

IL BUSINESS PLAN

di [Edoardo Vajenti](#) - Dottore Commercialista A-Thema Studio Associato

in questo articolo...

Il Business Plan (o Piano Industriale) costituisce un documento descrittivo del progetto imprenditoriale che si vuole realizzare che va ad analizzare le modalità di sviluppo di ogni area aziendale dal punto di vista strategico ed operativo: dalla gestione finanziaria all'utilizzo delle risorse umane, dagli aspetti relativi al prodotto o servizio al marketing e commercializzazione del prodotto. È fondamentale che la descrizione sia completa e dettagliata al fine di dimostrare, punto per punto, la fattibilità del progetto e permettere quindi al Business Plan di raggiungere gli obiettivi per i quali è stato redatto.

La redazione del business plan richiede tempo e attenzione ad ogni elemento trattato, poiché il business plan ha lo scopo di chiarire ai *promotori* del progetto, come si svilupperà la loro impresa, cercando, attraverso la programmazione, di evitare anticipatamente errori che diventerebbero troppo costosi da correggere una volta commessi, garantendo così la massima sopravvivenza possibile all'azienda. Possiamo definire quindi che *"Il business plan permette all'imprenditore di "sbagliare sulla carta" invece che nella realtà."*

Premesso quanto sopra, l'obiettivo principale di un business plan è quello di convincere i *finanziatori esterni* dell'impresa che il progetto che si andrà a realizzare, oltre che essere credibile, sarà in grado di remunerare adeguatamente il loro capitale investito e quindi che l'investimento che gli si offre risulta per loro un'opportunità vantaggiosa. In questo senso il business plan dovrà dimostrare che l'idea, oltre credibile e concreta, si tradurrà in un prodotto o servizio di successo in grado di generare profitti.

I DESTINATARI DEL BUSINESS PLAN

Considerando le diverse tipologie di finanziatori esterni, si possono distinguere due principali categorie:

- gli investitori;
- i finanziatori di capitale.

La prima categoria è costituita generalmente da soci, che in vario modo, entrano a far parte della società; essi saranno quindi coinvolti in prima persona nelle attività aziendali e per questo saranno interessati, oltre ovviamente al ritorno dei loro capitali investiti, al buon funzionamento e alla crescita aziendale. Potranno essere disposti ad accettare minori rendimenti del loro investimento, ritenendo prioritaria l'espansione della propria società nel mercato.

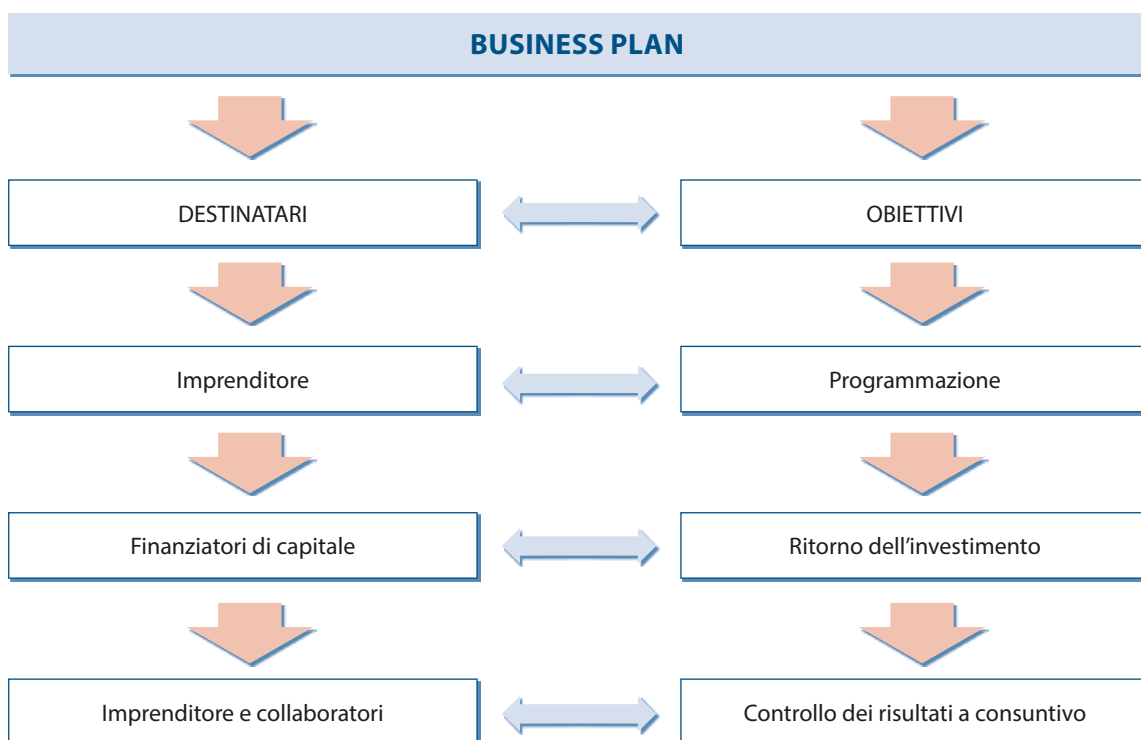


L'altra categoria è costituita dai finanziatori di capitali, quindi di solito, società finanziarie e istituti di credito, i quali sono principalmente interessati ai rendimenti del loro capitale concesso a prestito e alle garanzie fornite dagli investitori a tutela della somma erogata. I rendimenti dovranno quindi essere proporzionali al rischio sostenuto, considerando però che, di base, questi soggetti saranno molto meno predisposti al rischio rispetto agli investitori e cercheranno di ottenere da questi ultimi, le maggiori garanzie possibili.

