periodicità di manifestazione economica;
- la dilazione da applicare ai pagamenti delle quote periodiche;

- il periodo – eventualmente inferiore rispetto all’anno- entro il quale tale costo si manifesterebbe.

4.5.3 Acquisizione di beni in leasing

In termini di pianificazione la scelta dello strumento della locazione finanziaria consente di allocare in conto economico – in ragione della durata del contratto - i canoni ed i flussi finanziari corrispondenti, senza evidenziare nel patrimonio l’investimento nel bene a valorizzazione decrescente per effetto delle quote di ammortamento.

In questo caso i dati da raccogliere sono :

- costo del bene;
- data inizio del contratto;
- periodicità;
- durata (in mesi);
- tasso;
- diritto di riscatto (si o no);
- importo opzione riscatto.

L’inserimento nell’ipotesi di sviluppo dell’acquisizione della disponibilità di beni a mezzo canone di leasing è un ottimo spunto per evidenziare come, nell’elaborazione dei flussi del piano, bisogna cercare il più possibile di creare delle correlazioni tra le variabili che determinano i flussi invece di procedere all’imputazione puntuale (data entry nelle maschere) degli importi precalcolati dei canoni e della loro manifestazione finanziaria.

4.5.4 Gestione dei dipendenti

La definizione della tipologia delle risorse umane coinvolte nell’attività dell’impresa discende da una ponderata valutazione degli elementi che caratterizzano le diverse scelte in relazione alle prestazioni attese da ciascuna di esse.

In relazione alla gestione dei dipendenti è opportuno preliminarmente isolare alcuni dati che possono essere utilizzati o per il conteggio di determinate componenti o per supportare il trend della dinamica di tali costi.

Capitolo IV

Il primo dato utile è la dinamica del costo del lavoro, che tiene conto sia del previsto incremento per ragioni di rinnovo contrattuale o dinamica indotta dall'inflazione o dalla politica retributiva che l'azienda intende attuare verso i propri dipendenti.

Successivamente è importante definire alcuni parametri utili a strutturare i calcoli ciclici conseguenti l'acquisizione dei dati delle singole risorse umane.

Questi dati utili sono:

- n. ore lavorate all'anno (al fine di supportare la verifica di compatibilità tra monte ore disponibili e pianificate);
- n. mensilità retributive annue, per il corretto conteggio dei flussi economici e finanziari nonché dei corrispondenti saldi patrimoniali.

Queste informazioni possono essere raccolte o meno in un profilo che andrà abbinato all'inserimento di ciascun dipendente o gruppo di essi.

Una volta generalizzati tali dati, è possibile selezionare e raggruppare (anche per gruppi di dipendenti) i dati economici ed i parametri che influiscono alla manifestazione finanziaria, quali ad esempio, in via minimale:

- qualificazione e profilo;
- partecipazione al processo produttivo (diretta o indiretta);
- retribuzione mensile/annua lorda e numero di mensilità;
- carico di contributi a carico azienda;
- ritenute (contributive e fiscali);
- trattamento del fine rapporto e modalità di versamento;

È utile evidenziare sia la dinamica quantitativa (se esistenti, articolata per centri economici)

Profilo	2007	2008	2009	2010
Operai	x	x	x	x
Impiegati	x	x	x	x
Quadri	x	x	x	8
Totali	x	x	x	x

Passo dopo passo

E quindi una proiezione dinamica del loro costo

	2007	2008	2009
Salari e stipendi	XXXXX	XXXXX	XXXXX
Contributi previdenziali dipendenti	XXXXX	XXXXX	XXXXX
Quota TFR dipendenti	XXXXX	XXXXX	XXXXX
Altri costi (trasferte...)	XXXXX	XXXXX	XXXXX
Totali	XXXXX	XXXXX	XXXXX

4.5.5 Gestione dei collaboratori

Con la stessa tecnica dei profili generalizzati, adottata per i dipendenti è possibile isolare e generalizzare alcuni dati che possono essere utilizzati o per il conteggio di determinate componenti o per supportare il trend della dinamica di tali costi.

I parametri in questo caso utili a strutturare i calcoli ciclici conseguenti l'acquisizione dei dati delle singole risorse umane quali collaboratori sono:

- tipo di collaborazione;
- rit.contributiva effettuata dall'azienda al collaboratore;
- contributi carico dell'azienda;
- dilazione gg versamento contributi.

Queste informazioni possono essere raccolte o meno in un profilo che andrà abbinato all'inserimento di ciascun dipendente o gruppo di essi.

Generalizzati tali parametri, di riferimento per tutte le tipologie di collaboratori associate a quel profilo, selezioniamo quindi i dati necessari ancora utili alla determinazione dei flussi attesi dalla previsione dell'apporto dell'opera dei collaboratori:

- compenso annuo;
- periodicità di erogazione.

4.5.6 Gestione dei contributi

La ricezioni di contributi – in relazione ad investimenti eseguiti o ad altre circostanze – è fatto che spesso trova manifestazione in business plan, spesso redatti proprio in abbinamento di richiesta di agevolazioni e contributi alle amministrazioni pubbliche e private.

La rappresentazione dei contenuti è ovviamente anch'essa legata alla:

- rappresentazione dei flussi economici
- rappresentazione dei flussi finanziari.

Se questi ultimi non danno particolari problemi di rappresentazione, i primi richiedono l'attenzione di verificare se sono o meno connessi con l'acquisto di beni strumentali: in caso affermativo la loro imputazione ai conti economici prospettici avviene in modo temporalmente coordinato con l'imputazione dell'ammortamento del bene stesso.

È questo il caso del contributo in conto impianti, la cui ripartizione dovrà avvenire lungo tutto l'arco temporale di ammortamento del bene in relazione al quale il contributo è stato concesso.

A tali dati infine bisognerà aggiungere le informazioni utili e necessarie all'inserimento dell'incasso dei contributi nel piano dei flussi di cassa.

4.5.7 Le fonti di finanziamento nel business plan

Dal punto di vista strettamente produttivo e gestionale il denaro è una materia prima come le altre; serve per produrre determinati beni così come servono le materie prime, i macchinari o la mano d'opera.

Il denaro ha un suo prezzo, un suo mercato di fornitura, si può comprare al minuto o all'ingrosso, si può comprare a condizioni migliori o peggiori.

Evidentemente, il denaro che serve ad una azienda va diversificato e si differenzia al suo interno per tipo di fonti di finanziamento, per la destinazione per cui viene utilizzato.

In linea generale è possibile sintetizzare in queste tre fasi la gestione delle fonti¹⁵:

- ottenimento del finanziamento, intesa come fase di acquisizione del capitale all'esterno dell'impresa;
- remunerazione del finanziatore, inteso come allocazione delle risorse necessarie alla remunerazione di un fattore acquisito;
- rimborso del finanziamento.

Passo dopo passo

Tradizionalmente esistono tre fonti di finanziamento per una azienda:

- a. capitale proprio
- b. capitale di rischio
- c. capitale di prestito.

Per capitale proprio si intende l'autofinanziamento, le riserve costituite nel corso degli anni, anche attraverso utili non distribuiti: è una risorsa inesistente per le nuove aziende ed è comunque limitata per quelle già esistenti.

- il **capitale di rischio** è quello fornito dai proprietari dell'azienda, dai soci, tramite la sottoscrizione dei prestiti obbligazionari e/o degli aumenti di capitale sociale;
- il **capitale di prestito**: il riferimento è al mercato finanziario (banche, ecc...).

La sintesi delle relazioni tra area economica e finanziaria che si attivano da un'operazione di finanziamento è così manifestabile:

Fase	Piano delle fonti
fatto:	previsione di erogazione di finanziamento all'impresa
Nel conto economico previsionale	Vanno previsti gli interessi passivi alla data della loro maturazione
Nel prospetto dei flussi di cassa	Va previsto il pagamento delle rate di rimborso del prestito, alle scadenze previste dal piano di ammortamento dello stesso
Nel prospetto patrimoniale	Va indicato, con riferimento alle date rappresentate nei prospetti patrimoniali l'ammontare del debito residuo per capitale

La scelta delle fonti opportune di fronte alla possibilità di un dato investimento consente (o impedisce) il raggiungimento di un equilibrio che si riflette sia economicamente che finanziariamente.

4.5.8 Basilea II: l'inizio di un nuovo rapporto banca-impresa¹⁶

Oggi è possibile affermare che l'accordo di Basilea cambierà in profondità il rapporto tra banche ed imprese.

Nota

⁽¹⁶⁾ Tratto da F. Brandi, "Strumenti finanziari ibridi, tra debito e capitalizzazione" Libro Map 31 settembre 2007.

Capitolo IV

È molto più difficile prevedere, invece, tempi e modi di tale cambiamento. Sicuramente, sul lato della domanda, cambieranno i bisogni.

Intuitivamente ciò dipende dal fatto che l'accordo risponde in prima analisi ad un'esigenza di stabilità del sistema, prima che di effettivi bisogni delle imprese.

I nuovi bisogni nasceranno soprattutto sulla gestione del passivo aziendale che non potrà più essere gestito al di fuori di corretti equilibri di bilancio.

L'eccesso d'offerta di credito dovrebbe ridursi, aumenterà la domanda di credito a medio lungo termine anche svincolata da specifici progetti d'investimento, le aziende con buoni equilibri di bilancio avranno possibilità di accesso al credito a condizioni migliori, mentre le aziende meno virtuose vedranno ridursi l'offerta di credito alla quale saranno comunque associate condizioni più onerose.

L'introduzione a gennaio 2008 di uno strumento di misurazione oggettivo sta producendo diversi effetti benefici tra i quali quello di stimolare negli imprenditori una maggiore consapevolezza degli aspetti di rischio connessi all'attività svolta, questione in precedenza lasciata all'individuale sensibilità.

Quali sono le "opportunità" di tale momento?

Un primo effetto virtuoso è rappresentato dal veder riconosciuto, se esistente, il maggior valore relativo della propria azienda.

Ancor più importante è il forte stimolo ad intervenire sulla gestione economica (miglior rendicontazione e governo dei processi aziendali) e finanziaria (interventi sul capitale proprio e sulla struttura del passivo con efficientamento della finanza aziendale).

La progressiva consapevolezza delle imprese del rischio associato alla loro attività non può che generare un forte meccanismo di selettività che permetterà al sistema nel suo complesso di uscirne fortificato. Il controllo di questo "effetto redistributivo di ricchezza" non compete agli attori economici, ma a quelli politici che devono svolgere la loro parte con adeguati interventi a sostegno tesi a premiare, anzi incentivare, i comportamenti virtuosi.

Le principali caratteristiche della struttura finanziaria delle imprese italiane, in larga parte riflesso del sistema di relazioni tra banca ed impresa prevalente in Italia (modello relazionale con multi-affidamento), possono essere riassunte come segue:

Passo dopo passo

- eccesso di indebitamento rispetto a imprese di simile dimensione e settore di attività in altri paesi europei;
- eccesso di forme di finanziamento bancario e parabancario a breve;
- elevata presenza di garanzie (in particolare colpisce la grande diffusione delle garanzie personali);
- scarsa correlazione tra prezzi di mercato e costo del credito per le imprese.

È evidente che l'elevato indebitamento, soprattutto a breve termine, espone le imprese al rischio di rialzo dei tassi d'interesse o ad eventuali strette creditizie.

