



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

LINEE GUIDA ALLA REDAZIONE

DEL *BUSINESS PLAN*

a cura del

Gruppo di Lavoro Area Finanza Aziendale

Consigliere Delegato: Marcello Danisi

Consiglieri Co-Delegati: Giosuè Boldrini e Enrico Maria Guerra

e la collaborazione

Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili



SOMMARIO

INTRODUZIONE	6
DOCUMENTO N. 1 - PRESENTAZIONE DEL PROGETTO D'IMPRESA	7
1.1 Scopo e contenuto	7
1.2 Contenuto e forma della presentazione del progetto	7
1.3 Elaborazione della presentazione del progetto	8
DOCUMENTO N. 2 - PRINCIPI GENERALI DI REDAZIONE DEL <i>BUSINESS PLAN</i>	12
2.1. Scopo e contenuto	12
2.2. Concetti generali e introduttivi	12
2.2.1. Cos'è un Business Plan.....	12
2.2.2. I destinatari del Business Plan	14
2.2.3. Come nasce un Business Plan.....	14
2.3. Il principio di chiarezza	15
2.3.1. Il concetto di univocità terminologica	16
2.4. Il principio di completezza	16
2.4.1. Significato di completezza	16
2.4.2. Il concetto di completezza sostanziale	16
2.4.3. Il concetto di completezza formale	17
2.5. I principi di affidabilità e attendibilità	18
2.5.1. Il concetto di affidabilità	18
2.5.2. Il concetto di attendibilità	18
2.5.3. Considerazioni conclusive sulla distinzione tra affidabilità e attendibilità	20
2.6. Il principio di neutralità	20
2.7. Il principio di trasparenza	20
2.8. Il principio di prudenza	21
DOCUMENTO N. 3 - DESCRIZIONE DELL'AZIENDA E DELLA SUA STORIA	22
3.1. Scopo e contenuto	22
3.2. Descrizione delle caratteristiche dell'azienda già esistente	22
3.3. Stato giuridico dell'azienda	23
3.4. Origini e sintesi storica recente	23
3.5. Rapporti interaziendali rilevanti	24



3.6. Attività e prodotti attuali	24
3.7. Organizzazione attuale	25
3.8. Analisi del mercato e della concorrenza	27
3.9. Descrizione del nuovo progetto d'impresa (<i>start up</i>)	28
3.10. Caratteristiche dei promotori e/o fondatori	28

DOCUMENTO N. 4 - ANALISI DEI MERCATI DI RIFERIMENTO DELL'INIZIATIVA, FORMULAZIONE DEL RELATIVO PIANO DI *MARKETING* E DI VENDITA E POSIZIONAMENTO COMPETITIVO 30

4.1. Scopo e contenuto	30
4.2. Natura e finalità del piano di <i>marketing</i>	30
4.3. Contenuto e forma del piano di <i>marketing</i>	31
4.4. Elaborazione del piano di <i>marketing</i>	31
4.5. Analisi della domanda	32
4.6. Analisi dell'offerta	33
4.7. Previsione delle quantità vendute	34
4.8. Previsione dei ricavi di vendita	34
4.9. Previsione delle iniziative di <i>marketing</i> (sviluppo del prodotto, <i>pricing</i> , promozione e comunicazione, distribuzione, ecc.)	35
4.10. Analisi del posizionamento competitivo dell'impresa	35

DOCUMENTO N. 5 - FORMULAZIONE DEL PIANO DEGLI INVESTIMENTI PREVISTI E DEI RELATIVI COSTI 42

5.1. Scopo e contenuto	42
5.2. Contenuto e forma del piano degli investimenti	42
5.3. Descrizione e tempistica di realizzo degli investimenti	43
5.4. Quantificazione monetaria degli investimenti	44
5.5. Le incentivazioni in base alle norme specifiche	45

DOCUMENTO N. 6 - ELEMENTI PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO DI PREVISIONE 46

6.1. Scopo e contenuto	46
6.1.1. Conto economico di previsione	46
6.1.2. Piano finanziario di previsione.....	46
6.1.3. Situazione patrimoniale di previsione	47



6.2. Contenuto e forma del conto economico di previsione	47
6.2.1. Struttura del conto economico.....	47
6.2.1.1. Trattamento dell'inflazione nell'esposizione dei valori economico-finanziari.....	47
6.2.2. Elaborazione del conto economico di previsione.....	48
6.2.2.1. Collocazione dei componenti e formulazione delle previsioni.....	48
6.2.2.2. Determinazione del valore della produzione	49
6.2.2.3. Determinazione dei costi variabili della produzione	50
6.2.2.4. Determinazione dei costi fissi della produzione.....	51
6.2.2.5. Determinazione dei ricavi e costi extra-caratteristici.....	52
6.2.3. Considerazioni in merito al punto di pareggio aziendale	53
6.3. Contenuto e forma del piano finanziario di previsione	53
6.3.1. Struttura del piano finanziario.....	53
6.3.2. Elaborazione del piano finanziario	54
6.3.2.1. Indicazione del fabbisogno da finanziare	54
6.3.2.2. Quantificazione del flusso finanziario di gestione corrente	54
6.3.2.3. Descrizione e quantificazione del flusso finanziario da apporto Mezzi Propri.....	55
6.3.2.4. Quantificazione dei finanziamenti da acquisire	56
6.3.2.5. Descrizione dei finanziamenti da acquisire	56
6.3.2.6. Quantificazione degli oneri finanziari.....	57
6.4. Contenuto e forma dello Stato Patrimoniale di previsione	57
6.4.1. Struttura dello Stato Patrimoniale.....	57
6.4.2. Elaborazione dello Stato Patrimoniale di previsione.....	58
6.4.2.1. Collocazione degli elementi del patrimonio aziendale e formulazione delle previsioni.....	58
6.4.2.2. Determinazione degli elementi dello Stato Patrimoniale attivo	59
6.4.2.2.1. Voce "A" – Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti.....	59
6.4.2.2.2. Voce "B" – Immobilizzazioni	59
6.4.2.2.3. Voce "C" – Attivo circolante	60
6.4.2.2.4. Voce "D" – Ratei e risconti.....	61
6.4.2.3. Determinazione degli elementi dello Stato Patrimoniale passivo.....	61
6.4.2.3.1. Voce "A" – Patrimonio netto	61
6.4.2.3.2. Voce "B" – Fondi per rischi e oneri.....	62
6.4.2.3.3. Voce "C" – Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato.....	62
6.4.2.3.4. Voce "D" – Debiti.....	62
6.4.2.3.5. Voce "E" – Ratei e risconti	63
DOCUMENTO N. 7 - VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL PROGETTO D'IMPRESA	64
7.1. Scopo e contenuto	64
7.1.1. Rendimento	64
7.1.2. Rischio.....	64