BUSINESS PLAN CON RISULTATI MONITORATI NEL TEMPO

Una volta che il progetto si è concretizzato e sta avendo il suo sviluppo, il Business Plan, può costituire un valido strumento di confronto "a consuntivo", infatti, una comparazione effettuata periodicamente tra l'idea iniziale e la situazione successiva dell'impresa, permette di all'imprenditore e ai suoi collaboratori, di verificare se i risultati raggiunti, rispecchiano quelli inizialmente previsti, o se risulta opportuno intervenire per correggerne gli scostamenti.

Il Business Plan quindi può quindi rappresentare, il primo strumento per implementare in azienda un sistema di controllo di gestione, tale per cui gli obiettivi raggiunti e quelli futuri, costituiscono i diversi passi di un percorso inizialmente programmato.



MODALITÀ DI REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN

Quando ci si trova a redigere un Business Plan, è fondamentale utilizzare un linguaggio professionale ma chiaro, tenendo conto che i soggetti che potranno analizzarlo, potrebbero non avere conoscenze specifiche nel settore

o una formazione in ambiti diversi da quello considerato. Tutti i potenziali finanziatori hanno però, un comune obiettivo nella lettura di quel documento: quello, cioè, di capire se il progetto nel quale andranno ad investire il loro capitale, è sufficientemente credibile e potrà generare un adeguato ritorno finanziario. Non potranno quindi mancare dati numerici ed informazioni precise sui rendimenti finanziari che l'azienda, in una visione comunque realistica e consapevole dei rischi di mercato, sarà in grado di generare.

IMPORTANTE

Per questo dal Business Plan dovrà derivare la convinzione che chi lo ha formulato ha le idee molto chiare su ciò che vuole realizzare ed è determinato nel raggiungimento degli obiettivi programmati. Questo, oltre ovviamente dai contenuti, dovrà trasparire da una forma chiara, con concetti espressi in modo preciso e coerente. Essendo poi un documento di presentazione aziendale, l'aspetto grafico dovrà essere piacevole e coerente con la tipologia di prodotto e servizio che offrirà l'azienda e alla tipologia del destinatario, espresso in una forma che non risulti noiosa e poco stimolante.

In generale, in riferimento alle modalità di redazione del Business Plan, è possibile sintetizzare alcune **regole** che portano ad una corretta stesura del documento:

- dovrà essere presente un indice che elenchi ogni argomento trattato nel testo con relativa indicazione del numero di pagina;
- il numero delle pagine dovrà essere coerente con la tipologia e complessità del progetto presentato e comunque non superiore alle 30/40 pagine;
- all'inizio del Business Plan dovrà esserci un executive summary, cioè una descrizione sintetica del contenuto del progetto, che dovrà trattare in modo conciso ma efficace ogni aspetto del business plan.
- si dovranno presentare i soggetti coinvolti nel progetto, descrivendone competenze, formazione e il ruolo che avranno in azienda;
- al fine di dimensioni e tipologia del rischio societario, è opportuno specificare la forma giuridica della società e la composizione del capitale;
- oltre che alla descrizione del progetto, dovranno essere riportati anche dati e valori numerici a supporto di quanto sostenuto;
- lo sviluppo previsionale dovrà coprire un periodo di medio-lungo periodo considerato attorno ai 5 anni, con un livello di dettaglio maggiore per i primi anni;

GLI ERRORI DA EVITARE

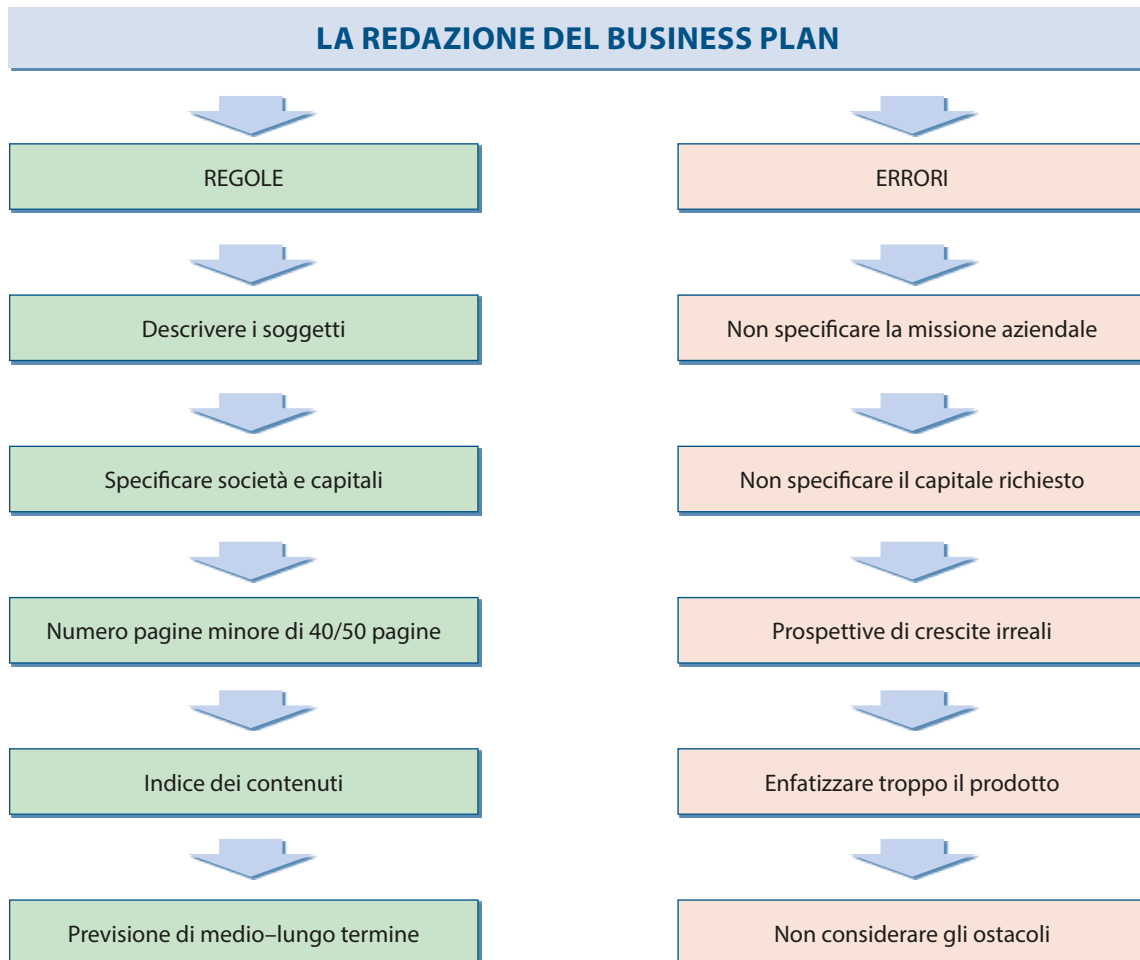
Così come il rispetto di alcune regole fondamentali può favorire il successo del progetto, in egual misura evitare alcuni **errori** tipici nella formulazione di documento, potrà risultare vincente nell'ottenere i capitali necessari alla realizzazione degli obiettivi fissati.