Tale rischio è particolarmente accentuato per le PMI, che potrebbero vedere compromessa la loro possibilità di sviluppo: nei momenti di congiuntura negativa, infatti, il rapporto di leva si mantiene per le grandi imprese ma diminuisce, anche drasticamente, per le piccole e medie.

Inoltre, ad una struttura del passivo sbilanciata verso il breve termine tende a corrispondere una prevalenza di attività a breve.

Ciò, soprattutto quando associato all'ampio utilizzo di garanzie personali, costituisce un tipico vincolo finanziario alle crescita delle imprese, limitandone seriamente le capacità di investimento.

Le PMI dovranno quindi effettuare concreti interventi per far fronte alla sottocapitalizzazione e modificare la struttura del proprio passivo di bilancio. Le risorse stabili di finanziamento e l'indebitamento a medio e lungo termine cresceranno migliorando il merito creditizio.

Un eventuale minor ricorso alle garanzie personali dovrebbe consentire all'imprenditore di meglio utilizzare le risorse proprie liberate.

Le ragioni dell'attuale forte utilizzo di mezzi di terzi vanno ricercate da un lato nelle conseguenze di precise scelte di governance e dall'altro nelle normative fiscali e tributarie, le quali hanno sempre favorito l'indebitamento piuttosto che la capitalizzazione delle imprese.

I mercati europei del capitale di rischio non operano ancora in maniera efficiente per le PMI.

Tale limite è riconducibile ai problemi che attanagliano sia l'offerta che la domanda di tali capitali. Dalla comparazione con gli Stati Uniti emerge che i mercati di capitali di rischio sono ancora manifestamente sottosviluppati nell'Unione europea.

Capitolo IV

Questo vale non solo per i mercati borsistici specializzati nel finanziamento delle società a forte crescita, ma anche per gli investimenti in capitali di rischio nelle imprese in fase di start-up e high-tech.

Il Mercato dei Capitali a livello europeo ha caratteristiche quasi omogenee.

I mercati nazionali sono ancora fortemente frammentati con bassa liquidità e persistono inoltre barriere istituzionali e normative, in quanto manca a livello comunitario un contesto legislativo soddisfacente. Basti pensare alla normativa in materia di fondi di capitali di rischio, di investimenti istituzionali (imprese di assicurazione, fondi pensioni), di servizi d'investimento, di emissioni e di quotazioni transfrontaliere e di regole contabili.

I Sistemi fiscali degli Stati membri sembrano penalizzare gli investimenti in capitali di rischio.

- **In primo luogo**, i redditi delle partecipazioni dirette nelle società (dividendi) sono generalmente soggetti ad aliquote più elevate rispetto a quelle applicabili ai capitali investiti senza rischi in obbligazioni o in depositi bancari (interessi).
- **In secondo luogo**, è importante che le imposte sulle plusvalenze non costituiscano un freno all'investimento, né all'acquisto opzionale di azioni come complemento di retribuzione del personale.
- **In terzo luogo**, i regimi fiscali applicabili ai fondi di capitali di rischio non sono generalmente trasparenti.

Negli ultimi anni il sistema bancario, per effetto anche di una pressione concorrenziale crescente, sta finalmente valutando con particolare attenzione l'opportunità di ampliare la gamma di offerta dei servizi a fronte dello sforzo delle imprese a migliorare gli indici patrimoniali.

Ne consegue che la struttura del passivo delle PMI, sebbene si presenti ancora contraddistinta da livelli di patrimonializzazione contenuti e con profili temporali del debito orientati sulle brevi scadenze, è indirizzata verso un miglior equilibrio.

In questo scenario di fondo al redattore del piano la scelta sulla tipologia di fonte con cui corrispondere agli impieghi aziendali.

4.5.9 Movimenti del patrimonio netto (capitale di rischio)

Le imprese esistenti e le start up non possono prescindere dalla presenza di apporto di capitali da parte dei soci che può avvenire:

- con un apporto di denaro, a vario titolo;
- con un apporto di beni (conferimento);
- con il lasciare nell'azienda - in tutto o in parte - gli utili prodotti nei vari esercizi.

Il redattore del piano dovrà quindi:

Nel caso di start up:

- individuare e determinare gli apporti iniziali;
- individuare e simulare gli altri possibili movimenti del patrimonio netto.

Nel caso di imprese già avviate:

- Individuare i saldi patrimoniali delle poste del patrimonio netto;
- individuare e determinare gli apporti iniziali;
- individuare e simulare gli altri possibili movimenti del patrimonio netto.

4.5.10 I finanziamenti da terzi

La particolare articolazione di offerta di strumenti finanziari allarga il campo delle scelte dell'azienda alla ricerca di fonti per il sostegno al suo sviluppo.

Quando tali decisioni sono in grado autonomamente di provocare impegni pluriennali, potenziali rilevanti oscillazioni sul costo di acquisizione del denaro, esse stesse sono spesso causa di redazione del Business plan, in quel caso inteso come strumento che, simulando gli effetti di soluzioni alternative, automaticamente riduce il rischio di impresa, per effetto della acquisita consapevolezza dell'imprenditore.

Inoltre lo stesso mondo finanziario, per operazioni finanziarie con piani di ammortamento pluriennali, cerca di affiancare, alle tradizionali garanzie reali a supporto dell'operazioni, e anche quelle sostanziali della verifica della continuità dell'impresa al servizio del rimborso del debito.

Diverse motivazioni e punti di osservazioni, lo stesso strumento.

Il mondo finanziario propone alle imprese sempre maggiori variabili per la configurazione delle operazioni finanziarie.

Tali variabili possono essere (in una elencazione non esaustiva):

- durata, periodicità;
- struttura del tasso di interesse;
- meccanismi di indicizzazione del tasso;
- opzioni di scelta tra tipologie di tasso, anche a piano di ammortamento avviato;
- periodi di pre ammortamento.

Nella misura in cui tali variabili sono caratterizzanti lo sviluppo dell'operazione finanziaria, esse devono trovare corretta allocazione nel modello di organizzazione ed elaborazione dei dati.

4.5.11 La formazione dei prospetti previsionali economici, patrimoniali, finanziari

Al termine della analisi, selezione delle informazioni e proiezione dei dati economico-finanziari delle singole fasi predette, è necessario aggregare tali informazioni in prospetti complessivi che consentano la valutazione aggregata delle diverse tipologie di informazioni.

Andremo quindi a formare – con i dati predetti – i seguenti prospetti (minimali):

Conto economico previsionale, che espone i componenti positivi e negativi concorrenti alla formazione del reddito di periodo in ciascuno degli esercizi che compongono l'arco temporale di previsione del business plan.

La formulazione del conto economico di previsione risulta essenziale, perché consente di pervenire alla determinazione e misurazione del risultato economico netto, ai fini di ulteriori analisi, l'effettiva capacità del progetto d'impresa di creare valore economico.

Un **prospetto finanziario dinamico** (si suggerisce dei flussi di cassa) che consenta la lettura dei flussi attesi netti attinenti:

- la **gestione operativa** (incassi e pagamenti attinenti la gestione ordinaria);
- la **gestione patrimoniale** (finanziamenti, apporti di capitale, ...);

- la **gestione degli investimenti** (pagamento investimenti, realizzo disinvestimenti).

Situazione patrimoniale che descrive, analizza e quantifica la situazione degli elementi componenti il patrimonio aziendale al termine di ciascun esercizio considerato nell'arco temporale di previsione del business plan. La formulazione dello stato patrimoniale di previsione risulta essenziale, poiché consente di prevedere l'ammontare e la composizione del patrimonio netto nonché la sua evoluzione nel tempo, grazie alla successione dei prospetti relativi ai vari anni; consente inoltre di verificare i rapporti che si prevede sussisteranno fra gli elementi attivi e passivi che lo compongono, così come verranno modificati per effetto della gestione economica e della gestione finanziaria, quali emergono rispettivamente dal conto economico di previsione e dal piano finanziario.

4.5.12 Il conto economico previsionale

Il documento dovrà presentare uno schema di conto economico capace di offrire una informazione efficace e di immediata comprensione in funzione delle finalità di redazione.

La strutturazione dello stesso e l'individuazione delle grandezze economiche intermedie è influenzata dalle esigenze di comunicazione del redattore che può quindi mettere in evidenza la formazione del risultato economico secondo diversi schemi, tra i quali:

- a. lo schema di conto economico a valore aggiunto,
- b. lo schema di conto economico a margini di contribuzione
- c. altri

Capitolo IV

Eccone un esempio:

	2007	2008	2009
Ricavi
Ricavi per servizi
Acquisto materie e prodotti
Margine operativo lordo
Risorse Umane			
Compensi amministratori
Salari e stipendi
Contributi previdenziali
Quota TFR dipendenti
Oneri e costi diversi
Ammortamenti			
Ammort. beni materiali
Ammort. beni immateriali
I costi indiretti			
Costi Servizi industriali
Servizi generali
Servizi commerciali
Altri servizi
Noleggi
Reddito operativo netto
Oneri finanz. Tesoreria
Oneri fin. Finanziam. ML
Reddito ante imposte
Imposte Dirette
Reddito netto

4.5.13 Il prospetto previsionale finanziario

La disponibilità delle informazioni, via via raccolte sistematicamente durante l'analisi dei vari aspetti sopra commentati consente, una volta raggruppate, di ottenere delle aggregazioni significative dei flussi generati o assorbiti nelle varie gestioni o "gruppi di operazioni omogenei per area di intervento".

	2007	Anno ..x
Incasso crediti commerciali
Incasso altri crediti
Pagamento debiti commerciali
Pagamento stipendi
Versamento ritenute e contributi
Pagamento costi di struttura
Pagamento altri debiti
Pagamento compensi a collaboratori
Versamento Imposte Dirette
Totale flussi della gestione operativa
Erogazione finanziamenti
Rimborso rate finanziamenti
Addebito oneri fin. da tesoreria
Totale flussi della Gestione Patrimoniale
Investimenti
Totale flussi della Gestione Investimenti
Saldo Tesoreria Periodo Precedente
Saldo Tesoreria del Periodo



Capitolo IV

4.5.14 Il prospetto patrimoniale previsionale

Per completezza di esame il redattore del piano è opportuno predisponga, con riferimento agli esercizi oggetto di simulazione i prospetti patrimoniali che accolgano la dinamica degli impieghi (attività) e delle fonti (passività).

Tali prospetti potrebbero essere così sintetizzati:

ATTIVO	2007	2008
Imm. materiali operative
Imm. immateriali operative
Altre imm. finanziarie
Totale immobilizzazioni
Rimanenze finali materie prime
Rimanenze finali prodotti finiti
Crediti commerciali
Crediti verso erario per II.DD.
Crediti verso erario per II.II.
Altri crediti
Totale Capitale Circolante
Totale Attivo
PASSIVO	2007	2008
Capitale sociale
Altre riserve
Utili di esercizi precedenti
Utile del periodo
Perdite di esercizi precedenti
Totale patrimonio netto
Fondo TFR dipendenti
Totale TFR e fondi
Debiti per finanziamenti m/l
Totale debiti medio lungo termine
Debiti verso fornitori
Debiti verso dipendenti
Debiti verso erario per II.DD.
Debiti per contributi e ritenute
Debiti di tesoreria
Altri debiti
Totale Debiti a breve
Totale Passivo

Passo dopo passo

Lo stato patrimoniale di previsione deve indicare e valorizzare con un grado sufficiente di dettaglio le attività (impieghi) e le passività (fonti di finanziamento esterne) nonché l'ammontare e la composizione del patrimonio netto (capitali propri) al termine di ogni esercizio.