7.1.4.	Sensitività	64
7.1.3.	Scenari	64
7.2.	Indicatori annuali di misurazione delle prestazioni aziendali	65
7.3.	Valutazione degli scenari base utilizzati per la redazione del <i>Business Plan</i>	66
7.4.	Analisi di sensitività e individuazione dei fattori critici di successo	67
7.5.	Valutazione del rischio del complessivo progetto di impresa	68
7.6.	<i>SWOT analysis</i>	69
DOCUMENTO N. 8 - CRITICITÀ NELLA ELABORAZIONE DEL <i>BUSINESS PLAN</i>		70
8.1.	Scopo e contenuto	70
8.2.	Organizzazione del lavoro e definizione del processo di costruzione ed approvazione interna del <i>Business Plan</i>	70
8.3.	Identificazione del livello di dettaglio delle proiezioni economiche	71
8.4.	Identificazione dei parametri economici interni all'azienda	71
8.5.	Identificazione dei parametri esterni all'azienda	72
8.6.	Sottolineare l'aspetto culturale del <i>Business Plan</i>	72
SCHEMA DI <i>BUSINESS PLAN</i>		74
PARTE GENERALE CONSUNTIVA		75
PARTE ANALITICA CONSUNTIVA		77
PARTE PREVISIONALE		81



INTRODUZIONE

Il presente lavoro, strutturato in 8 Documenti, si prefigge l'obiettivo di definire le linee guida di elaborazione del *Business Plan*, indicandone le modalità di redazione e rappresentazione.

Sono state inoltre riportate alcune esemplificazioni numeriche e descrittive che perseguono l'obiettivo di fornire all'utilizzatore un supporto concreto alla redazione del piano industriale.

Il lavoro realizzato richiama i "Principi generali di redazione del Business Plan" approvati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti in data 9 dicembre 2003, con aggiornamenti, revisioni ed adattamenti connessi sia all'evoluzione del mercato economico e finanziario, sia alla crescente necessità di reperire fonti di finanziamento pubbliche e/o private. Il testo così rielaborato è stato realizzato dal Gruppo di Lavoro Area Finanza Aziendale del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili con la collaborazione dell'Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili:

Consigliere Delegato: Marcello Danisi

Consiglieri Co-Delegati: Giosuè Boldrini e Enrico Maria Guerra

Presidenti: Francesco Leo
Lelio Fornabaio

Componenti: Anna Accogli
Sergio Beretta
Stefano Bugliosi
Francesca Mariotti
Giorgio Palasciano
Gianni Pretto
Andrea Quintiliani

Esperto: Mario Cataldo

Ricercatore: Roberto De Luca



Documento n. 1

Presentazione del progetto d'impresa

1.1 Scopo e contenuto

Il presente Documento ha lo scopo di sancire ed illustrare il principio secondo cui la redazione del *Business Plan* non può prescindere dall'enunciazione sintetica della natura, degli obiettivi e delle caratteristiche essenziali del progetto d'impresa cui si riferisce. Tale indicazione consente l'esplicitazione di quegli elementi di giudizio di rilievo riguardanti l'iniziativa in sé oggetto di pianificazione, la tipologia e destinazione del documento formulato in relazione al suddetto progetto e, infine, i soggetti coinvolti a vario titolo nell'iniziativa ipotizzata e nel conseguente documento di pianificazione e valutazione.

Questa enunciazione è preliminare al processo operativo di *business planning*, nel senso che precede le fasi di analisi dell'iniziativa ipotizzata e di successiva redazione del documento previsionale. Quindi, tale descrizione si pone nella parte iniziale tanto del complessivo procedimento di concezione e redazione del piano di fattibilità aziendale, quanto del procedimento di consultazione e valutazione del suddetto documento da parte di uno qualsiasi dei suoi possibili destinatari.

Infatti, l'essenziale descrizione del progetto e del relativo piano:

- da un lato, deve 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, deve porre il lettore nella condizione di percepire immediatamente le finalità del *Business Plan*, agevolando 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.

1.2 Contenuto e forma della presentazione del progetto

La presentazione del progetto è un documento, estremamente sintetico, che deve dichiarare ed illustrare sommariamente le caratteristiche salienti, gli obiettivi e le



finalità del progetto (che può anche consistere nella costituzione di una nuova azienda e nella conseguente iniziativa economica) e del relativo *Business Plan*.

La forma del documento è assolutamente libera. Tuttavia, è opportuno che nel documento siano chiaramente evidenziati, ad esempio nella forma di brevi paragrafi, i punti essenziali dell'esposizione ed i suoi contenuti.

1.3 Elaborazione della presentazione del progetto

1.3.1. Elementi da considerare

La presentazione dovrebbe contenere almeno i seguenti elementi:

- enunciazione sintetica del progetto d'impresa;
- indicazione del soggetto proponente ed attuatore del progetto, distinguendo se trattasi di:
 - azienda già esistente;
 - promotore/i di nuova iniziativa economica;
- indicazione della finalità del *Business Plan* rappresentativo del suddetto progetto di investimento;
- indicazione del destinatario del *Business Plan*, distinguendo se trattasi di destinatario:
 - interno all'organizzazione aziendale cui fa capo il progetto di investimento;
 - esterno all'organizzazione aziendale a cui fa capo il progetto di investimento;
- indicazione dell'articolazione, della struttura o dell'indice del complessivo documento del *Business Plan*;
- indicazione dettagliata delle principali *assumptions* adottate con evidenza delle probabilità di accadimento stimate;
- evidenza del rendimento e del rischio complessivo del progetto;
- indicazione del o dei redattori del *Business Plan* e della loro qualificazione professionale;
- dichiarazione di conformità alle Linee Guida di redazione del *Business Plan* emanate del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, in caso di applicazione effettiva degli stessi;
- esplicitazione dei riferimenti temporali, con separata indicazione della data di stesura del *Business Plan* da parte del o dei redattori e della data di comunicazione dello stesso documento allo specifico destinatario o di sua diffusione ad un pubblico indeterminato.

La presentazione del *Business Plan* deve essere un documento estremamente essenziale e sintetico, in gran parte costituito da dichiarazioni e comunicazioni, non da argomentazioni, motivazioni o evidenze.