Gli errori più comuni risultano generalmente i seguenti:

- Scrivere molte decine di pagine senza specificare la missione aziendale;



- Non esplicitare l'ammontare di capitale richiesto;
- Sostenere prospettive di crescita irreali;
- Enfatizzare eccessivamente le caratteristiche del prodotto.
- Non considerare gli ostacoli esterni e una situazione futura diversa da quella attuale.

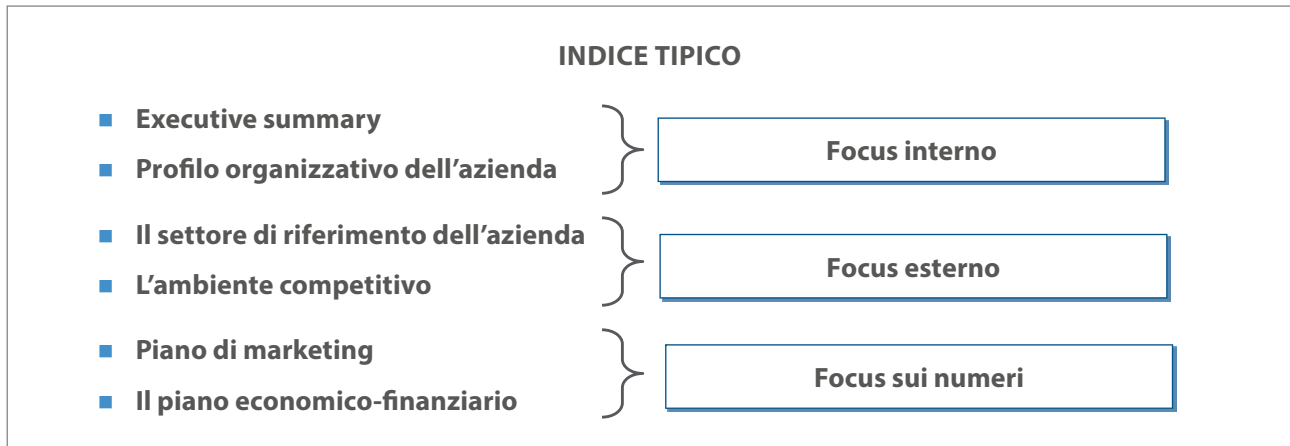


Per ciò che riguarda i **soggetti da coinvolgere** nella redazione del Business Plan, dovranno essere considerate in primo luogo le risorse umane che verranno inserite nel sistema aziendale. Sarà quindi fondamentale l'apporto di informazioni e competenze apportate dai responsabili di vario livello che svilupperanno le diverse aree aziendali, con lo scopo di dare al progetto la concretezza e la credibilità necessarie.

Potrà poi essere d'aiuto il coinvolgimento di consulenti esterni all'impresa per valutare gli aspetti legali, amministrativi, tecnici, commerciali, ecc. per i quali non sempre le competenze degli imprenditori e dei responsabili interni appaiono sufficienti. Il contributo di questi soggetti sarà quello di verificare per mezzo delle proprie competenze, se i contenuti del progetto di sviluppo aziendale risultano concretamente realizzabili e gli obiettivi si possono considerare realmente raggiungibili.

I CONTENUTI DEL BUSINESS PLAN

Con riferimento ai contenuti, è possibile elencare una serie di elementi che fanno riferimento allo sviluppo di un **"indice tipico"** di un business plan di un'azienda in start up o che intende sviluppare la propria attività (nuovi prodotti/servizi, nuovi mercati, etc.).



L'EXECUTIVE SUMMARY

L'"Executive summary" costituisce una breve ma esaustiva sintesi degli argomenti che verranno successivamente sviluppati nel business plan, la cui lunghezza non dovrà superare le 2/3 pagine.

L'obiettivo principale sarà quello di articolare chiaramente le condizioni e le ragioni di esistere del progetto, come l'impresa riuscirà a posizionarsi sul mercato e come sarà in grado di penetrare rapidamente nello stesso.