Il business plan deve quindi contenere tanti stati patrimoniali di previsione quanti sono gli esercizi economici considerati nel documento.

Qualora il business plan venga redatto con riferimento ad una azienda preesistente, occorrerà inoltre predisporre lo stato patrimoniale iniziale, risultante dalla situazione contabile dell'azienda prima dell'implementazione dell'iniziativa progettata, da adottare quale base di partenza alla quale applicare le variazioni che conseguono alle ipotesi considerate nelle previsioni economiche e finanziarie.



Le valutazioni di fattibilità economica e finanziaria

5.1 Fattibilità economica, finanziaria e attendibilità

Il business plan è strumento sistemico di esposizione dei flussi dinamici dell'iniziativa d'impresa ipotizzati, leggibili sotto i vari aspetti di gestione.

Ecco quindi che lo stesso progetto trova una lettura e valutazione della sua

- dinamica economica,
- dinamica finanziaria (flussi di cassa o flussi di fondi)
- esposizione degli equilibri patrimoniali alle date intermedie del progetto.

Solo un giudizio coordinato e mediato sulla congruità e compatibilità di tale rappresentazione consente dal business plan di raccogliere ed eseguire la funzione di strumento di verifica di fattibilità del progetto.

A ben vedere come indicato dal Principio dell'attendibilità¹⁷ la fattibilità deve badare anche:

- "sia alla congruità delle singole risorse allocate e combinate per il processo produttivo inteso in senso ampio;
- sia agli scenari complessivi (di mercato, tecnologico, economici, finanziari,...) previsti e rappresentati in relazione alle possibili aree di rischio."

Per tale obiettivo è certamente necessaria una attività di verifica e riscontro tecnica qualitativa dove il metro di misura non sono le unità monetarie ma i singoli parametri tecnici che caratterizzano quello specifico processo produttivo.

Più in dettaglio il citato Principio prevede che:

"L'attendibilità del B.P. va realizzata e riscontrata preliminarmente nell'individuazione della tipologia e dell'impiego delle risorse qualificate, la cui combinazione definisce il processo produttivo di attività".

Nota

¹⁷⁾ Principi Generali di Redazione del Business Plan, citati, Capitolo terzo.

Due sono, quindi, i momenti che caratterizzano la verifica di attendibilità nella scelta e allocazione delle risorse:

- la verifica della loro disponibilità
- la verifica della fattibilità della loro combinazione produttiva.

La disponibilità è un requisito oggettivo da verificare nella quantità, nella qualità, nel tempo. In particolare:

1. la **quantità di risorse disponibili** è rilevante perché la corretta quantificazione del loro fabbisogno – ricavabile dal piano produttivo ipotizzato a supporto degli obiettivi di business - consente di verificarne la disponibilità sulla base delle condizioni del mercato in cui l'impresa opera o intende operare;
2. la **qualità delle risorse disponibili** è rilevante perché la specializzazione del processo produttivo implica un fabbisogno di risorse altrettanto specializzate (personale, macchinari/attrezzature, materiali/semilavorati/componenti, ...), la cui disponibilità e specializzazione va verificata nel mercato in cui l'azienda opera o intende operare;
3. il **fattore tempo** è rilevante perché lo sviluppo diacronico del fabbisogno è un aspetto la cui definizione e riscontro non sono sempre agevoli. Quindi, riuscire a schedare la dinamica temporale del fabbisogno con contestuale verifica di disponibilità delle risorse attribuisce al piano d'impresa maggiore attendibilità.

Il giudizio di fattibilità della combinazione tra le risorse produttive deriva dalla verifica della compatibilità tra le risorse individuate come elementi del processo produttivo e, in particolare, tra tecnologie e risorse, tra regole eco-politiche e processi produttivi, tra mercato ed obiettivi di business, tra necessità e mercato delle fonti, etc.

La verifica di attendibilità delle previsioni di disponibilità ed impiego delle risorse necessarie non esaurisce la verifica di attendibilità del B.P., poiché occorre verificare l'attendibilità del piano nei suoi obiettivi complessivi e nei diversi aspetti che lo caratterizzano (tecnologico, commerciale, economico, finanziario, ...).

5.1.1 Fattibilità economica

Il riscontro della fattibilità economica è un processo di valutazione della rappresentazione dei flussi economici che si preoccupa di:

Le valutazioni di fattibilità economica e finanziaria

- verificare la corretta e piena manifestazione della valorizzazione economica delle risorse necessarie alla realizzazione del piano d'impresa
- verificare la compatibilità dei risultati economici con le condizioni comparative generali del mercato , individuando dal confronto punti di forza e debolezza del piano economico proposto,
- verificare la compatibilità dei risultati previsti con le attese o necessità dei destinatari del piano.

5.1.2 Fattibilità finanziaria

La programmazione dei flussi finanziari (incassi e pagamenti) è momento vitale per la valutazione di ogni iniziativa imprenditoriale, sia essa totalmente nuova ovvero uno sviluppo in imprese già esistenti: pur essendo tale determinazione preventiva possibile solo dopo la definizione degli altri elementi economici e patrimoniali, non ne è la semplice conseguenza, essendo tale fase autonomamente produttiva di indicazioni che possono modificare le previsioni che la precedono.

Infatti, ad esempio, i saldi di tesoreria strutturalmente negativi possono indurre a ripensare:

- le politiche di pagamento dei fornitori,
- la migliore tempistica per l'effettuazione degli investimenti,
- la necessità di acquisire altre risorse finanziarie,

In altre parole, la fase di determinazione dei flussi di cassa è il primo momento in cui è possibile verificare, nel complesso, la fattibilità economica e finanziaria dell'iniziativa d'impresa.

Concorre alla formazione di tali flussi l'acquisizione di fonti con il vincolo di debito, ossia di risorse per le quali è necessario prevedere:

- l'incasso delle stesse, al momento dell'erogazione
- gli oneri finanziari che ne conseguono
- il rimborso delle somme erogate, secondo lo specifico piano di ammortamento

Se verifica della fattibilità economica significa:

- misurazione della redditività del progetto
- simulazione della sua dinamica nel tempo,

allora verifica della fattibilità finanziaria significa:

- constatazione che le risorse finanziarie globali (capitali propri + prestiti di terzi) siano sufficienti a far fronte alle necessità
- verifica che gli interessi sui finanziamenti non gravino eccessivamente sulla redditività dell'impresa.

È comunemente rilevabile che l'equilibrio finanziario tra incassi/entrate e pagamenti/uscite si raggiunge normalmente più tardi rispetto a quello economico tra costi e ricavi.

5.1.3 Perchè questo avviene?

Tale situazione è frutto dello sfasamento tra eventi economici ed eventi finanziari che porta, normalmente, ad una differenza tra l'utile rilevato a fine esercizio e le variazioni di liquidità verificatesi nello stesso periodo.

Per calcolare il flusso dei movimenti finanziari occorre capire quando si manifestano i fabbisogni finanziari per poterne prevedere la copertura o con l'autofinanziamento o con le opportune fonti di finanziamento.

È quindi opportuno articolare il piano di tesoreria mese per mese (vedi esempio precedente) , aggregando poi i dati con riferimento all'intero esercizio; il periodo di riferimento può comunque variare (ad esempio per trimestre) in relazione alle esigenze ed alla tipologia dell'attività imprenditoriale.

Affinchè la predisposizione di un business plan non costituisca un momento disorganico di rappresentazione dello scenario di impresa, il suo sviluppo introduce gradualmente nel modello di simulazione dinamica i vari fatti gestionali che compongono e consentono, complessivamente, il perfezionamento dell'attività produttiva.

L'importanza del filtro di osservazione finanziario ci porta a ribadire, sullo schematico sviluppo dell'attività d'impresa,

- acquisizione dei fattori produttivi
- trasformazione dei fattori produttivi
- cessione dei prodotti o servizi

le interrelazioni di tali attività con la loro rappresentazione finanziaria.

Le valutazioni di fattibilità economica e finanziaria

Fase 1 - L'acquisizione dei fattori produttivi (investimenti)



La seconda fase - in un'ottica tecnico temporale - è quella di trasformazione delle risorse per la produzione di prodotti e servizi.

Anche in questo caso la rappresentazione secondo i diversi criteri (economico, finanziario, patrimoniale) è così schematizzabile:

Fase 2 - Processo produttivo di prodotti e/o servizi



Capitolo V

Infine ecco la rappresentazione coordinata dei flussi delle vendite

Fase 3 - Cessione prodotti e servizi



Gli effetti della gestione dell'area finanziaria sono visibili:

- nel conto economico → negli oneri finanziari a breve e a medio lungo termine, con effetto diretto sulla redditività aziendale
- nel piano dei flussi di cassa → nei flussi della gestione finanziaria patrimoniale, nell'accredito/addebito dei proventi/oneri finanziari e nei rimborsi del finanziamento contratto
- nello stato patrimoniale previsionale → nell'esposizione dei saldi creditori e debitori via via residui o maturati alla data di riferimento degli stessi.

Le domande che il redattore del business plan si pone nella fase valutativa sono, ad esempio:

- è l'onerosità delle fonti compatibile con l'equilibrio economico del medio termine?
- risulta la provvista delle fonti compatibile con la capacità di gestire i flussi di cassa mensili?
- data la congruità dei flussi di cassa annuali, risulta lo sviluppo infrannuale degli stessi compatibile con i vincoli di tesoreria?

Le valutazioni di fattibilità economica e finanziaria

Tale rappresentazione sintetizza quindi l'ideale presenza di:

Un'area di gestione economica, cui è affidato il compito di rappresentare, preventivamente ed a consuntivo, il possibile o reale raggiungimento dell'equilibrio economico che, per progetti di sviluppo e di investimento, va necessariamente verificato nel medio termine (proprio attraverso un business plan).

Un'area di gestione finanziaria, nella quale introdurre e verificare tutte le azioni possibili per il raggiungimento dell'equilibrio finanziario – sia nel breve che nel medio termine – ossia il coordinamento qualitativo e quantitativo tra entrate ed uscite di moneta.

Tutto ciò trova ovviamente corrispondente articolazione nel business plan, che risulta quindi lo strumento per la ricerca di un equilibrio complessivo – economico e finanziario – nel medio termine.

Impostare un piano finanziario nell'ambito di un business plan significa sviluppare, in continua interazione, due distinti momenti di intervento:

- l'introduzione nella simulazione dinamica delle varie fonti di finanziamento – con vario vincolo da parte del finanziatore,
- la verifica della "tenuta" dei flussi di cassa, risultanti dopo le predette operazioni.

L'interazione continua deriva dal fatto che, come riassunto in termini finanziari di tutti i fatti di gestione, la dinamica di questi introduce continue modifiche allo sviluppo dei flussi di cassa previsti, modificando del pari le conclusioni in merito alla congruità delle fonti apportate nell'azienda.