1.3.2. Modalità di redazione

Si forniscono, per alcuni elementi, le seguenti specificazioni:

- l'enunciazione del progetto d'impresa cui si riferisce il *Business Plan* deve semplicemente individuare il tipo di investimento analizzato, formalizzato e valuta-



to nel *Business Plan* stesso. Tale investimento rappresenta la motivazione, la ragione per cui il *Business Plan* è stato redatto. Ad esempio, tipologie di investimento potrebbero essere:

- la riorganizzazione delle attività svolte nell'azienda, compiuta al solo scopo della riduzione 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;
- le modifiche, che interessano esclusivamente la scala o la dimensione, delle attività attualmente svolte, senza mutamento né dei tipi di bene prodotto (o di servizi erogati), né dei mercati serviti;
- l'avvio di nuove produzioni, con conseguente adeguamento della struttura aziendale (produttiva e anche commerciale ed amministrativa);
- le modifiche alla 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 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 finalizzate all'aggiudicazione di commesse per la realizzazione di specifiche opere.

È bene precisare che:

- le tipologie indicate hanno esclusivamente un valore indicativo e non esaustivo;
- un'azienda già esistente potrebbe, in concreto, realizzare progetti di investimento che risultino essere una combinazione di due o più delle prime cinque tipologie sopra menzionate. In tal caso, la presentazione deve definire, sinteticamente ma con chiarezza, la natura del progetto;
- nel caso di richiesta di accesso a fondi agevolati sulla base di norme regionali, statali e/o comunitarie occorre citare la normativa agevolata nel rispetto delle indicazioni in essa contenute; occorre distinguere se trattasi di agevolazioni per il compimento di progetti specifici (ad esempio, iniziative di formazione del personale o ammodernamento del sistema informativo) o se l'agevolazione è relativa a progetti d'investimento. In quest'ultima ipotesi, è opportuno specificare la tipologia dell'investimento (secondo la tassonomia prevista dalla specifica normativa di riferimento) per il quale si chiede di ottenere l'agevolazione;
- l'indicazione dei soggetti o dell'organizzazione proponente il progetto d'impresa limitandosi ad elencarli, senza fornire informazioni ulteriori che figurano invece in altre sezioni del *Business Plan*. Piuttosto, ai fini dell'affidabilità e attendibilità del documento, è opportuno inserire riferimenti e recapiti per



- consentire al destinatario del *Business Plan* di contattare i proponenti e inoltrare loro comunicazioni;
- la finalità del *Business Plan*, redatto in conformità alle presenti Linee Guida, deve essere quella di formalizzare lo sviluppo di un progetto d'impresa e valutarne la fattibilità ed opportunità in termini economico-finanziari. Nel rispetto della deontologia professionale e delle Linee Guida di redazione del *Business Plan*, il commercialista, che rediga un *Business Plan* per conto di un proprio cliente, non deve in alcun caso inserire espressioni eccessive, né tentare in altro modo di accattivarsi il favore e l'adesione acritica e non adeguatamente informata del destinatario del documento;
 - sebbene la struttura del *Business Plan* non sia codificata e rigida, è consigliabile prevedere una parte qualitativa, discorsiva e descrittiva ed una parte quantitativa. In quest'ultima, è fatto obbligo di includere bilanci previsionali riferiti agli esercizi oggetto di programmazione ed integrati da piani finanziari, per cui la presentazione deve necessariamente menzionare tali prospetti nell'indice del *Business Plan*. Quindi, nel piano figureranno obbligatoriamente:
 - tanti conti economici di previsione quanti sono i periodi di proiezione del piano;
 - tanti stati patrimoniali di previsione quanti sono i periodi di proiezione del piano;
 - tanti prospetti dei flussi finanziari di previsione quanti sono i periodi di proiezione del piano;
 - una descrizione analitica degli scenari sottostanti il piano ed un'analisi degli scenari alternativi;
 - il calcolo del rendimento complessivo del piano espresso in termini di Tasso Interno di Rendimento (TIR) e del relativo rischio;
 - l'indicazione del redattore deve essere puramente nominativa, con specificazione della qualificazione professionale. Qualora la documentazione di supporto con cui è stato elaborato il *Business Plan* per conto del cliente sia conservata, in tutto o in parte, presso lo studio professionale del redattore, saranno indicati anche i recapiti per contatti e comunicazioni;
 - in ottemperanza ai principi generali di redazione del *Business Plan*, la presentazione deve, in conclusione, dichiarare se il *Business Plan* è stato redatto in conformità delle Linee Guida di redazione del *Business Plan*, approvate ed emanate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. Il documento potrebbe contenere una frase del tipo "il presente *Business Plan* è stato redatto nel rispetto delle Linee Guida di Redazione del *Business Plan* approvate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili in data 5 maggio 2011". Diversamente:
 - qualora il redattore non abbia potuto o voluto aderire a talune indicazioni contenute nei suddetti principi, è 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, a quali principi ha derogato e per quali motivazioni (carenza di informazioni, indisponibilità di tempi adeguati per le analisi o altra ragione);

- qualora il redattore non abbia potuto o voluto aderire a tutti i precetti stabiliti dai suddetti principi, non può in alcun caso citarli nel contesto del documento da lui stesso elaborato.



Documento n. 2

Principi generali di redazione del *Business Plan*

2.1. Scopo e contenuto

Il presente Documento ha lo scopo di sancire ed illustrare i principi generali di redazione del *Business Plan* a cui il commercialista dovrebbe ispirarsi in sede di impostazione e realizzazione di un documento aziendale a carattere di pianificazione e di previsione.

Tali principi generali concernono l'atteggiamento mentale e la motivazione che devono animare il redattore in sede di predisposizione del suddetto piano.

Le finalità e le modalità di comportamento ed intervento indicate dai principi generali trovano esplicitazione e approfondimento, sul piano tecnico–metodologico ed operativo, nei successivi Documenti. Spetta a questi ultimi fornire una procedura di elaborazione del *Business Plan* e le modalità di trattamento delle varie aree e componenti del piano, in conformità ai principi generali contenuti nel presente Documento.

2.2. Concetti generali e introduttivi

2.2.1. Cos'è un *Business Plan*

Il *Business Plan* viene solitamente concepito come lo strumento da utilizzare per le decisioni di avvio di una nuova impresa. Tuttavia, limitare la sua funzione a questo obiettivo - che pure è di grande importanza e di grande interesse - sarebbe estremamente riduttivo. Infatti, il *Business Plan* – per come vogliamo che sia impostato ed utilizzato – ha una molteplice natura, corrispondente alle diverse finalità che dovrà assolvere. Il *Business Plan* rappresenta un supporto sia nelle “fasi straordinarie” della vita dell'impresa (la nascita, la crescita, l'aggregazione) sia nella “fase ordinaria” della gestione corrente.