Le caratteristiche saranno quelle di essere una sintesi accattivante, succinta e convincente che metta in luce le più importanti caratteristiche del progetto, i soci fondatori e le opportunità da sfruttare. È il biglietto da visita ed anche la prima cosa che un potenziale investitore, banchiere, o superiore leggerà.

In riferimento ai contenuti, questo punto dovrà contenere:

- a) una descrizione sintetica dell'azienda, definendo:
 - la denominazione sociale,
 - l'attività svolta (prodotti realizzati o servizi offerti),
 - i dati principali dell'azienda;
- b) la descrizione sintetica del progetto, nel quale verranno elencati gli elementi essenziali dello stesso e le modalità con cui si ritiene di poterlo realizzare, precisando le azioni che via via verranno compiute per il raggiungimento degli obiettivi, che dovranno essere quantificati in termini di risultati economici, flussi finanziari, nuovi mercati conquistati, ecc.
- c) l'ultimo aspetto e sicuramente il più importante è quello di definire la somma di cui l'imprenditore ha bisogno per avviare l'impresa e il rendimento che si ritiene di offrire ai finanziatori esterni sulle cifre concesse a prestito o investite nell'azienda.

IMPORTANTE

Appare utile ricordare che spesso i lettori di un business plan si formano un primo giudizio sul progetto leggendone la sintesi, dalla quale si deciderà se approfondirne i contenuti proseguendo la lettura, o fermarsi lì in quanto l'idea appare già irrealistica e quindi non realizzabile. Scopo quindi fondamentale della sintesi è quella di dimostrare la credibilità e concretezza del progetto e, attraverso una descrizione che generi interesse, spinga il lettore alla lettura di tutto il contenuto del Business Plan.

IL PROFILO ORGANIZZATIVO AZIENDALE

In questa sezione del business plan bisogna descrivere quelle che saranno le scelte organizzative che consentiranno all'impresa di fornire il proprio servizio nel modo più efficiente possibile ai clienti potenziali individuati nell'analisi di mercato nella maniera descritta dal piano di marketing.

Le modalità organizzative dell'azienda dipenderanno dalle sue dimensioni e dalla tipologia di prodotto o servizio fornito. Considerando il nucleo base costituito dal core-business, che rimane generalmente all'interno alla struttura, ogni impresa, ha poi bisogno di svolgere una serie di attività e funzioni complementari, per poter raggiungere il proprio obiettivo; è il caso, ad esempio, di adempimenti di carattere amministrativo fiscale, di alcune fasi produttive o di attività commerciali. Sarà quindi l'imprenditore a decidere se effettuare queste funzioni all'interno dell'azienda oppure utilizzare servizi e consulenti forniti da società esterne.

Nella descrizione del profilo organizzativo aziendale, il potenziale imprenditore dovrà definire quali fasi ritiene opportuno svolgere all'interno dell'attività e quali lasciare all'esterno, motivando le scelte sia dal punto di vista dell'efficacia strategica, sia da quello dell'efficienza economica.

Dovrà quindi essere fatta una descrizione della struttura aziendale considerando aspetti di vario ordine e tipo, quali:

Profilo aziendale - I primi dati da inserire in questo paragrafo sono quelli relativi alle informazioni generali sull'impresa quindi:

- forma societaria (snc, srl, ecc.)
- importo e ripartizione del capitale sociale (quota posseduta da ogni socio);
- attività svolta e settore di riferimento;
- sede principale ed eventuali sedi secondarie dell'attività.

Assetto societario - Le caratteristiche dei soci che apportano il capitale sociale è necessaria per far conoscere ai potenziali finanziatori o investitori quali sono le esperienze e le competenze maturate e le garanzie personali prestate dai soggetti che intendono intraprendere il progetto imprenditoriale. A queste informazioni preliminari, seguiranno i ruoli strategici ed operativi che i soci assumeranno nella nuova attività.

Composizione delle risorse umane disponibili - La composizione delle risorse umane è costituita dai soggetti sia interni, sia esterni alla società per i quali è opportuno inserire un curriculum vitae per far capire ai lettori del *business plan* che queste persone hanno le competenze adeguate per svolgere i propri compiti all'interno dell'organizzazione. Va delineato in questo paragrafo l'organigramma aziendale specificando chi sono i preposti alle diverse aree di responsabilità.



Il know-how e le tecnologie aziendali - Il punto di forza di ogni azienda è costituito dal know-how che si è maturato nel tempo al suo interno. Esso è costituito da quell'insieme di conoscenze, informazioni ed esperienze che hanno permesso all'azienda di sviluppare tecnologie e processi produttivi che le hanno dato forza sul mercato. Il fatto di avere a disposizione tecnologie avanzate, infatti, permette all'impresa di essere all'avanguardia nei confronti dei concorrenti dello stesso settore produttivo.

È fondamentale quindi, nel caso in cui l'azienda sia preesistente, descrivere conoscenze e risultati raggiunti in passato, al fine di dare ancor più credibilità al nuovo progetto imprenditoriale che si vuole sviluppare.

Modalità di svolgimento del processo produttivo - Il secondo aspetto che deriva dal know-how e che costituisce un altro elemento da inserire nella descrizione del profilo organizzativo aziendale, è costituito dalle modalità di svolgimento del processo produttivo. Qui devono essere descritte le varie fasi che portano alla realizzazione del prodotto o servizio, specificando i risultati di efficienza ed efficacia raggiunti.

L'approvvigionamento e la gestione delle scorte - Correlato al punto precedente, è consigliato definire le caratteristiche di materie prime, semilavorati, merci e prodotti che verranno impiegati nello svolgimento del processo produttivo, elencando inoltre, accordi e contatti avuti con fornitori, le modalità di approvvigionamento e gestione delle scorte.