Capitolo V

5.1.4 Le operazioni che generano flussi finanziari

La migliore previsione dei flussi finanziari richiede una affidabile e significativa individuazione delle operazioni che quei flussi generano.

Le stesse operazioni possono essere suddivise, per chiarezza, in alcune macro /classi, sicuramente utili per analizzare e quindi prevedere le performance finanziarie.

Le operazioni che generano entrate possono essere così aggruppate:

	Mese di gennaio	Mese di	Totale Anno...
Flussi della gestione ordinaria			
Incasso ricavi per			
(Pagamento acquisti.....)			
(Pagam. stipendi e oneri)			
(Versamento IVA period.)			
Incasso altri proventi			
Contributi in c/esercizio			
.....			
Flussi delle gestioni Patrimoniale e Finanziaria			
Apporti dei soci			
Erogazione mutuo			
(Distribuzione utili/divid)			
(Rimborso rate mutui)			
.....			
Flussi da Investimenti/disinvestimenti			
Cessione beni strumentali			
Acquisto beni strumentali			
Saldo flussi generati/assorbiti			

La determinazione preventiva delle entrate e delle uscite consente, in ultimo, la determinazione della disponibilità o esposizione netta di tesoreria, con riferimento ai singoli periodi di articolazione del business plan.

Le valutazioni di fattibilità economica e finanziaria

Infatti, una volta determinati i flussi in entrata ed in uscita previsti, è possibile determinare quanto segue:

	Mese di gennaio	Mese di	Totale Anno...
Liquidità netta Iniziale			
Flussi previsti in entrata			
Flussi previsti in uscita			
Liquidità netta Finale			

5.2 La rilevazione dei dati

La fonte dei dati che alimentano il prospetto dei flussi di cassa è costituita dalle fasi stesse di formazione del business plan già trattate: è sufficiente individuare ed estrarre le informazioni di tipo finanziario in esse contenute ed esporle sistematicamente nel prospetto proposto.

Tale passaggio, ad un primo approccio laborioso, è facilitato da una attenta analisi preventiva di ogni decisione operativa, in cui il singolo aspetto operativo va articolato nei tre complementari aspetti:



Capitolo V

Così procedendo otteniamo, analizzando un investimento connesso alla fase costitutiva:

Fase:	piano degli investimenti
Fatto:	previsione delle spese di costituzione
nel conto economico previsionale	Vanno previste le quote di ammortamento delle spese di costituzione ed impianto
nel prospetto di tesoreria	Va previsto il pagamento delle spese di costituzione, tenendo conto dei diversi tempi nei quali: le spese sono sostenute l'IVA è corrisposta le ritenute su parcelle dei professionisti sono versate. Va inoltre prevista la movimentazione dei fondi connessi alla gestione dell'IVA.
nel prospetto patrimoniale	Va indicato, con riferimento alle date rappresentate nei prospetti patrimoniali: l'ammontare residuo (da ammortamenti) delle spese di costituzione l'eventuale debito per il saldo delle stesse.

Ed ancora, quando prevediamo l'ammontare delle nostre vendite per forniture e servizi, dobbiamo necessariamente capirne i vari riflessi, evidenziando:

Fase	Piano delle vendite
Fatto	simulazione dei ricavi
nel conto economico previsionale	Va previsto il totale ricavi (per cessione di beni o prestazione di servizi) nel singolo periodo di riferimento
nel prospetto di tesoreria	Va previsto l'incasso di tali ricavi. Si possono verificare due situazioni: Le vendite sono effettuate per contanti. Allora nello stesso periodo l'ammontare delle vendite (inserito in c/economico) e quello degli incassi coincide. Le vendite sono effettuate con dilazione di incasso. Allora l'ammontare dei ricavi (inseriti in c/economico) in un mese corrisponderà con il totale degli incassi del mese di scadenza della dilazione. Va inoltre prevista la movimentazione dei fondi connessi alla gestione dell'IVA.
nel prospetto patrimoniale	Va indicato, con riferimento alle date rappresentate dai prospetti patrimoniali: l'eventuale sommatoria dei crediti per vendite con dilazione non ancora scaduta con riferimento alla data di riferimento del prospetto patrimoniale.

Le valutazioni di fattibilità economica e finanziaria

Lo schema di determinazione preventiva dei flussi di cassa è certamente la più viva espressione dell'esigenza di rappresentazione personalizzata, ovvero tarata nel monitorare gli elementi e le macro-classi più significative nella simulazione dell'iniziativa imprenditoriale.

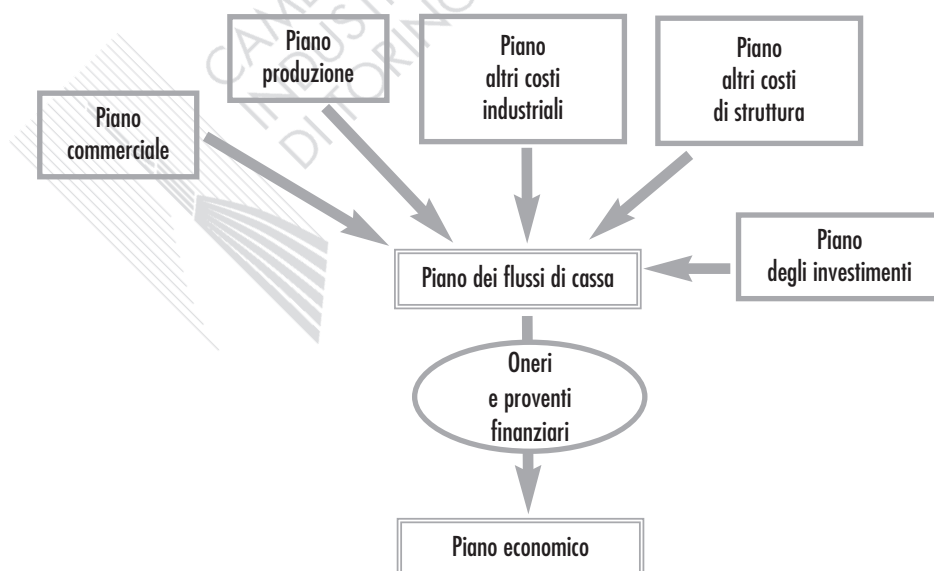
È la conseguenza e la verifica di tutte le previsioni effettuate nelle varie fasi di planning, e quindi:

- piano commerciale;
- piano della produzione (e della mano d'opera diretta);
- piano degli altri costi industriali;
- piano degli altri costi di struttura;
- piano degli investimenti.

Oltre ad essere la riesposizione in chiave finanziaria di tutti questi elementi, è il momento in cui ricavare dati complementari al c/economico: infatti, dalla determinazione del saldo periodico di tesoreria e della sua movimentazione è possibile ricavare il costo finanziario della tesoreria con saldo negativo (e quindi gli oneri finanziari a capitalizzazione trimestrale) e/o i proventi finanziari della tesoreria con saldo positivo.

Schematicamente possiamo così riassumere:

Schema di riepilogo



Il controllo e aggiornamento del business plan

Il business plan è – come visto nei capitoli precedenti – il documento nel quale si manifesta il processo di pianificazione strategica.

Ma per condividere appieno la distinzione tra i vari concetti che attengono a tale processo è utile il seguente distinguo:

- la **strategia** è un insieme di decisioni destinate a dare all'azienda una posizione attesa nello scenario di riferimento;
- oggetto della strategia è il **business**, che si manifesta nelle aree strategiche di affari delle imprese
- la **pianificazione strategica** è il processo per produrre in modo sistemica le decisioni attuative della strategia.

Proprio in tema di programmi attuativi ecco richiamate alcune tipiche fasi che, nel processo di pianificazione strategica, trovano realizzazione:

- La revisione dei programmi in corso
- L'esame di nuove azioni attuative o programmi.

6.1 La revisione dei programmi in corso

La realtà del mercato, la diversa velocità di attuazione delle azioni previste, le nuove condizioni competitive ed i mutamenti degli scenari tecnologici o limiti normativi, anche non modificando la strategia competitiva richiedono una revisione dei programmi in corso.

Questo si rende necessario non certo rilevando il semplice scostamento tra dati consuntivi ed attesi, ma quando lo scostamento, nei dati economico-finanziari o quantitativi che costituiscono presupposto (ad esempio dati di mercato, concorrenti operativi,..) o attesa di performance (ricavi, margini,...) variano in misura tale da rappresentare una variazione significativa e sensibile – per il redattore e destinatari del piano – proprio per la attuazione della strategia competitiva.

Diversi sono gli approcci per affrontare tale fase: spesso, pur adottando tecniche diverse (zero base planning, business process reengineering,) alcuni prevedono di riconsiderare ex novo – con la logica “zero – base”- le modalità di gestione precedentemente simulate.

6.2 L'esame di nuove azioni e programmi

La dinamica del business porta spesso a rivedere le azioni pianificate per il raggiungimento degli obiettivi strategici per effetto di nuove opportunità (nuovi prodotti, nuovi accessi al mercato, nuova tecnologia,.....).

Sono nuove iniziative che si innestano sulle precedenti e che richiedono una valutazione incrementale, ovviamente fondata – in ultima istanza - su metodi di valutazione economica dei progetti di nuovo investimento.

Per richiamare quanto detto prima a proposito della rappresentazione complessiva del piano aziendale, lo sforzo di valutazione integra un nuovo business plan quando – integrando il principio della completezza sostanziale – tali nuovi progetti vengono inseriti nel piano generale dell'impresa tenendo conto delle interferenze (positive e negative) che gli stessi attirano e provocano.

6.3 L'analisi e valutazione del Business Plan

Le presenti note vogliono introdurre alcune utili riflessioni relative alla lettura del business plan in qualità di analisti o valutatori del piano.

Questo capita quando si è chiamati ad analizzare una elaborazione di un proprio collaboratore, un piano redatto da un'azienda di nostro interesse, la proposta di un amministratore sull'attuazione della propria strategia.

Ecco che quindi è utile avere presente su quali concetti indirizzare la propria attenzione ed esame.

6.4 La verifica della sostenibilità finanziaria

L'analisi della sostenibilità finanziaria di un piano industriale parte dalla corretta stima dei flussi di cassa ipotizzati dall'emittente e dall'adeguata copertura di questi ultimi con fonti di finanziamento sicure.

Il controllo e aggiornamento del business plan

L'obiettivo finale è verificare che, nel loro complesso, le dinamiche finanziarie supportino il raggiungimento degli obiettivi strategici previsti dal piano: in altre parole, la fattibilità finanziaria.

A tal fine, potrebbe essere utile valutare, anche attraverso un'analisi di sensitività (o approccio differenziale, poi comparato), l'evoluzione dei fabbisogni di capitale circolante rispetto alle previsioni di vendita, alle condizioni riservate ai clienti e ottenute dai fornitori, ai cambiamenti dell'assetto logistico e alle variazioni del mix di canali di vendita e del portafoglio prodotti/servizi.

Ad esempio

Se la società presenta obiettivi ambiziosi di crescita del fatturato in mercati stabili caratterizzati da forte competizione, sarebbe opportuno considerare l'evoluzione delle dilazioni di pagamento concesse ai clienti, che potrebbero, da un lato, diventare uno strumento essenziale per competere (e, quindi, per guadagnare quote di mercato), ma, dall'altro, influire negativamente sui free cash flow.