Il *Business Plan* costituisce uno strumento essenziale per la valutazione di fattibilità tecnica ed economico-finanziaria di un progetto d'investimento complesso, come un'iniziativa economica a carattere duraturo.



Nell'ambito della finanza agevolata, il legislatore nazionale lo ha reso spesso obbligatorio e, di conseguenza, ne ha diffuso l'utilizzazione.

In ambito internazionale, il *Business Plan* rappresenta lo strumento cardine del *management accounting* (contabilità di direzione), inteso come insieme di principi, tecniche e strumenti impiegati dalle organizzazioni aziendali per:

- pianificare le strategie, le tattiche e le operazioni future;
- ottimizzare l'uso delle risorse;
- misurare e valutare le prestazioni;
- ridurre, per quanto possibile, la soggettività del processo decisionale;
- migliorare la comunicazione esterna ed interna.

Proprio per questi motivi, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, nell'intento di valorizzarne l'utilizzazione e di fornire un valido aiuto alla sua diffusione ed affermazione nella pratica professionale, ha ritenuto importante riproporre una revisione, con relativo aggiornamento, dei principi già emanati nel 2003, che rappresentino una guida per la predisposizione e la valutazione di un *Business Plan*.

La diffusione del *Business Plan* consente di incrementare l'applicazione delle valutazioni previsionali, nell'ambito non soltanto della finanza agevolata, ma anche dei finanziamenti privati e, soprattutto, della pianificazione economica, finanziaria e strategica d'impresa. Il presente lavoro intende proporre uno schema completo e sistematico a supporto e di ausilio nell'elaborazione del *Business Plan*, al fine di agevolare l'attività di redazione e, al contempo, regolarla secondo un'impostazione omogenea, organica e coerente. Ciò però non significa che siamo di fronte ad un "format" chiuso. Al contrario. Quello che ci si propone è dare accanto ai principi, alcune linee guida utili al professionista per redigere il "suo" *Business Plan*, adattandolo al caso concreto di cui si dovrà occupare.

Il *Business Plan* non può essere considerato come uno strumento che fornisce garanzie assolute. Tuttavia, l'osservanza di questi principi consente la consapevole valutazione e misura delle reali aree di rischio e criticità del progetto sottoposto a valutazione preventiva.

L'identificazione e divulgazione di principi di redazione del *Business Plan* è, dunque, un'iniziativa utile e necessaria a diffondere l'uso di questo strumento, per promuoverne il riconoscimento e uniformarne le regole di redazione ed i criteri di validazione.

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, in termini qualitativi e quantitativi, l'idea imprenditoriale (o, comunque, l'idea di fondo di una qualsiasi iniziativa economica). Nel *Business Plan*, il redattore elabora e sintetizza tutte le idee, i programmi e le iniziative conseguenti che caratterizzano il progetto imprenditoriale.



La pianificazione strategica aziendale – che presiede alla gestione di qualsiasi iniziativa economica, indipendentemente dalla dimensione e dal settore di appartenenza – trova la più efficace rappresentazione proprio nel *Business Plan*.

In tutte le attività economiche si assiste a una crescente complessità aziendale e la concorrenza è sempre più accesa. La crisi economica che sta caratterizzando questo periodo, lo sviluppo delle tecnologie e l'innovazione dei mezzi di comunicazione ed interazione fra singolo operatore e mercato e fra operatori diversi impongono di programmare la dinamica aziendale non solo nel breve, ma anche nel medio-lungo periodo e con un grado maggiore di flessibilità ed adattabilità nel tempo.

Le professionalità coinvolte nella formazione del *Business Plan*, così come la mole dei documenti e dei dati presi a riferimento, saranno certamente diverse, a seconda del settore merceologico d'inserimento e della dimensione aziendale. Non dimeno, l'approccio al problema dovrà essere identico per tutte le iniziative economiche: l'obiettivo di fondo è quello di razionalizzare e programmare le scelte imprenditoriali e sintetizzarle in un documento completo, rappresentativo e di efficace lettura.

2.2.2. I destinatari del Business Plan

I soggetti destinatari del *Business Plan* sono molteplici, anche se sinteticamente possono essere raccolti nelle seguenti macro categorie:

- l'imprenditore, inteso sia come singola persona fisica sia come compagine di soci;
- il *management*, ossia i collaboratori dell'imprenditore con responsabilità di gestione;
- i potenziali futuri soci: la compagine sociale originaria potrebbe variare. I soggetti chiamati a sottoscrivere una quota o un aumento del capitale sociale o a confermare la loro intenzione di sostenere lo sviluppo societario, vogliono conoscere le stime di redditività e il rischio sottostante, del capitale investito;
- i soggetti finanziatori privati, quali le banche, gli istituti di credito, le finanziarie di *private equity e venture capital*;
- le istituzioni pubbliche per l'erogazione di contributi a fondo perduto o a tasso agevolato.

2.2.3. Come nasce un Business Plan

Il *Business Plan* nasce come strumento estremamente flessibile, poiché è utilizzabile sia per la valutazione di attività economiche ancora da avviare, sia in organizzazioni aziendali già esistenti, sia nelle operazioni straordinarie (acquisizioni, fusioni, scissioni, quotazione sui mercati finanziari regolamentati, riconversione ecc.), sia ancora nei processi di sviluppo (lancio di nuovi prodotti o servizi, diversificazione produttiva), nonché nelle situazioni di crisi.

Gli obiettivi che possono essere ricercati attraverso il *Business Plan* sono, peraltro, molteplici. In particolare, le finalità perseguite dai destinatari di tale documento possono essere tra loro differenti.

Infatti, il *Business Plan* può essere, in primo luogo, uno strumento interno a supporto dell'imprenditore per capire e razionalizzare le proprie idee, verificandone



la fattibilità economico-finanziaria e valutare, quindi, le possibilità dell'iniziativa di soddisfare le attese raggiungendo i risultati previsti.

In altri casi, esso ha una valenza esterna all'organizzazione, in quanto rivolto ad investitori privati, istituti di credito od organismi istituzionali pubblici. Questi referenti, attraverso il *Business Plan*, devono essere in grado di valutare, in maniera compiuta, il progetto imprenditoriale per orientare in modo consapevole le proprie scelte.