Autorizzazioni, licenze e permessi - Nel caso in cui l'attività che si ha intenzione di svolgere richieda particolari permessi o autorizzazioni, è necessario precisare se si è già in possesso di tali requisiti o se verranno acquisiti in futuro. È evidente che nel caso in cui non sia possibile definire tempi e circostanze di acquisizione di quanto necessario per essere autorizzati allo svolgimento dell'attività, costituisce un elemento estremamente penalizzante per l'ottenimento di risorse da parte di potenziali finanziatori o investitori.

IL SETTORE DI RIFERIMENTO DELL'AZIENDA

La finalità di questa parte del progetto è di convincere il lettore-investigatore che il prodotto o servizio che si vuole progettare può risultare vincente in un settore di mercato in crescita nei confronti di prodotti alternativi offerti dalla concorrenza.

La convinzione, infatti, che porta alla creazione di una nuova impresa è quella secondo la quale esistano un gruppo di persone e/o aziende (i clienti) che non viene soddisfatta dai prodotti e/o servizi attualmente presenti nel mercato, o che potrebbe essere soddisfatta in maniera migliore. È in questa fase che il potenziale imprenditore deve capire chi saranno i propri clienti, comprenderne i loro gusti e scelte d'acquisto, e valutare che ampiezza possa avere il mercato al quale si rivolge.

A questo punto risulterà necessaria, attraverso un'analisi di mercato, la raccolta di dati sul settore al quale si rivolgerà l'azienda, un'ottima fonte può essere costituita dalle banche dati delle associazioni di categoria e le loro previsioni sull'evoluzione dei mercati. Altre fonti sono gli studi pubblicati dalle Camere di Commercio, le riviste e gli esperti del settore, i fornitori e comunque tutti coloro che già operano sul mercato di riferimento.

L'imprenditore in questa fase, dovrà porsi una serie di domande per capire la collocazione del suo prodotto sul mercato, alcune tra queste possono essere:

- Chi sono i clienti attuali di prodotti simili?
- Quanto acquistano?

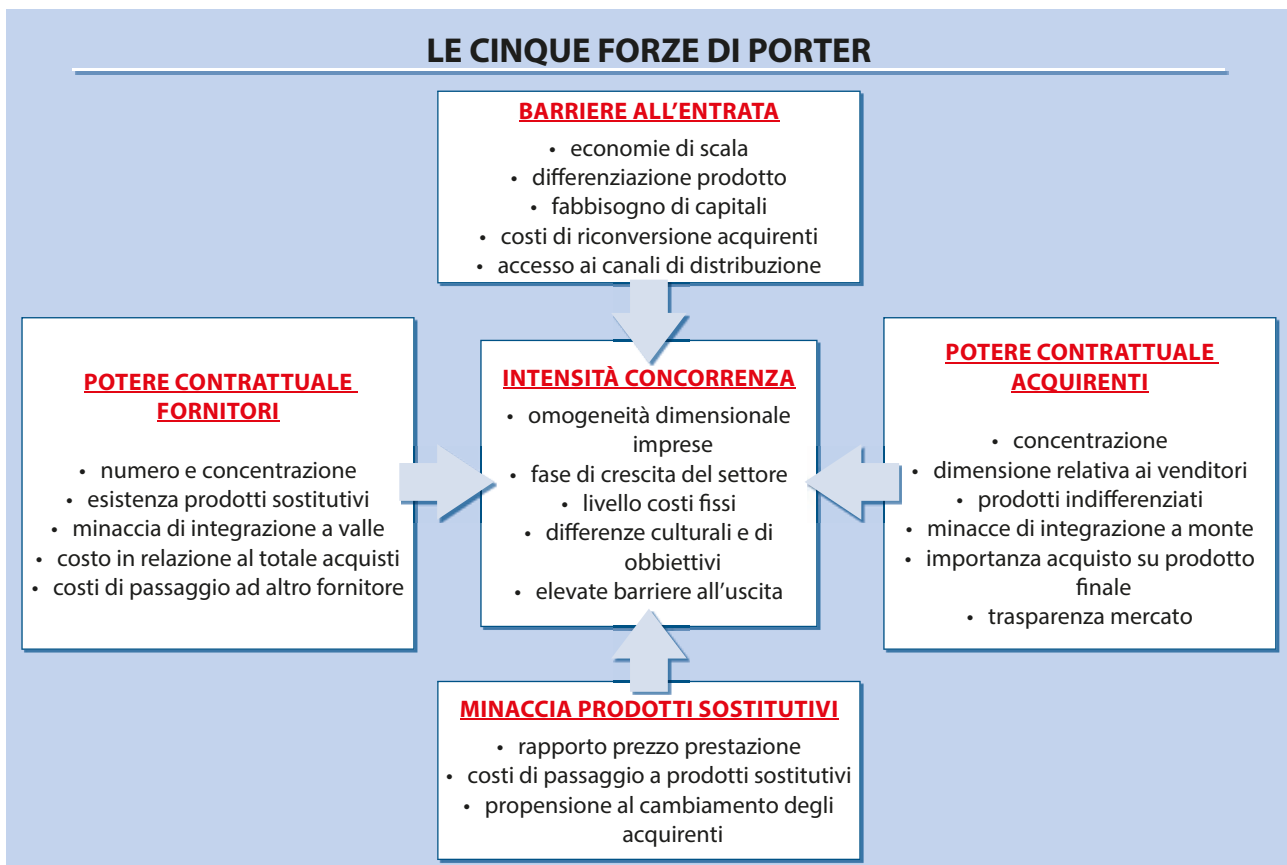
- Cosa acquistano?
- Qual è il potenziale di vendita dei miei prodotti?
- Perché dovrebbero preferire il mio prodotto a quello dei concorrenti?
- Dove sono ubicati?
- Che caratteristiche potrebbe avere il mio cliente abituale?