Riguardo agli investimenti (tecnologici, di marketing, organizzativi, ecc.), invece, potranno avere particolare importanza gli ammontari stanziati, la manifestazione temporale dei flussi finanziari, l'impatto di agevolazioni e i contratti di leasing operativi e finanziari esistenti.

Dopo l'analisi dei flussi di cassa, è utile che sia verificato

- da un lato, se esiste un equilibrio tra tipologia di fonti ed impieghi,
- dall'altro, la **ragionevole reperibilità** delle fonti di finanziamento previste dall'emittente.

Se il piano industriale contempla invece un notevole utilizzo del credito bancario, sarà importante che la società abbia valutato attentamente la propria capacità di indebitamento e il proprio "**merito creditizio**", nonché la propria capacità di fornire – direttamente o indirettamente (confidi) – garanzie a supporto del credito.

È necessario, inoltre, che operazioni complesse, poco chiare e che risultino scarsamente attinenti allo sviluppo dell'azienda, siano attentamente vagliate al fine di comprenderne gli obiettivi e i possibili impatti.

Relativa solo alle società con rapporti di controllo e collegamento è invece la attenzione alle relazioni finanziarie infragruppo con società collegate e partecipate.

Evidentemente le relazioni finanziarie sono solo un aspetto su cui si deve vigilare nei rapporti intercompany, poiché tutto parte dalla tipologia, pricing e intensità delle relazioni commerciali e finanziarie: queste ultime possono essere il presupposto o la leva di successo del piano strategico, ma anche un'area di forte indeterminazione e correlazione degli esiti del piano inteso come progetto autonomo.

Ad esempio

gli ammontari che l'azienda si è impegnata a garantire, la riconducibilità al disegno strategico, il timing dei pagamenti e il potenziale impatto sulla situazione finanziaria dovranno essere compatibili con lo status di società quotata (e quindi con gli obiettivi di creazione di valore per tutti gli azionisti).

6.5 La coerenza dei dati del business plan

La coerenza è un requisito del piano industriale da considerare in una duplice dimensione: quella "interna" (allineamento esistente tra le diverse componenti del piano) e quella riguardante la realizzabilità del Piano d'Azione.

Coerenza "interna" del piano industriale

L'attività di controllo e valutazione si svolge in un contesto in cui è importante che

- strategia realizzata,
- intenzioni strategiche,
- piano di azione, ipotesi e
- dati revisionali

siano tra loro allineati.

Problemi di coerenza potrebbero verificarsi¹⁸, innanzitutto, laddove il Piano d'Azione risulti disallineato rispetto alle intenzioni strategiche ovvero nei casi in cui a precise intenzioni strategiche non corrispondano correlate azioni (investimenti, reperimento di risorse, modifiche organizzative, ecc.).

Nota

Il controllo e aggiornamento del business plan

Altra situazione critica potrebbe aversi con un piano che presentasse delle intenzioni strategiche e un Action Plan coerenti, senza tuttavia un adeguato riflesso nelle ipotesi e nei dati previsionali.

Potenziati rischi potrebbero sorgere se un piano prevedesse di realizzare una forte crescita del fatturato di alcuni prodotti in tempi brevi, attraverso un potenziamento delle attività promozionali e pubblicitarie, senza mostrare un'adeguata crescita delle spese di marketing.

Nei casi in questione è opportuno effettuare i necessari aggiustamenti al piano industriale, al fine di ristabilire la congruenza tra le diverse parti dello stesso.

6.6 Realizzabilità del Piano d'Azione

Un altro aspetto che può influenzare la coerenza di un piano industriale è la realizzabilità del Piano d'azione rispetto alle risorse attuali e prospettive di cui l'azienda dispone e si doterà alla tempistica proposta e ad eventuali condizioni e vincoli.

Ad esempio

Per le società che lavorano su commessa, ad esempio, il piano potrebbe prevedere la realizzazione delle commesse acquisite in tempi troppo brevi per poi essere rispettati.

Altri casi di Piano d'Azione di dubbia realizzazione secondo la tempistica ipotizzata sono individuabili in quei piani industriali basati sullo sfruttamento di un patrimonio di risorse e competenze distintive non ancora posseduto o sul raggiungimento di consistenti performance, in lassi temporali ristretti, in nuove Aree Strategiche d'Affari o in nuove aree geografiche: i tempi lunghi che in genere sono necessari per la realizzazione di tali opzioni rendono improbabili risultati di rilievo in poco tempo.

La situazione appena descritta è stata – anche storicamente - riscontrata in alcuni casi per società distributrici nel settore dell'Information & Communication Technology che mirano ad incrementare in tempi brevi il fatturato derivante dalla fornitura di servizi "a valore aggiunto" ai propri clienti, sottovalutando la necessità di dotarsi di un adeguato numero di risorse umane qualificate, di capacità progettuale e di knowledge management.

Infine, i piani industriali che prevedono una forte penetrazione in nuove aree geografiche possono portare a forti rischi di implementazione laddove non venga dimostrato che la realizzazione di tali scelte strategiche sia affidata a dei manager che presentano nei rispettivi curricula esperienze simili.

6.7 L'attendibilità del Business plan

L'attendibilità del piano industriale dovrebbe essere analizzata rispetto ad una serie di dimensioni attinenti al contesto competitivo, ai risultati storici, alla visibilità e all'analisi di sensitività.

Nei capitoli che precedono si sono esaminati i significati del concetto di attendibilità cui ci si riferisce.

Ecco alcuni casi esemplificativi di situazioni che possono far sorgere dei rischi¹⁹.

6.7.1 Compatibilità con le dinamiche del contesto competitivo

Il primo elemento di attendibilità di un piano industriale è la credibilità dei suoi contenuti rispetto alle caratteristiche ed evoluzioni del settore di appartenenza.

Una possibile situazione critica riguarda la **sovrastima della domanda di mercato** - che porta a previsioni di fatturato a volte poco attendibili - causata da un'erronea individuazione dell'ambito competitivo di riferimento per l'azienda.

Al fine di giungere ad una stima significativa, il mercato di riferimento per un'impresa dovrà essere circoscritto, per quanto possibile, in relazione alle variabili gestionali per essa rilevanti:

- prodotto,
- canale,
- cliente e
- area geografica.

Il controllo e aggiornamento del business plan

Altro caso problematico può riguardare società che basano le proprie strategie di crescita sul lancio di nuovi prodotti, servizi e/o brand che, però, sono in contrasto con le tendenze in atto nei bisogni dei consumatori.

In questa situazione è auspicabile che le intenzioni strategiche siano ben supportate da uno studio accurato dei clienti target e quindi, ad esempio, da ricerche di mercato e da eventuali trend già in atto in mercati esteri.

Altre potenziali criticità possono sorgere se la società non ha svolto una soddisfacente analisi dei competitor (benchmarking analysis): talvolta l'intenzione di accrescere la propria quota di mercato non tiene conto delle possibili reazioni dei competitor basate sui rispettivi vantaggi competitivi; in altri casi, invece, le intenzioni strategiche di portafoglio/canale/cliente della società sono disallineate rispetto a quelle dei competitor best in class e leader di mercato.

Tale considerazione vale non solo nei casi di aziende dimensionate, ma anche nell'avvio di iniziative minori: basti pensare all'apertura di esercizi commerciali che avvenga senza una verifica di prossimità sull'esistenza e tipologia dell'offerta di esercizi commerciali prossimi.

In queste situazioni, a fronte di potenziali segnali di allarme, è auspicabile verificare che tipo di attenzione sia stata riservata dalla società all'analisi dei competitor nel corso del processo di pianificazione ed, eventualmente, invitare ad una revisione degli obiettivi strategici alla luce degli input che possono emergere dalle analisi appena descritte.

Potenziali rischi potrebbero verificarsi qualora venga sottostimato il **potere contrattuale dei fornitori e dei distributori** (si vedano ad esempio le società produttrici di beni di largo consumo venduti nella grande distribuzione); ciò può indurre a previsioni erranee circa:

- i prezzi di fornitura,
- i prezzi di vendita,
- le dilazioni di pagamento ottenute dai fornitori
- e quelle concesse ai distributori,

con l'effetto di produrre delle stime di margini di contribuzione e di capitale circolante non attendibili. In queste circostanze, e soprattutto se le stime si discostano

rispetto ai dati degli ultimi esercizi (prezzi e durata delle dilazioni), sarebbe opportuno compiere ulteriori analisi per verificarne l'attendibilità.

Anche l'evoluzione del **contesto tecnologico di mercato** è un aspetto importante nell'analisi del piano industriale, in quanto si riflette sull'effettiva capacità competitiva dell'azienda e, quindi, sia sulla capacità di innovazione sia sulla sua eventuale vulnerabilità.

Confrontabilità con i risultati storici

I risultati conseguiti dall'emittente negli ultimi esercizi rappresentano la base di partenza per le intenzioni strategiche future. La dimensione storica, e quindi le performance finanziarie e competitive realizzate, può influenzare fortemente l'attendibilità di un piano industriale, laddove il "disallineamento" con il futuro ipotizzato risulti ampio e difficilmente giustificabile.

Di seguito viene riportata la casistica, non esaustiva, cui si dovrebbe prestare particolare attenzione:

- tasso di crescita prospettico del fatturato sensibilmente più alto di quello realizzato negli ultimi anni;
- ipotesi di crescita prospettica del fatturato in nuove aree geografiche non supportate da casi di ingresso con successo in nuove aree geografiche nei precedenti esercizi;
- ipotesi di crescita del fatturato più che proporzionale rispetto alla crescita prevista della domanda, laddove la società non abbia mai ottenuto tale risultato nei precedenti esercizi;
- prospettive di forte miglioramento dell'efficienza e/o di razionalizzazione delle strutture centrali non supportate da analoghi risultati ottenuti in passato o da un convincente progetto di ristrutturazione;
- forte riduzione prospettica del capitale circolante netto non avvalorata da un analogo trend storico.

Il controllo e aggiornamento del business plan

Visibilità dei dati previsionali

Generalmente i target ipotizzati per il primo anno non possono prescindere dall'analisi dell'andamento dei mesi già trascorsi dell'esercizio in corso e quindi di come sta procedendo l'implementazione del Piano d'Azione.

Tali aspetti, infatti, possono avvalorare o meno le previsioni fatte.

Si potrebbero considerare, ad esempio, le azioni strategiche già in fase di realizzazione, l'andamento dell'attività gestionale, le performance competitive e finanziarie che stanno emergendo e l'evoluzione dei dati finanziari relativi al periodo infrannuale trascorso (fatturato, costi operativi, spese generali, margini, capitale circolante e investimenti).

Inoltre, per le società che lavorano per commessa è importante confrontare il fatturato previsionale con il portafoglio ordini alla data più recente (considerando anche il portafoglio dell'analogo periodo dei precedenti esercizi) e l'andamento delle trattative in corso per ordini futuri.

Nei casi sopra esposti potrebbero emergere elementi tali da rendere poco credibili le stime fatte e tali da richiedere una revisione del piano industriale.

Analisi di sensitività

Sarebbe opportuno che la verifica sul business plan comprendesse anche l'analisi di sensitività che dovrebbe far parte del piano.

Ad esempio

per una società attiva nella distribuzione/vendita di energia elettrica o di gas, sarebbe opportuno basare la sensitivity sul numero di clienti e sui volumi venduti.