Per la redazione del *Business Plan*, si ricorre a tecniche e funzioni aziendali, a fonti informative ed a modalità di analisi macro e microeconomiche. Le fonti di informazione possono essere 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 già – o dovrebbe operare – l'organizzazione considerata. Soprattutto nei periodi di crisi come quello che stiamo vivendo in questi anni, le analisi di "scenario", adeguatamente supportate e documentate, rappresentano un vero punto di forza nella redazione del documento.

Gli aspetti microeconomici sono, invece, legati alla dinamica economica, patrimoniale, finanziaria, produttiva, amministrativa e fiscale della gestione della realtà aziendale per la quale viene redatto il piano.

A causa della mancanza di norme specifiche e principi generalmente riconosciuti, la redazione del *Business Plan* è stata nel passato spesso guidata da considerazioni di carattere intuitivo e soggettivo, basate sull'esperienza dell'imprenditore e del redattore del piano aziendale. Da questa situazione discende l'esigenza di identificare principi redazionali cui attenersi per la formulazione di un *Business Plan* "corretto ed adeguato", dunque credibile ed il più possibile obiettivo.

Il *Business Plan* non costituisce uno strumento statico di previsione ma rappresenta un elaborato dinamico che deve evolversi unitamente al progetto sottostante, con l'obiettivo di fornire ai singoli utilizzatori le direttive strategiche, economiche, finanziarie e patrimoniali.

I principi generali di redazione del *Business Plan* sono quelli di:

- chiarezza;
- completezza;
- affidabilità;
- attendibilità;
- neutralità;
- trasparenza;
- prudenza.

2.3. Il principio di chiarezza

Il *Business Plan* deve rispondere al principio della "chiarezza", inteso come semplicità di lettura e comprensibilità.



Il rispetto del principio di chiarezza consente, al destinatario del *Business Plan*, di comprendere immediatamente l'idea imprenditoriale, quali siano gli obiettivi conseguenti, con quali strumenti e soluzioni si intende realizzarla e con quali risorse si vuole sostenerla.

Il *Business Plan* deve presentare una sintetica, ma rappresentativa, descrizione delle origini e della successiva evoluzione dell'azienda, se già esistente, ovvero della genesi dell'idea progettuale di una nuova iniziativa imprenditoriale e dei suoi proponenti. Nel caso in cui l'azienda sia operante da tempo ed abbia natura societaria, è necessario specificare eventuali operazioni straordinarie (fusioni, scissioni, scorpori, trasformazioni, ecc.) avvenute nell'ultimo quinquennio o, se l'organizzazione è esistente da un minor numero di anni, dall'anno di costituzione. In ogni caso, è indispensabile allegare al piano lo statuto sociale vigente.

2.3.1. Il concetto di univocità terminologica

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

Ai fini del presente lavoro, si ha univocità terminologica quando ciascun termine o vocabolo impiegato nel documento del *Business Plan* viene usato con una ed una sola determinazione semantica, ossia con un unico significato. La non variabilità dell'accezione con cui ciascun termine è utilizzato nel corso dell'esposizione ed analisi di fatti ed eventi evita equivoci e confusioni, consentendo al lettore di concentrare la propria attenzione sui contenuti (ipotesi e stime).

2.4. Il principio di completezza

2.4.1. Significato di completezza

La "completezza" quale principio generale per la corretta redazione di un *Business Plan* implica l'inclusione di ogni informazione ritenuta rilevante per l'effettiva e consapevole comprensione del progetto cui il documento previsionale si riferisce. Tale principio deve essere, in ogni caso, coordinato con quello della chiarezza, per cui la ricerca della completezza non può comportare una ridondanza informativa, contraria alle esigenze di ordine, sintesi e determinatezza soddisfatte dal principio della chiarezza.

Il principio della completezza deve trovare applicazione secondo due accezioni distinte e complementari:

- la completezza dell'ambito di riferimento del documento (completezza sostanziale);
- la completezza dei contenuti documentali (completezza formale).

2.4.2. Il concetto di completezza sostanziale

La completezza sostanziale implica che l'analisi dell'iniziativa economica ipotizzata non deve limitarsi agli elementi propri dell'iniziativa stessa ma deve anche identificare e, se possibile, studiare le interferenze significative con l'organizzazione aziendale nel complesso in cui s'inserisce.

È, quindi, necessario – ai fini del rispetto del principio di completezza – che il *Business Plan*:

- analizzi l'idea progettuale con riferimento a tutte le aree aziendali proprie dell'evento economico ipotizzato, nessuna esclusa;



- identifichi puntualmente le interferenze significative dell'evento economico ipotizzato con il resto dell'organizzazione aziendale in cui esso si sviluppa;
- analizzi, ove possibile, tali interferenze in termini di causa-effetto con l'organizzazione aziendale 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 le aree aziendali residue, non può essere considerata un *Business Plan* completo, ma deve essere assimilata ad altri strumenti informativi, quali:

- il *capital budgeting*;
- la valutazione (*stand alone*) di fattibilità di investimenti;
- le simulazioni dinamiche incrementali;
- i piani di prodotto;
- i piani di penetrazione commerciale.

2.4.3. Il concetto di completezza formale

Il secondo concetto, quello della "completezza dei contenuti documentali", significa che il *Business Plan* deve essere costituito almeno dai seguenti documenti essenziali:

- la descrizione del progetto imprenditoriale, nei suoi contenuti e nelle sue modalità di sviluppo temporale;
- la descrizione del prodotto/servizio;
- la storia dell'azienda;
- l'analisi della storia dei soci, degli amministratori e del top management;
- l'analisi della struttura organizzativa dell'azienda;
- l'analisi degli aspetti amministrativi;
- l'analisi delle risorse umane;
- l'analisi della logistica;
- l'analisi di mercato e le scelte di marketing;
- il piano delle vendite del prodotto/servizio;
- il piano degli investimenti e le relative risorse;
- l'analisi del *know how* e delle licenze d'uso;
- la descrizione del ciclo produttivo, compresa la fase di smaltimento e/o riutilizzo di rifiuti e scarti;
- la descrizione degli aspetti ambientali e di sicurezza, se significativi;
- l'analisi della struttura finanziaria;
- le previsioni patrimoniali, economiche e finanziarie;
- i punti di forza e di debolezza del progetto;
- le considerazioni conclusive;
- gli allegati.