Quali sono i possibili cambiamenti del mercato nel breve e nel lungo periodo?

L'AMBIENTE COMPETITIVO

Come già anticipato all'inizio, una volta definito il settore di riferimento, occorre identificare i concorrenti attuali e futuri che potranno contrastare il successo della nuova azienda sul mercato, per questo può essere utile lo schema delle "5 forze di Porter" che, sulla base di alcuni fattori strutturali, descrive il sistema competitivo in cui opera l'azienda. La struttura competitiva di un settore dipende quindi dalla contemporanea interazione delle 5 forze competitive che sono:

1. Intensità della competizione tra imprese nello stesso settore;
2. Potere contrattuale degli acquirenti (clienti);
3. Potere contrattuale dei fornitori;
4. Minacce derivanti dall'ingresso sul mercato di nuovi concorrenti (potenziali entranti);
5. Minacce derivanti dall'introduzione sul mercato di prodotti/servizi sostitutivi.



Analisi dei concorrenti - Per definire la posizione e le modalità con cui si pone l'azienda rispetto ai concorrenti diretti nel settore di riferimento, è utile considerare alcuni aspetti che determinano la tipologia e le caratteristiche del mercato concorrenziale:

- **Concentrazione della concorrenza:** si riferisce al numero di imprese operanti in un dato mercato. Maggiore è il numero di imprese presenti in uno specifico mercato, più questo risulta frammentato e quindi aumenta la concorrenza e si riducono i prezzi;
- **Caratteristiche aziendali:** quanto più le imprese si assomigliano per dimensione, strategie, strutture di costo, tanto più ci sarà una concorrenza basata solo sul prezzo.
- **La differenziazione dell'offerta:** in un mercato costituito di prodotti molto simili tra loro spinge il consumatore a scegliere basandosi esclusivamente sul prezzo.
- **L'offerta di prodotti:** un elevato livello di offerta spinge le aziende ad abbassare i prezzi per aumentare le economie di scala.
- **Barriere all'uscita:** grandi investimenti strutturali possono essere difficilmente smobilizzabili nel breve periodo, questo costituisce delle vere "barriere all'uscita" dal mercato.

L'analisi di questi punti ha lo scopo di capire come si muovono i concorrenti sul mercato, per capirne la strategia e potersi muovere di conseguenza.

Analisi dei Clienti - L'analisi che viene fatta in questo caso, ha lo scopo di evitare che alcuni clienti dell'azienda, possano assumere un potere contrattuale così elevato da ridurre notevolmente i margini di guadagno. Tale potere è condizionato dai seguenti fattori:

- **Volume degli acquisti:** maggiore è il volume degli acquisti e la consapevolezza che tale volume incide notevolmente sul fatturato totale dell'azienda fornitrice, tanto più sarà il potere contrattuale del cliente.
- **Numero dei clienti:** quanto più basso è il numero di clienti che può vantare l'azienda, tanto maggiore sarà il potere contrattuale dei clienti stessi.
- **Possibilità di produrre internamente il bene:** se il cliente ha questa possibilità, attuerà valutazioni di convenienza basate sul "make or buy", costringendo il fornitore a mantenere prezzi bassi riducendo di conseguenza i margini.

Analisi dei fornitori - Analizzando il mercato dei fornitori, è possibile capire come l'azienda possa cercare di evitare di subire i condizionamenti derivanti dal loro potere contrattuale. Va considerato, infatti, che i fornitori possono influenzare l'intero processo produttivo attraverso il livello dei prezzi di acquisto, i tempi di pagamento, le modalità e la continuità delle forniture e la qualità dei prodotti. La capacità contrattuale dei fornitori è condizionata dai seguenti fattori:

- **Volume degli acquisti effettuati:** nel caso di elevati volumi di acquisto presso un unico fornitore, quest'ultimo può ottenere un notevole potere contrattuale nei confronti dell'azienda.
- **Unicità della fornitura:** maggiori sono le caratteristiche che rendono il prodotto del fornitore non sostituibile con altri sul mercato, maggiore è la sua capacità di poter imporre il prezzo al cliente. Questo potrà avvenire fino a che l'azienda non è in grado di trovare altri prodotti in grado di svolgere le stesse funzioni a prezzi più convenienti.



- **Costo del cambiamento:** l'elevato costo di passaggio da un fornitore ad un altro, può costituire un elemento che costringe l'azienda a subire un prezzo elevato senza poter valutare delle alternative. Possono costituire costi di cambiamento la mancata fornitura di un servizio per un determinato periodo durante il passaggio (come nel caso delle utenze), contratti per i quali occorre attendere la scadenza, costi di valutazione del nuovo prodotto, ecc.
- **Canali di vendita alternativi:** se il fornitore ha la possibilità di trovare acquirenti alternativi e maggiormente redditizi, potrà avere una maggiore forza di imporre il suo prezzo di vendita all'azienda.

Analisi dei potenziali concorrenti entranti - Come già analizzato precedentemente, la minaccia di potenziali concorrenti entranti dipende dalle cosiddette "barriere all'entrata". Più queste sono elevate, più le aziende già presenti sul mercato, potranno godere di uno sbarramento che le protegge da nuovi concorrenti che possono affacciarsi sul mercato.

Analisi dei potenziali prodotti sostitutivi -L'altro tipo di minaccia esterna è costituita dalla presenza di prodotti sostitutivi. Come già ribadito, questo tipo di minaccia impedisce l'innalzamento dei prezzi, perché il cliente è in grado di poter sostituire il prodotto con un altro simile presente sul mercato. La sostituibilità del prodotto è direttamente proporzionale alla somiglianza con il prodotto sostituito ed ai costi e al disagio che possono derivare dal cambiamento.