6.7.2 La sostenibilità organizzativa

L'analisi della sostenibilità organizzativa del piano industriale è una delle fasi del processo di valutazione e controllo del business plan.

In particolare, sarà utile soffermare l'attenzione su fattori quali:

- la coerenza tra le intenzioni strategiche e le azioni organizzative;
- la realizzabilità dell'Action Plan rispetto alle risorse attuali e prospettiche di cui l'azienda si doterà;

Capitolo VI

- la presenza degli effetti delle scelte organizzative sulle ipotesi e sui dati previsionali;
- la stima dei flussi di cassa correlati agli investimenti organizzativi.

In questo paragrafo vengono suggerite alcune verifiche da svolgere nei confronti della società relativamente a:

- coerenza tra intenzioni strategiche, struttura organizzativa, Business Model e principali processi;
- adeguatezza delle modalità di incentivazione delle risorse umane di cui l'azienda si avvale.

Coerenza tra intenzioni strategiche, struttura organizzativa, Business Model e principali processi

Un piano industriale è coerente se può essere perseguito attraverso il disegno organizzativo proposto dall'emittente. A tal fine è opportuno che il piano industriale evidenzi, con sufficiente chiarezza, le relazioni tra intenzioni strategiche e azioni organizzative e i conseguenti effetti sulla struttura aziendale (struttura organizzativa, processi produttivi, brevetti, tecnologie possedute e/o acquisibili) e sul Business Model.

Situazioni rischiose potrebbero verificarsi, ad esempio, in presenza di piani industriali in cui la strategia di penetrazione in determinate aree geografiche non sia accompagnata dalla descrizione delle necessarie azioni organizzative (ad esempio apertura di filiali commerciali, assunzione di capi area, agenti o venditori); piani che puntino all'innovazione del portafoglio prodotti/servizi senza illustrare gli investimenti necessari in ricerca e sviluppo (persone e strutture); scelte che mirino a migliorare l'efficienza dei processi produttivi e quindi ad una riduzione dei costi senza evidenziare le azioni organizzative da realizzare.

La sostenibilità organizzativa del piano industriale riguarda anche la coerenza relativa ai processi, ovvero l'allineamento tra gli obiettivi strategici e gli elementi di seguito elencati a titolo di esempio: la strutturazione dei processi operativi e decisionali ("albero dei processi"), la definizione dei ruoli aziendali e delle responsabilità manageriali e i criteri di allocazione delle risorse.

Il controllo e aggiornamento del business plan

Adeguatezza delle modalità di incentivazione delle risorse umane

Nell'ambito della sostenibilità organizzativa del piano industriale un aspetto da non sottovalutare è l'efficacia del sistema di incentivazione del management e delle risorse aziendali e le relative modalità di valutazione delle performance.

In particolare, sarebbe opportuno analizzare l'esistenza di un sistema di rewarding, le figure aziendali coinvolte, le variabili cui sono legati gli incentivi e l'allineamento di queste ultime ai key value driver e quindi agli obiettivi di creazione di valore per gli azionisti.

È necessario, infine, che un piano industriale evidenzi, laddove presenti, eventuali liabilities della società verso il proprio management, gli eventuali costi potenziali (compresi i costi di uscita), gli accordi di stock option e l'esistenza di contratti aziendali particolari che possano vincolare decisioni future e quindi la capacità di realizzare le intenzioni strategiche.

6.8 Comunicare il business plan: il ruolo del professionista

Vicino ad ogni impresa vi è un professionista²⁰, e spesso la credibilità di questi testimonia verso i terzi, più che la bontà o meno del progetto, della serietà del processo di analisi, formazione e rappresentazione del business plan.

Tale ruolo può essere, nell'interesse dell'azienda, evidenziato e valorizzato ai fini della valutazione da parte dei destinatari del business plan con una relazione di accompagnamento che consenta, fuori dal format espositivo del business plan, di evidenziare le modalità di costruzione del piano che costituiscono punto di criticità e quindi di attenta analisi da parte degli stessi.

Nota

^[20] L'art 1 del D.Lgs 139 /2005 prevede – tra le competenze degli iscritti all'Ordine dei dottori commercialisti e esperti contabili" nell'ambito delle generiche competenze in economia aziendale e diritto d'impresa” m) l'attività di valutazione tecnica dell'iniziativa di impresa e di asseverazione dei business plan per l'accesso a finanziamenti pubblici;

Capitolo VI

Un esempio di relazione di accompagnamento potrebbe essere il seguente:

Carta intestata del Professionista o dell'Associazione di Categoria

Spett.le

.....
.....

Oggetto: relazione di accompagnamento del Business Plan dell'Impresa
xxxxxxxxxxxx xxxxx.

Il sottoscritto, in qualità di consulente
nella redazione del Business Plan dell'impresa
....., tenendo conto dei principi ritenuti
essenziali nella redazione del business plan, nell'interesse dell'impresa in
oggetto ed al fine di consentire una più ampia valutazione dei presupposti di
esercizio dell'impresa da parte della Banca, evidenzia
alcuni significativi aspetti utili a quanto detto:

1. La partecipazione dell'imprenditore alla redazione del piano

Nella definizione del complessivo progetto d'impresa

.....
.....
.....

Nella selezione e valutazione dei dati

.....
.....
.....

Il controllo e aggiornamento del business plan

Nella comprensione delle correlazioni tra dinamica economica e finanziaria

.....
.....
.....

2. Chiarezza e significatività dei dati del mercato di riferimento

L'imprenditore ha evidenza che la definizione e stima del mercato di riferimento della sua impresa è il presupposto per la fissazione degli obiettivi e che gli stessi determinano esigenze correlate: per questa ragione nella stima dei ricavi ha condiviso che

(ovvero il mercato di riferimento non è definibile)

(ovvero il mercato di riferimento è definibile ma non determinabile)

.....
.....
.....

Esiste una reale idea di proposta commerciale - ossia un percorso operativo di quali azioni porre in essere per realizzarla

(ovvero si ritiene che il semplice avvio consenta di vendere,.....)

.....
.....
.....

Il Business Plan quantifica (in modo distinto o indistinto) i costi delle attività di promozione e sviluppo dei prodotti/servizi dell'impresa

(ovvero non contempla costi di promozione/sviluppo commerciale, perché ...)

.....
.....
.....
.....

3. Correlazione tra investimenti ed impegni ed esigenze produttive

Il Business Plan prevede investimenti che sono espressione correlata degli obiettivi di attività.

Pertanto l'imprenditore ha espresso nello stesso in modo sufficientemente dettagliato i suoi fabbisogni sia iniziali che successivi che possano consentire l'esercizio dell'attività prevista

(ovvero il BP parte dalla necessità dell'investimento e non è possibile correlare la produttività incrementale che deriva con il fabbisogno di prodotto servizio previsto dal piano vendite)

.....
.....
.....

La formazione continua e le spese di rinnovamento (o per le imprese con elevata tecnologia, le spese di ricerca e sviluppo) sono previste ed inserite nei fabbisogni continui e non solo iniziali, sulla base di stime autonome

(ovvero l'imprenditore non ritiene necessarie spese di tale tipo perché...)

(ovvero la stima di spesa non è autonoma ma condizionata dalle possibilità dei margini/flussi attesi,)

.....
.....
.....

4. La previsione completa dei costi ed interferenze nell'impresa

Il Business Plan include, oltre ai costi dei dipendenti e collaboratori diversi dall'imprenditore, anche la remunerazione dell'imprenditore (e dei suoi soci operanti e collaboratori familiari) secondo condizioni di normale comparabilità della stessa con parametri generali di riferimento

(ovvero il BP non contempla la remunerazione dell'imprenditore per i primi xxxx mesi, perché)

Il controllo e aggiornamento del business plan

.....
.....
.....

I costi indiretti rispetto all'attività produttiva dell'impresa sono valutati in modo congruo, distinto/indistinto

(ovvero non sono stimati distintamente perché)

.....
.....
.....

Si sono individuate e rappresentate (eventuali) interferenze tra specifiche azioni ed il sistema impresa nel suo complesso.

(ovvero non si sono rilevate interferenze tra specifiche azioni ed il sistema impresa nel suo complesso)

.....
.....
.....

5. Verifica della compatibilità fiscale

Il Business Plan ha tenuto conto, nella valutazione del carico fiscale, dei limiti tipici collegati con gli studi di settore, rilevando la congruità dei ricavi attesi.

L'imprenditore è edotto sui presupposti e vincoli di determinazione del reddito imponibile minimo.

(ovvero non si è proceduto alla verifica preventiva di congruità)

.....
.....
.....

Il Business Plan ha tenuto conto degli impegni fiscali e previdenziali derivanti rispettivamente dalle Imposte Dirette dell'imprenditore (e soci e coll. Familiari) e dalla contribuzione obbligatoria IVS degli stessi e se ne è data rappresentazione nei flussi economici e finanziari

(ovvero non si è tenuto conto degli impegni fiscali minimi attesi perché.....)

.....
.....
.....

La pianificazione fiscale presenta una dinamica regolare e la rappresentazione degli impegni finanziari connessi ne è correttamente rappresentativa (ovvero si segnalano forzature)

.....
.....
.....

6. Affidabilità e attendibilità del Business Plan

La raccolta dei dati è documentata e l'analisi degli stessi è controllabile (ovvero indicare quali tipologie di informazioni sono direttamente state stimate dall'imprenditore e/o dal redattore);

.....
.....
.....

Nella redazione del Business plan sono state compiute specifiche analisi – di cui si da conto – su riscontri logico-quantitativi e qualitativi effettuabili su singoli elementi del piano e sulla loro combinabilità nel tempo e nello spazio ed alla valorizzazione previste. In particolare sui seguenti aspetti:

.....
.....
.....

(ovvero non vi sono aspetti che evidenziano la necessità di tali riscontri.....)

Il controllo e aggiornamento del business plan

7. La correlazione tra manifestazione economica e finanziaria

La relazione di Business Plan evidenzia la dinamica dei flussi economici e finanziari attesi, sulla base delle ipotesi ivi esposte.

I flussi finanziari, in particolare, sono ottenuti dopo una autonoma valutazione dei fattori di correlazione (tempi di incasso e pagamento) dei vari aspetti gestionali.

L'analisi appare sufficiente a definire tali parametri affidabili e quindi rappresentativi della dinamica finanziaria correlata ai flussi economici. (ovvero la stima dei flussi finanziari è ottenuta come proiezioni indistinta degli effetti economici)

.....
.....
.....

La manifestazione dei flussi ed il finale giudizio di fattibilità finanziaria contenuto nel Business Plan tengono conto sia dei fenomeni di stagionalità che delle specifiche tempistiche delle singole operazioni

(ovvero il periodo minimo di rappresentazione dei flussi finanziari – ad esempio annuale - è tale da non consentire/richiedere la verifica di compatibilità infrannuale dei flussi finanziari).

.....
.....
.....

8. Disponibilità/impegno al monitoraggio

L'imprenditore manifesta disponibilità a fornire le informazioni e le occasioni per l'esercizio dell'attività di monitoraggio del Business Plan semestrale, entro i due anni dalla redazione dello stesso.

Tale intervento verrà svolto a condizione che
(ovvero l'imprenditore non acconsente alle attività di monitoraggio semestrale.....)