Nell'ipotesi di un *Business Plan* relativo ad un'iniziativa d'impresa del tutto nuova (le cosiddette "start up"), non muta la valenza del principio della completezza, ma cambiano soltanto le metodologie applicative. In questo caso:

- il concetto di completezza sostanziale trova automatica applicazione, dovendosi valutare una nuova iniziativa, che obbliga ad un'analisi di questa natura;
- il concetto di completezza formale trova analogo applicazione a condizione che ai dati "storici" aziendali siano sostituiti tutti quegli elementi di conoscenza in grado di qualificare i soggetti promotori e le rispettive capacità o potenzialità, nonché ogni altra notizia utile a supportare concretamente la fattibilità dell'iniziativa ipotizzata.

Anche nel caso di *start up*, quindi, il principio della completezza riveste un ruolo determinante per la redazione del *Business Plan*.

2.5. I principi di affidabilità e attendibilità

2.5.1. Il concetto di affidabilità

Il *Business Plan* è corretto ed adeguato quando sono affidabili le assunzioni ed 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.

Il *Business Plan* soddisfa il requisito dell'affidabilità in presenza delle seguenti condizioni necessarie:

- l'indicazione di tutte le variabili di input e di output alla base del suo sviluppo;
- l'esplicitazione delle modalità di costruzione dei modelli per la formulazione delle proiezioni;
- la dichiarazione delle assunzioni e delle ipotesi sottostanti allo sviluppo delle proiezioni;
- la rappresentazione delle fonti dei dati alla base delle proiezioni.

2.5.2. Il concetto di attendibilità

L'attendibilità del *Business Plan* si risolve nel giudizio mediato derivante dal confronto e dalla verifica tra:

- le simulazioni dinamiche proposte dal piano;
- i riscontri logico-quantitativi effettuabili su singoli elementi del piano o rappresentazioni globali dello stesso.

Il *Business Plan* è attendibile quando il suo contenuto complessivo ed i suoi singoli elementi costitutivi risultano compatibili, coerenti e ragionevoli. Pertanto, il giudizio di attendibilità conforta il lettore esclusivamente in merito alla presumibile realizzabilità del *Business Plan*.



Il principio dell'attendibilità deve essere verificato 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, tecnologici, economici, finanziari, ecc.) previsti e rappresentati in relazione alle possibili aree di rischio.

L'attendibilità del *Business Plan* 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 e nel tempo. In particolare:

- 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 (in termini di personale, macchinari e attrezzature, materiali, semilavorati e componenti, ecc.), la cui disponibilità ed il cui grado di rispondenza alle esigenze specifiche debbono essere verificati 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 pianificare 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, ecc..

La verifica di attendibilità delle previsioni di disponibilità ed impiego delle risorse necessarie non esaurisce la verifica di attendibilità del *Business Plan*. Occorre, infatti, appurare altresì l'attendibilità del piano nei suoi obiettivi complessivi e nei diversi aspetti che lo caratterizzano (tecnologico, commerciale, economico, finanziario, ecc.).

Più nel dettaglio, il redattore del piano deve:

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



2.5.3. Considerazioni conclusive sulla distinzione tra affidabilità e attendibilità

La differenza che intercorre tra i principi – entrambi prerequisiti parimenti essenziali del *Business Plan* – di affidabilità ed attendibilità non è meramente formale e logica, ma anche sostanziale e tecnica. Infatti:

- l'affidabilità del *Business Plan* va perseguita e riscontrata in relazione al processo di formazione dello stesso;
- l'attendibilità del *Business Plan* va perseguita e riscontrata con riguardo ai risultati di siffatto processo di simulazione dinamica.

Questa differenziazione trova fondamento nel fatto che il *Business Plan* è sia il procedimento valutativo con cui viene simulata la dinamica aziendale, sia l'esito documentale della valutazione. Pertanto, la distinzione tra affidabilità ed attendibilità nel *Business Plan* può essere ricondotta, a livello più generale, alla differenza sussistente tra processo e simulazione, in quanto:

- un processo è affidabile quando è atto a compiere una determinata funzione ed il grado di affidabilità è misurato dalla probabilità che tale funzione sia svolta nel modo specificato, per un determinato periodo di tempo e nelle particolari condizioni di utilizzazione e di ambiente;
- una simulazione è attendibile quando rappresenta una proiezione fattibile, ossia realizzabile nell'ambito delle condizioni generali in cui l'impresa opera.

2.6. Il principio di neutralità

Il *Business Plan* deve essere redatto con criteri il più possibile obiettivi e ponderati. Quindi, la redazione di tale documento a contenuto previsionale non deve essere influenzata da fini non dichiarati che il redattore o il committente intendono perseguire.

Il principio che deve guidare colui che elabora e redige il *Business Plan* è quello di raggiungere un risultato che consenta di informare il soggetto economico, gli amministratori ed i terzi, sull'evoluzione della situazione aziendale nel suo complesso e delle varie aree che la compongono, al fine di condurre l'azienda da un determinato punto di partenza ad un nuovo punto di equilibrio prestabilito.

2.7. Il principio di trasparenza

Il *Business Plan* deve rispondere al principio della trasparenza, il quale si lega strettamente a quelli di chiarezza e di affidabilità.

La trasparenza nel *Business Plan* significa che:

- deve essere possibile percorrere a ritroso ogni elaborazione del piano, dal risultato di sintesi al singolo elemento di analisi. Tale eventualità può anche richiedere, in concreto, l'accesso ad informazioni, carte di lavoro ed altra documentazione disponibile presso il redattore del *Business Plan* e/o l'organizzazione aziendale cui le previsioni si riferiscono. In ogni caso, è necessario che il documento del *Business Plan* enunci i principi contabili e le metodologie di calcolo sui quali si fondano le previsioni elaborate;



- di ciascun dato elementare deve essere identificabile la fonte.

Le informazioni fornite al lettore del *Business Plan* dovranno avere un equilibrato livello di dettaglio, al fine di offrire tutti i dati necessari per la sua comprensione, senza inutili prolissità.

2.8. Il principio di prudenza

Le ipotesi sottostanti alla redazione del *Business Plan* devono rappresentare gli scenari più probabili alla data di redazione del piano pluriennale. Nella eventualità di due o più scenari alternativi, di pari probabilità di realizzazione, è necessario adottare quello che fornisce – in termini economici – minori ricavi e/o maggiori costi ovvero – in termini finanziari – una maggiore esposizione debitoria.

Il principio di prudenza implica valutazioni ragionevoli e spiegazioni adeguate sui criteri di adottati.