IL PIANO DI MARKETING

Definiti gli aspetti aziendali relativi all'organizzazione e alla modalità di realizzazione del prodotto, è necessario definire come l'azienda ritiene di poterlo vendere sul mercato. Non è sufficiente infatti avere un buon prodotto, occorre saperlo vendere. Per questo, una volta descritte le sue qualità, è compito del marketing, attraverso le leve del prezzo, della promozione e della distribuzione, spingere il consumatore ad acquistarlo.

Il prezzo di vendita giusto del prodotto - La costruzione del prezzo di vendita di un prodotto deve iniziare da un'analisi del mercato per capire quanto il consumatore è disposto a spendere per quel prodotto, definito questo, tale prezzo va confrontato con il costo sostenuto dall'azienda per produrlo. Un primo confronto va effettuato in un'ottica di direct costing, attribuendo cioè al prodotto solo i costi ad esso direttamente imputabili, successivamente tale comparazione deve essere effettuata con il full costing del prodotto, quello cioè che considera tutti i costi del prodotto, diretti ed indiretti. Maggiore è il beneficio economico e la soddisfazione personale che il cliente riesce ad ottenere dal prodotto, maggiore è il prezzo di vendita raggiungibile sul mercato. Oltre a questo aspetto vanno considerati anche i prezzi di prodotti simili offerti dai concorrenti che potrebbero soddisfare in modo equivalente il consumatore. Se il prodotto è nuovo sul mercato, generalmente dovrà avere un prezzo più basso della concorrenza, sempre che le sue caratteristiche non siano così innovative che gli permettano di spuntare un prezzo più elevato.

La promozione: come far conoscere il prodotto/servizio - La promozione definisce le modalità con cui l'imprenditore intende far conoscere e pubblicizzare il proprio prodotto. Tra le diverse possibilità (giornali, televisioni, riviste specializzate, internet, ecc.), la scelta deve essere effettuata considerando la tipologia del prodotto, il target e le dimensioni del mercato a cui è destinato. Nel business plan il piano di promozione del prodotto deve essere credibile e concreto, proporzionato inoltre alle capacità di spesa dell'imprenditore. Non ha senso considerare canali di comunicazione che si rivelerebbero poi irraggiungibili economicamente.



La distribuzione: far arrivare il prodotto al consumatore finale - In questo paragrafo devono essere indicati i canali con i quali si intende rendere disponibile il prodotto al consumatore. Il canale distributivo è l'insieme dei passaggi che vengono effettuati per portare il prodotto dal venditore al consumatore finale. Esistono due tipi di canali:

1. Il canale diretto, quando il prodotto passa direttamente dal produttore al consumatore.
2. Il canale indiretto, quando il prodotto, prima di arrivare al consumatore finale, transita attraverso dei passaggi intermedi (grossisti, dettaglianti).

Nella scelta del canale da utilizzare va considerato che più il canale di distribuzione è lungo, più il prezzo del prodotto finale sarà elevato.

Possiamo, infine, concludere precisando che un efficace piano di marketing deve considerare contemporaneamente tutte le leve che lo compongono, le quali dovranno essere in sintonia tra loro e costruite attorno alle caratteristiche del prodotto che si intende lanciare sul mercato, un utilizzo errato, anche di una sola delle leve a disposizione, può determinare il fallimento del progetto.

IL PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO

Il piano economico finanziario del Business Plan ha lo scopo di tradurre in risultati economici e flussi finanziari il progetto aziendale, ne costituisce quindi l'aspetto quantitativo costituendo l'ultima fase della programmazione.

Mentre le fasi precedenti hanno un carattere maggiormente descrittivo, la parte economico-finanziaria ha più una sostanza numerica, con lo scopo di consentire all'investitore di capire che rendimento può aspettarsi dal capitale apportato e al finanziatore di valutare la capacità dell'impresa di rimborsare i prestiti.

In pratica il piano economico-finanziario si sostanzia attraverso la presentazione di bilanci previsionali costituiti da conto economico e stato patrimoniale.

Generalmente l'arco temporale al quale si fa riferimento per sviluppare tali previsioni è quello al massimo dei cinque anni. Nel caso in cui l'azienda sia preesistente, lo sviluppo del piano deve tenere conto dei dati contenuti nei bilanci consuntivi fino a quella data, i valori dovranno quindi essere coerenti con il progresso storico dell'impresa.

I prospetti previsionali considerati dovranno essere riclassificati al fine di poter evidenziare determinati valori relativi alla marginalità piuttosto che ai flussi finanziari. Sarà l'esposizione di questi valori che dovrà dimostrare la bontà e la fattibilità del progetto, per questo ogni dato dovrà essere commentato e concretamente giustificato.

Il conto economico - Il conto economico, per sua caratteristica, avrà lo scopo di fornire quelle informazioni necessarie a definire la capacità reddituale generata dal nuovo progetto.

Lo schema di conto economico previsionale generalmente utilizzato nella valutazione dei progetti imprenditoriali è quello "a valore della produzione e valore aggiunto". Questo tipo di riclassificazione permette di evidenziare le diverse aree gestionali (caratteristica, finanziaria, atipica, straordinaria e tributaria) ed evidenzia i risultati eco-



nomico-reddituali intermedi tra i quali particolare importanza assume il "reddito operativo" che rappresenta il risultato della gestione principale dell'azienda, la "gestione caratteristica".