.....
.....

Esempio: lo sviluppo di una attività di servizi

7.1 Descrizione del caso

Il caso si sviluppa sull'idea di alcuni promotori per l'avvio di una attività di sviluppo software e servizi correlati.

La caratteristica dell'idea imprenditoriale dell'attività vede l'articolazione dell'offerta in:

- commesse per sviluppo nuovi applicativi software
- contratti di assistenza ed aggiornamento degli applicativi già sviluppati e venduti.

L'impresa deve essere costituita e quindi lo sforzo di business planning è finalizzato alla simulazione dinamica – per la verifica di fattibilità – di una iniziativa in start - up.

L'obiettivo dei promotori che sviluppano il Business plan è:

- verificare la fattibilità economica e finanziaria dell'attività d'impresa progettata,
- presentare l'iniziativa a terzi soci e finanziatori (banche).

Per semplicità ed efficacia espositiva, lo sviluppo del caso è qui trattato impostando una relazione sintetica del business plan stesso, inserendovi alcune annotazioni e warning per il redattore.

Ovviamente, trattandosi di una selezione semplificata di ipotesi, nei passaggi descrittivi verrà riportato il titolo del paragrafo ma non lo sviluppo testuale: infatti si desidera nel presente capitolo fornire esclusivamente una **traccia espositiva** ed un modello di articolazione ed elaborazione dei dati.

7.2 Aspetti introduttivi

7.2.1 Il progetto imprenditoriale e le sue espressioni strategiche

La società Alfa 2008 S.r.l. si avvia ad operare nel settore informatico ed in particolare nella progettazione e sviluppo di software applicativi e servizi di assistenza,

Si illustra nella presente relazione il progetto di:

- Sviluppare dall'anno 2008 nuove commesse per la progettazione di nuovi software applicativi (e loro moduli integrati);
- Sviluppare l'attività dei servizi di assistenza e personalizzazione degli applicativi sviluppati e venduti a terzo committente.

In particolare il settore di applicazione dei software predetti è

Gli applicativi software da sviluppare si caratterizzano per i seguenti elementi tecnologici:

I servizi di assistenza si svolgeranno sulle stesse tipologie di applicativi software da sviluppare

7.2.2 I promotori dell'impresa

Individuazione, esperienze,

.....
.....

7.2.3 Forma societaria e impostazione della sua gestione

Forma societaria, tipologie di apporti da parte dei soci, organo gestorio, altri accordi sociali o parasociali tra i soci

.....
.....

7.2.4 Premessa metodologica

Il piano strategico, industriale e finanziario è articolato in passaggi che rispondono all'esigenza di aggregare, filtrare, selezionare le fonti informative necessarie e quindi elaborare e valutare con metodologia che consenta l'evidenziazione non solo degli elementi monetari, ma anche di quelli quantitativi e qualitativi che ne esprimono la coerenza ed attendibilità.

Tale procedimento passa attraverso la chiara evidenza – ai fini delle valutazioni del lettore – delle ipotesi assunte a base delle elaborazioni qui presentate.

Tale approccio rispecchia in modo rigoroso il richiamo ai principi della Chiarezza sostanziale e Trasparenza, facenti parte dei Principi generali per la Redazione del Business Plan emanati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti nel marzo 2001 e successive integrazioni).

Come del pari vivo e presente è il riferimento a quei principi nell'intero processo di selezione, elaborazione e valutazione di tutti gli elementi che compongono la presente relazione.

7.2.5 L'orizzonte temporale

L'orizzonte temporale scelto al fine della simulazione in oggetto (01.01.2008 - 31.12.2010) è stato definito considerando che tale arco di tempo è ritenuto idoneo a cogliere e rappresentare gli effetti – anche potenziali e tendenziali - economico, finanziari e patrimoniali delle scelte strategiche intraprese.

Previsioni troppo lontane nel tempo non possono essere fondate su riscontri puntuali qualitativi e quantitativi affidabili, ma è comunque importante espandere le simulazioni dinamiche fondandole sull'ipotesi di trend.

7.3 Il Piano d'azione

Il raggiungimento degli obiettivi di medio termine passa dall'attuazione di una serie di azioni la cui priorità e definizione è così sintetizzabile.

Fase	Tempistica
1. Definizione di accordi con operatori del mercato per garantire il collocamento dei prodotti da progettare e sviluppare	Entro dicembre 2007
2. Costituzione della società e conferimento iniziale	Gennaio 2008
3. Acquisizione contratti e sviluppo singole commesse	<p>Commessa 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Inizio analisi 01/02/2008 da terminare entro il mese di maggio/2008; · Sviluppo e fine commessa entro il mese di novembre 2008. <p>Commessa 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Inizio analisi 01/01/2009 da terminare entro il mese di giugno/2009; · Sviluppo e fine commessa entro il mese di gennaio 2009. <p>Commessa 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Inizio analisi 01/03/2010 da terminare entro il mese di luglio/2010; · Sviluppo e fine commessa entro il mese di dicembre 2010.
4. Sviluppo dei servizi di assistenza

Note per il redattore

È importante descrivere le varie azioni che caratterizzano le fasi di attuazione del piano, fornendo dettagli, tempi, ripartizione degli incarichi tra i promotori. Fare attenzione che poi gli sviluppi puntuali (economico-finanziari) delle azioni andranno riscontrati con le analisi e sviluppi delle parti successive del piano

7.3.1 Trend macro-economico

Lo sviluppo del piano (redatto in Euro UE) - al fine di realizzare scenari di riferimento non alterati dall'esogena ed endogena dinamica di variabili economiche -

Esempio: lo sviluppo di una attività di servizi

ha visto l'utilizzo di alcuni parametri il cui andamento ha interagito nella determinazione dei flussi previsionali ottenuti, quali:

- l'inflazione;
- la dinamica del costo del lavoro, indistintamente riportante il trend dinamico di tale voce di costo comprensiva sia degli aumenti previsti per disposizioni di legge e contrattuali che di quelli conseguenti la politica retributiva;
- i tassi debitori e creditori a breve termine applicati sui saldi risultanti di tesoreria (misurati operativamente a intervalli mensili), direttamente influenti nella determinazione degli oneri e proventi finanziari.

Anno	Inflazione	Costo Lavoro	Tasso Creditore Breve	Tasso Debitore Breve
2008	1,6	5	1	6
2009	1,6	5	1	6
2010	1,6	5	1	6

L'articolazione e i dettagli delle leve macro e micro economiche costituiscono infatti un fondamentale elemento dei criteri di redazione del business plan idoneo a rappresentare – nelle condizioni di massima neutralità – gli effettivi risultati dell'azione aziendale.

7.3.2 Il mercato di riferimento

Analisi e stime tendenziali del mercato*²¹

.....
.....
Analisi della domanda
.....
.....

Nota

⁽²¹⁾ Vedi per i dettagli il capitolo 4.

Capitolo VII

Analisi dell'offerta

.....

.....

Le previsioni dei ricavi

.....

.....

Note per il redattore

Trattandosi di commesse e previsioni di rilevante impatto unitario, è necessario evidenziare gli accordi pre-contrattuali o gli altri elementi – soggettivi o oggettivi – che consentono di considerarle di probabile acquisizione.

Si prevede la seguente acquisizione e sviluppo delle nuove commesse, sulla base di

.....

.....

Descrizione	Data inizio e fine commessa	Fasi di lavorazione	Corrispettivo (euro)
Commessa 1	1/02/2008 1/11/2008	Analisi (fine 5/2008) Sviluppo	200.000
Commessa 2	1/1/2009 1/1/2010	Analisi (fine 6/2009) Sviluppo	250.000
Commessa 3	1/3/2010 1/12/2010	Analisi (fine 7/2010) Sviluppo	250.000

.....

.....

Esempio: lo sviluppo di una attività di servizi

Tutte le commesse comportano le seguenti modalità di incasso:

- 10% all'ordine (data di inizio lavori);
- 40% termine analisi;
- 50% 90gg da termine lavori (consegna);

Tali commesse richiamano i seguenti preventivi di costo:

Descrizione	Fasi di lavorazioni	Servizi esterni	Ore interne (n..)
Commessa 1	Analisi	25.000	2.000
	Sviluppo	30.000	3.500
Commessa 2	Analisi	40.000	2.500
	Sviluppo	50.000	4.000
Commessa 3	Analisi	25.000	2.500
	Sviluppo	30.000	3.500

I servizi esterni sono pagati a 30 gg.

Dopo la previsione delle nuove commesse si procede verso la previsione (sintetica) dei servizi continuativi (contratto denominato genericamente "assistenza") come di seguito schematizzati:

Anno	Corrispettivo	Modalità di fatturazione e di incasso	Ore interne impiegate	Costi e servizi esterni
2008	100.000	Trimestrale 30 gg dffm	500	3.000
2009	180.000	Trimestrale 30gg dffm	600	5.000
2010	220.000	Trimestrale 30gg dffm	800	8.000

Per semplicità si ipotizza che lo sviluppo dei servizi avvenga con periodicità costante nei vari esercizi

7.3.3 Il processo produttivo e le risorse tecniche necessarie

Note per il redattore

È importante che il redattore spieghi le modalità di massima con cui si svolge il processo produttivo, quantità e qualità delle risorse necessarie, i loro costi diretti variabili e non variabili rispetto all'attività svolta.

Ciò facendo si trasmette al lettore del Business plan, oltre che una immagine di competenza e padronanza dell'attività, anche l'informazione che tutti i costi produttivi sono previsti ed inseriti nel piano.

Assume particolare rilevanza – nel caso qui simulato – anche il controllo di coerenza tra la ore uomo necessarie a svolgere le attività previste e quelle effettivamente disponibili sulla base delle risorse umane previste: tale controllo e verifica aiuta a conferire attendibilità al piano redatto.

7.3.4 L'Organizzazione aziendale e risorse umane

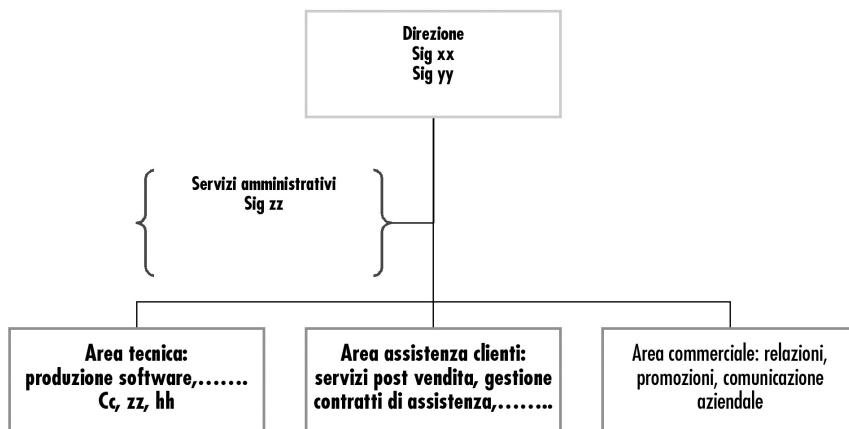
Note per il redattore

È opportuno spiegare chi fa cosa in azienda, anche se a ristretta base di persone.

Ciò è indice di visione imprenditoriale e base per lo sviluppo.