Documento n. 3

Descrizione dell'azienda e della sua storia

3.1. Scopo e contenuto

Il presente Documento ha lo scopo di sancire ed illustrare il principio secondo cui la redazione del *Business Plan* non può prescindere dall'acquisizione di una conoscenza e consapevolezza complessiva e preliminare circa la realtà aziendale già avviata ed operativa - magari esistente sul mercato da diversi anni - cui si riferisce il suddetto piano, ovvero circa i soggetti proponenti la nuova iniziativa imprenditoriale, qualora sia questo il contenuto stesso del suddetto piano previsionale. Tale processo di conoscenza si pone nella fase iniziale del complessivo procedimento di concezione e redazione del piano di fattibilità aziendale, poiché esso consente al redattore l'acquisizione di una visione globale e complessiva del progetto cui il *Business Plan* si riferisce, agevolando l'elaborazione di considerazioni di natura più analitica, specifica e circostanziata.

3.2. Descrizione delle caratteristiche dell'azienda già esistente

La descrizione dettagliata, analiticamente completa dell'azienda e delle sue caratteristiche, in termini di storia pregressa della sua proprietà, della sua forma giuridica, della sua composizione societaria, dei suoi organi di amministrazione e controllo, del suo *top management*, della presenza o meno di legami con altre aziende fornisce, anche a colui che dovrà redigere il *Business Plan*, una base informativa sulla quale operare le scelte di impostazione e di definizione del progetto imprenditoriale e del conseguente piano aziendale. Inoltre, occorre rendere noti eventi significativi del passato, quali un cambio di assetto societario, l'introduzione di nuovi prodotti, acquisizioni, avvenimenti esterni che hanno profondamente influenzato arre della vita aziendale. Nel caso poi in cui l'impresa sia inserita all'interno di un Gruppo, è indispensabile fornire una rappresentazione grafica-descrittiva, considerando sia le aziende controllanti che quelle controllate, i più significativi rapporti infragruppo e le attività svolte in esclusiva. Tutto ciò è finalizzato a rappresentare ai destinatari del documento il quadro storico e attuale di riferimento dell'idea imprenditoriale. Se la società non ha un dato storico sarà opportuno allegare un breve curriculum del management.



3.3. Stato giuridico dell'azienda

3.3.1. Elementi da considerare

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 a cui il *Business Plan* si riferisce.

Costituiscono elementi da considerare in tale ambito:

- la forma giuridica dell'azienda, specificando se trattasi di impresa organizzata in forma individuale o societaria;
- la denominazione e/o la ragione sociale della società;
- la composizione della sua compagine societaria e dei suoi organi di amministrazione e controllo;
- la struttura organizzativa e l'indicazione del management (almeno tutta la c.d. "prima linea");
- lo stato giuridico della società, offrendo adeguata informativa qualora l'azienda sia 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 sedi 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 dell'azienda esistente;
- l'oggetto sociale della società, individuato anche specificando – sinteticamente ma con chiarezza – lo spettro di azione dell'attività conducibile dall'azienda e l'attività attualmente ed effettivamente svolta;
- l'eventuale marchio utilizzato dall'azienda per il suo prodotto/servizio;
- eventuali diritti sulle opere dell'ingegno e delle invenzioni industriali, anche se conferite in godimento, ai sensi degli artt. 2254, 2343 e 2464 C.C..

3.3.2. Modalità di redazione

Dato il carattere prettamente dichiarativo e informativo di questa sezione, l'applicazione dei principi generali deve vertere, specialmente per il punto inerente l'oggetto sociale, su:

- chiarezza e completezza delle informazioni fornite, in termini sia di contenuto che di esposizione.

3.4. Origini e sintesi storica recente

3.4.1. Elementi da considerare

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. È necessario specificare eventuali operazioni straordinarie avvenute



3.4.2. Modalità di redazione

nell'ultimo quinquennio (fusioni, scissioni, scorpori, trasformazioni ecc.). In ogni caso, è consigliabile allegare al piano lo statuto sociale vigente.

Poiché questa sezione deve presentare una ricostruzione storica coerente ed espressiva delle origini e delle 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.

3.5. Rapporti interaziendali rilevanti

3.5.1. Elementi da considerare

Costituiscono elementi da considerare in tale ambito:

- l'esistenza di rapporti di controllo e/o di collegamento con altre società nazionali e/o straniere;
- 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, ecc.) di particolare rilevanza, definendone l'esatta natura.

3.5.2. Modalità di redazione

Questa sezione deve chiarire l'esistenza e la natura dei collegamenti di natura stabile o giuridicamente rilevante tra l'azienda ed altri operatori economici, in ragione di particolari vincoli contrattuali ovvero in ragione di interferenza soggettiva, secondo l'applicazione dei principi generali riconducibili ai legami di diritto e di fatto previsti dall'art. 2359 C.C. ed individuare elementi che possano determinare eventuali attività di direzione e coordinamento, di cui agli articoli 2497 e seguenti del C.C.

A tale precisazione deve seguire l'indicazione della valenza più o meno strategica ovvero vincolante dei legami ritenuti maggiormente incidenti sulle attività e prestazioni aziendali.

3.6. Attività e prodotti attuali

3.6.1. Elementi da considerare

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). Le informazioni servono a rappresentare in modo più compiuto il quadro aziendale di riferimento nel quale l'idea imprenditoriale viene sviluppata, nonché ad individuare il segmento di clientela a cui si intende rivolgere l'attenzione.

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;
- se la società possiede dei brevetti e quali sono le registrazioni richieste;
- il grado di assoggettabilità dei prodotti e/o servizi alla evoluzione tecnologica;



- 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, ossia:
 - qual è il gruppo di clienti (target) effettivo a cui si rivolge lo specifico prodotto/servizio;
 - quali sono i principali concorrenti e qual è la posizione rispetto agli stessi.

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 sensibilità del prodotto all'evoluzione tecnologica; 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 sostitutivi, ecc.).

3.6.2. Modalità di redazione

Poiché questa sezione deve chiarire le caratteristiche fondamentali dell'azienda rispetto al suo mercato in senso ampio, l'applicazione dei principi generali deve vertere sulla chiarezza e completezza, da conseguire integrando le informazioni qualitative e discorsive con rappresentazioni tabellari e grafiche, nonché con informazioni quantitative essenziali.

3.7. Organizzazione attuale

3.7.1. Elementi da considerare

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.