Si riporta di seguito lo schema considerato:

CONTO ECONOMICO A VALORE DELLA PRODUZIONE E VALORE AGGIUNTO

RICAVI NETTI DI VENDITA

+ ricavi complementari tipici

+/- variazioni delle rimanenze di prodotti

+/- variazioni delle rimanenze di semilavorati e prodotti in corso

+ costi capitalizzati per lavori in economia

= VALORE DELLA PRODUZIONE ATTUATA

- costo delle materie consumate

- costo dei servizi consumati

= VALORE AGGIUNTO

- costi per il personale

= MARGINE OPERATIVO LORDO

- ammortamenti

- altri accantonamenti operativi

= REDDITO OPERATIVO

+/- risultato della gestione finanziaria

+/- risultato della gestione atipica

= REDDITO DELLA GESTIONE CORRENTE

+/- saldo della gestione straordinaria

= REDDITO AL LORDO DELLE IMPOSTE

- imposte sul reddito

= REDDITO NETTO DELL'ESERCIZIO

Lo stato patrimoniale - Lo stato patrimoniale permette all'investitore di conoscere la struttura patrimoniale ed i flussi finanziari prodotti dalla gestione. Lo schema di riclassificazione generalmente utilizzato è quello a "liquidità ed esigibilità decrescente". Questo prospetto elenca le voci dell'attivo ordinandole in base al tempo che impiegano per trasformarsi in liquidità corrente, partendo dalle più immediate; ordina invece le voci del passivo inserendo per prime, le voci di debito con scadenza più ravvicinata nel tempo, fino ad arrivare a quelle con tempi di scadenza più lunghi. In questo modo è possibile, con opportuni indici e raffronti, evidenziare gli equilibri finanziari di breve e lungo periodo e il grado di rigidità della struttura patrimoniale.



Si riporta di seguito lo schema considerato:

STATO PATRIMONIALE A LIQUIDITÀ E ESIGIBILITÀ DECRESCENTE

ATTIVO	PASSIVO
<p>ATTIVO CORRENTE</p> <p>Liquidità immediate</p> <p>Cassa</p> <p>Banca c/c attivo</p> <p>Liquidità differite</p> <p>Crediti verso clienti</p> <p>Effetti attivi</p> <p>(-) Fondo svalutazione crediti</p> <p>Crediti diversi</p> <p>Erario c/IVA</p> <p>Ratei attivi</p> <p>Rimanenze</p> <p>Materie prime, semilavorati, prodotti finiti</p> <p>Acconti a fornitori</p>	<p>PASSIVO CORRENTE</p> <p>Banche c/c passivo</p> <p>Debiti verso fornitori</p> <p>Debiti vari</p> <p>Anticipi da clienti</p> <p>Debiti verso dipendenti</p> <p>Debiti per imposte</p> <p>Ratei passivi</p> <p>Fondo oscillazione cambi</p> <p>Effetti passivi</p>
<p>ATTIVO IMMOBILIZZATO</p> <p>Immobilizzazioni materiali</p> <p>Immobili</p> <p>Impianti e macchinari</p> <p>Attrezzature</p> <p>(-) Fondo immobili</p> <p>(-) Fondo impianti e macchinari</p> <p>(-) Fondo attrezzature</p> <p>Immobilizzazioni immateriali</p> <p>Costi pluriennali</p> <p>Licenze, marchi e brevetti</p> <p>Immobilizzazioni finanziarie</p> <p>Partecipazioni</p> <p>Titoli immobilizzati</p> <p>TOTALE IMPIEGHI</p>	<p>PASSIVO CONSOLIDATO</p> <p>Finanziamenti di soci</p> <p>Mutui e finanziamenti bancari</p> <p>Obbligazioni</p> <p>Fondo T.F.R.</p> <p>CAPITALE NETTO</p> <p>Capitale sociale</p> <p>Riserve di utili</p> <p>Perdita (-) / Utile</p> <p>Perdita (-) / Utili esercizio precedente</p> <p>TOTALE FONTI</p>



Il punto di pareggio – Individua il volume di ricavi necessari affinché tramite il ricarico sui costi variabili, siano coperti i costi fissi e i costi variabili. Il punto di pareggio ha lo scopo di dimostrare la capacità della nuova azienda di essere in grado di coprire con i ricavi la totalità dei costi aziendali. Maggiore è la velocità con cui l'azienda, almeno nel progetto, è in grado di dimostrare di raggiungere il break even point, maggiore potrà essere la propensione di finanziatori ed investitori ad apportare capitale.

Gli indici di bilancio – Per una più approfondita analisi di bilancio è opportuno affiancare agli schemi considerati, alcuni indici, sia di carattere reddituale, sia finanziario, questo permetterà a chi valuta il business plan di comprendere in modo più immediato le potenzialità dell'azienda e di conseguenza ragionare sui tempi di ritorno del prestito effettuato.

I flussi di cassa – È fondamentale che l'imprenditore sia in grado di conoscere i flussi di cassa definibili per ogni periodo considerato, questo per essere in grado di far fronte sempre ai flussi finanziari in uscita. Le previsioni del cash-flow devono essere effettuate per periodi brevi (mese, trimestre, semestre, ecc.) e devono essere frequentemente aggiornate. Nel periodo esaminato dovranno essere considerati solamente quei valori di bilancio che generano movimentazioni monetarie escludendo quelli che li genereranno in periodi futuri.

L'importo richiesto ai finanziatori/investitori – A conclusione del piano economico finanziario dovrà essere inserito l'elemento fondamentale del business plan: l'importo da richiedere ad investitori e finanziatori, esso non potrà che essere una somma assolutamente giustificata da un progetto ben strutturato, veritiero e quindi finanziabile.