Esempio: lo sviluppo di una attività di servizi

L'organizzazione delle funzioni aziendali si articolerà come segue:



Le risorse umane - compresi i promotori che assumono il ruolo di amministratori - necessarie al progetto in esame sono quelle qui previste:

.....
.....

L'insieme complessivo delle persone impegnate nelle attività aziendali, può, in un ottica di medio termine, così rappresentato:

	2008	2009	2010
Componenti del Consiglio di Amministrazione	3	3	3
Programmatore	1	2	2
Account	1	1	1
Totali	5	6	6

Capitolo VII

Per quanto riguarda i dati sopra esposti si stimano le seguenti informazioni aggiuntive:

Descrizione	Inizio collaborazione	Compenso annuo (RAL) a persona	Ore dirette interne prodotte
Componenti del Consiglio di Amministrazione	Già attiva all'avvio del BP	25.000	1.200
Programmatore	Febbraio 2008	25.000	1.904
Account	Novembre 2008	20.000	0
Programmatore	Gennaio 2009	30.000	1.904

7.3.5 Gli investimenti necessari

Sono previsti investimenti in attrezzature necessarie all'avvio della attività di sviluppo.

Anno e mese	Tipo di investimento	Importo
2008 - marzo	Attrezzature - Server e Client	20.000
2008 - luglio	Software di sviluppo	15.000

Tali acquisti sono pagati rispettivamente a 30 gg. e 150 gg.

Sono da considerarsi inoltre investimenti (in particolare in costi di impianto e di ampliamento) le spese sostenute per la costituzione della società (notaio, consulenti,...) che ammontano a 4.000 euro e che vengono pagate nello stesso mese di gennaio 2008.

Note per il redattore

Attenzione! Soprattutto per attività a distintivo contenuto tecnologico, appare controproducente non inserire investimenti in formazione, aggiornamento, e ricerca e sviluppo, intesa anche come attività finalizzata a cercare nuove metodologie che possono essere non produttive direttamente di ricavi.

7.3.6 Gli altri costi della struttura aziendale

.....
.....
Gli altri costi di struttura sostenuti dall'azienda - nel 2008 (e in seguito, con trend crescente in aderenza all'inflazione prevista) - sono:

Descrizione	Importo annuo	Periodicità
Locazione e spese	24.000	Trimestrale
Utenze	36.000	Bimestrale
Oneri diversi di gestione	20.000	Mensile

7.3.7 Le fonti aziendali

I mezzi propri

I soci – promotori apportano al momento della costituzione della società **30.000 euro** con il vincolo di capitale sociale.

Inoltre, nel mese di dicembre 2008 prevedono di apportare ulteriori **15.000 euro** complessivi per le esigenze della società.

Le fonti di debito

A completamento della simulazione i soci prevedono che il residuo fabbisogno sia di natura non strutturale ma contingente, ossia influenzato dalla particolare dinamica degli incassi delle commesse.

Poiché le commesse sono avviate a seguito di ordini da parte di primari clienti, si ritiene che tale fabbisogno non strutturale possa essere corrisposto da linee di credito di breve termine, collegate all'anticipo di fatture e contratti.

L'ammontare massimo che la dinamica dei flussi di cassa evidenzia debba essere concesso è di **circa 85.000 euro**, per un limitato periodo di tempo

.....
.....

Si ritiene di poter acquisire tali linee di credito sulla base delle garanzie dirette fornite dai promotori del piano, evitando ulteriori oneri per garanzie di terzi (confidi,....).

.....

.....

7.3.8 La gestione fiscale

In merito alla gestione fiscale si segnalano le seguenti riflessioni:

- nella proiezioni delle imposte future si è tenuto conto delle aliquote previste dalla nuova finanziaria 2008, che fissano al 27,5% e 3,9% rispettivamente le aliquote ordinarie di IRES e IRAP;
- non si ritiene opportuno adottare metodologie di determinazione imposte non ordinarie, quali ad esempio quelle derivanti dall'opzione per la trasparenza fiscale;
- si ritiene che la simulazione economica e patrimoniale evidenzi importi e grandezze specifiche compatibili con le metodologie di controllo presuntivo fiscale contenute negli studi di settore. In particolare non è possibile farne una verifica certa, attesa la forte variabilità delle regole, ma si ritiene la posizione fiscale sostenibile sulla base delle informazioni ad oggi disponibili.



Esempio: lo sviluppo di una attività di servizi

7.4 Le simulazioni economiche, finanziarie, patrimoniali

7.4.1 Le simulazioni previsionali economiche

I dati esposti portano alla seguente rappresentazione delle grandezze economiche intermedie.

	2008	2009	2010
Ricavi per servizi	100.000	180.000	220.000
Ricavi da commesse	200.000	0	500.000
Variazione lavori e commesse in corso	0	219.030	-219.030
Acquisto materie e prodotti	-3.000	-5.000	-8.000
Costi per lavorazioni	-55.000	-80.000	-65.000
Margine operativo lordo	242.000	314.030	427.970
Utenze	-36.000	-36.720	-37.308
Servizi generali	-20.000	-20.400	-20.726
Compensi amministratori	-75.000	-76.500	-77.724
Locazioni immobiliari	-24.000	-24.480	-24.872
Salari e stipendi	-31.363	-81.572	-85.650
Contributi previdenziali dipendenti	-9.409	-24.472	-25.695
Quota TFR dipendenti	-2.343	-6.094	-6.398
Oneri contributivi collaboratori	-11.753	-11.988	-12.179
Ammortamento beni materiali	-3.333	-4.000	-4.000
Ammortamento beni immateriali	-3.275	-5.750	-5.750
Margine operativo netto	25.524	22.056	127.667
Interessi attivi	349	525	1.166
Oneri finanziari da Tesoreria	-1.215	-708	-907
Reddito ante imposte	24.658	21.873	127.927
Imposte Dirette	-12.841	-14.700	-48.257
Reddito netto	11.817	7.173	79.670

Note per il redattore

É importante che oltre alla mera esposizione dei dati il redattore ne commenti il significato, l'andamento (anche con opportuni indicatori ed analisi) fornendo così al lettore una chiave di lettura degli andamenti esposti.

7.4.2 La simulazione dei flussi finanziari

A seguito di queste operazioni, nonché della dinamica finanziaria connessa con le altre operazioni di gestione, si ottiene la seguente dinamica complessiva dei flussi finanziari:

	2008	2009	2010
Incasso crediti commerciali	120.000	336.000	414.000
Incasso anticipi su commesse	120.000	150.000	150.000
Pagamento debiti commerciali	-69.600	-94.000	-88.400
Pagamento stipendi	-21.640	-56.284	-59.099
Versamento ritenute e contributi	-48.254	-82.477	-88.009
Pagamento costi di struttura	-96.000	-97.920	-99.487
Pagamento compensi a collaboratori	-51.877	-52.915	-53.762
Versamento Imposte Indirette	-24.933	-32.162	-62.587
Versamento Imposte Dirette	-12.831	-14.718	-47.551
Totale flussi della gestione operativa	-85.136	55.523	65.107
Apporto capitale	45.000	0	0
Addebito oneri fin. da tesoreria	-1.215	-708	-907
Accredito proventi finanziari	349	525	1.166
Totale flussi della gestione Patrimoniale	44.134	-183	259
Pagamento Investimenti	-28.800	-18.000	0
Totale flussi della gestione Investimenti	-28.800	-18.000	0
Saldo Tesoreria periodo precedente	0	-69.803	-32.462
Saldo Tesoreria del periodo	-69.803	-32.462	32.903

Note per il redattore

È importante che il redattore commenti l'andamento anche dei risultati delle singole gestioni (operativa, patrimoniale e investimenti) consentendo al lettore di comprendere quali dinamiche vengano poi sintetizzate nella posizione netta di tesoreria esposta quale ultima riga.

Esempio: lo sviluppo di una attività di servizi

La sola osservazione della posizione di tesoreria al termine dei singoli anni di simulazione non dà garanzia di sostenibilità della posizione, che deve essere vagliata anche attraverso la sua dinamica infrannuale per verificarne la compatibilità con le condizioni di affidamento ottenute dall'impresa.

Per questo motivo negli allegati forniamo gli andamenti dei flussi di cassa per periodi mensili, al fine di evidenziare la sostenibilità nell'ambito delle linee di crediti ottenute.

7.4.3 La proiezione dei saldi patrimoniali

Infine completa il nostro quadro la lettura dei saldi patrimoniali, come prevedibili a termine dei tre esercizi di sviluppo del business plan.

Tali andamenti assumono importanza anche a dimostrazione del fatto che lo sviluppo del piano miri anche a costruire un equilibrato rapporto qualitativo tra le fonti e gli impieghi.

Attività (impieghi)	2008	2009	2010
Imm. materiali operative	16.667	12.667	8.667
Imm. immateriali operative	15.725	9.975	4.225
Totale immobilizzazioni	32.392	22.642	12.892
Lavori e opere in corso	0	219.030	0
Crediti commerciali	120.000	0	150.000
Crediti verso erario per II.DD.	12.831	14.470	47.270
Crediti verso erario per II.II.	333	4.815	0
Disponibilità di Tesoreria	0	0	32.903
Totale Capitale circolante	133.164	238.315	230.174
Totale Attivo	165.556	260.957	243.065

Capitolo VII

Passività (fonti)	2008	2009	2010
Capitale sociale	45.000	45.000	45.000
Utili di esercizi precedenti	0	11.817	18.990
Utile del periodo	11.817	7.173	79.670
Totale Patrimonio netto	56.817	63.990	143.660
Fondo TFR dipendenti	2.343	8.436	14.834
Totale TFR e Fondi	2.343	8.436	14.834
Debiti verso fornitori	18.000	8.000	7.200
Debiti verso erario per II.DD.	12.841	14.461	47.969
Debiti verso erario per II.II.	0	0	20.417
Debiti per contributi e ritenute	5.752	8.607	8.986
Clienti conto anticipi	0	125.000	0
Debiti di tesoreria	69.803	32.462	0
Totale Debiti a breve	106.396	188.530	84.571
Totale Passivo	165.556	260.957	243.065

Note per il redattore

È importante che il redattore commenti l'andamento delle fonti (passività) e degli impieghi (attività) anche adottando specifici indicatori che ne evidenziano, ad esempio:

- il miglioramento e/o congruità del rapporto tra il Patrimonio netto e le passività a breve,
- ovvero tra il Patrimonio netto e le immobilizzazioni materiali

7.5 Conclusioni

Note per il redattore

Le conclusioni del redattore devono preliminarmente evidenziare i punti di forza e di debolezza del proprio piano d'impresa, in questo senso anticipando - ove possibile - le domande dei lettori interessati.

Obiettivo ulteriore delle conclusioni è quello di manifestare - a seguito di una rigorosa segnalazione delle ipotesi adottate - la fattibilità tecnica, economica e finanziaria del piano: tale è il primo scopo del business plan, frutto proprio dello sforzo critico di analisi delle problematiche e di pianificazione delle attività per superarle.

Ancora, obiettivo delle conclusioni potrebbe essere quello di ribadire le richieste effettuate ai soci e finanziatori, affermando loro la sostenibilità del piano e quindi la fruttuosità delle specifiche operazioni di finanziamento ed apporto.

7.6 Allegati