Bisogna quindi fornire informazioni su:

- la struttura organizzativa. Al riguardo, il redattore del *Business Plan* deve descrivere le diverse aree aziendali e la loro articolazione, indicandone le principali relazioni ed interazioni. È necessario presentare in tale ambito l'organigramma aziendale e, eventualmente, altre rappresentazioni grafiche della struttura organizzativa o di sue componenti particolarmente rilevanti;
- le risorse umane. Il redattore del *Business Plan*, a complemento e commento dell'organigramma, deve sinteticamente indicare:



- poteri, responsabilità ed eventualmente i compensi degli amministratori o gestori dell'azienda, nonché degli organi di controllo (collegio sindacale, revisore legale dei conti, società di revisione, controllo interno);
- numero, competenze e retribuzione del personale (dipendenti, collaboratori, agenti), con specificazione di orari e turni di lavoro;
- i mezzi tecnici ed il processo produttivo. Il redattore del *Business Plan* deve indicare, in coerenza con quanto indicato in merito al tipo di processo produttivo, gli elementi qualificanti lo stesso in relazione alla specifica attività svolta.

Per le aziende manifatturiere, costituiscono elementi da considerare, ancorché non esaustivi:

- il livello di produzione effettivo realizzato negli ultimi tre esercizi;
- la capacità produttiva attuale, massima ed utilizzata;
- la tipologia di impianti e le tecnologie produttive impiegate;
- il *layout* del flusso produttivo, con indicazione delle mansioni degli addetti;
- le certificazioni di sistemi qualità aziendali e di prodotto.

A titolo esemplificativo e non esaustivo, per le aziende commerciali e di servizi, costituiscono elementi da considerare:

- il volume d'attività effettivo realizzato negli ultimi tre esercizi;
- la capacità erogativa attuale, massima ed utilizzata;
- la tipologia di impianti e le tecnologie produttive impiegate;
- il *layout* del flusso produttivo, con indicazione delle mansioni degli addetti;
- le certificazioni di sistemi qualità aziendali e di prodotto.

3.7.2. Modalità di redazione

Giacché in questa sezione sono contenute informazioni da cui trarre molteplici elementi per la complessiva valutazione del progetto cui si riferisce il *Business Plan*, l'applicazione dei principi generali deve essere particolarmente circostanziata.

Infatti, da un lato, i destinatari del piano potrebbero concentrare la propria attenzione sulle informazioni contenute in questa sezione per maturare una prima impressione/opinione sul progetto descritto. D'altro lato, il carattere generale e sintetico dell'elaborato potrebbe portare a semplificazioni o generalizzazioni fuorvianti.

In questa sezione del documento, pertanto, si deve:

- porre la massima attenzione a garantire chiarezza nell'esposizione, facendo ampio ricorso a tecniche di impaginazione e raffigurazioni grafiche, se necessario o opportuno, e cogliendo l'occasione per definire l'esatto significato, nell'ambito del *Business Plan*, di termini che possono eventualmente generare ambiguità o incomprensioni;
- non trascurare alcun aspetto centrale, importante o comunque condizionante per la riuscita dell'iniziativa descritta;



- motivare tutte le ipotesi e asserzioni esplicitate, eventualmente anche solo con rimandi interni ove possibile, per dimostrarne l'affidabilità e l'attendibilità e garantire la trasparenza;
- rispettare il principio della neutralità anche nella scelta dello stile, del registro linguistico e della terminologia, tenendo sempre conto che, trattandosi di una sezione del *Business Plan* di sintesi espositiva, la dimostrazione della validità e sostenibilità delle affermazioni esposte da un lato e l'analisi quantitativa dall'altro potrebbero essere rimandate ad un successivo approfondimento o, se pur presenti, rimanere comunque in secondo piano;
- perseguire in modo appropriato ed efficace l'obiettivo di:
 - rappresentare l'assetto e le condizioni di operatività dell'organizzazione;
 - comparare la situazione descritta ove possibile con altre realtà conosciute;
 - evidenziare la logicità e la coerenza interna del ragionamento imprenditoriale e delle sue ipotesi, senza interruzioni nella logica o postulati non evidenziati.

3.8. Analisi del mercato e della concorrenza

3.8.1. Elementi da considerare

In questa sezione, occorre descrivere in modo compiuto gli attuali mercati di riferimento dell'azienda, definendone con esattezza la consistenza dimensionale, l'evoluzione recente e i limiti territoriali. Occorre inoltre rappresentare il posizionamento competitivo dell'azienda rispetto alla concorrenza diretta.

Costituiscono elementi da considerare in tale ambito:

- la conformazione della domanda sul mercato di riferimento;
- l'eventuale segmentazione della domanda;
- il grado di elasticità della domanda rispetto al prezzo medio del tipo di prodotto/servizio;
- il grado di concorrenza sul mercato di riferimento, in termini di:
 - livello di concentrazione dell'offerta;
 - esistenza e rilevanza di barriere all'ingresso e all'uscita sul mercato di riferimento;
 - grado di differenziazione dei prodotti/servizi, anche in relazione ai differenziali di prezzo;
- i concorrenti leader di mercato e quelli diretti, distinguendoli per:
 - localizzazione;
 - giro d'affari;
 - caratteristiche e livello di prezzo del prodotto/servizio;
- il numero e la tipologia di clienti, distinguendo tra privati, aziende private ed aziende pubbliche;
- la quota di mercato in valore e in volume.



3.8.2. Modalità di redazione

Si deve rappresentare il posizionamento competitivo dell'azienda e la vitalità o durezza dei mercati presidiati.

3.9. Descrizione del nuovo progetto d'impresa (*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 fase di *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*.

3.10. Caratteristiche dei promotori e/o fondatori

3.10.1. Elementi da considerare

In questa 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.

Tali elementi dovrebbero essere considerati ricorrendo alla cronistoria degli avvenimenti più significativi che hanno caratterizzato la vita imprenditoriale del promotore dell'iniziativa almeno negli ultimi tre anni.

3.10.2. Modalità di redazione

La descrizione dei promotori e/o fondatori rappresenta nelle nuove iniziative un punto fondamentale del *Business Plan*, non essendovi una storia pregressa dell'azienda in quanto autonoma organizzazione. Pertanto, occorre discernere l'affidabilità dei soggetti proponenti l'iniziativa attraverso l'attenta applicazione dei principi generali di *business planning*.

In particolare, risulta necessario:



- porre la massima attenzione alla chiarezza dell'esposizione, senza trascurare alcun dato importante o comunque condizionante ai fini della maturazione di un giudizio equilibrato e corretto;
- rispettare il principio della neutralità anche nella scelta dello stile, del tono e della terminologia con cui si effettua la descrizione delle precedenti esperienze dei promotori, delle loro capacità e abilità, degli eventuali punti di debolezza e della percorribilità/facilità dei rimedi e delle soluzioni eventualmente delineati;
- perseguire con la massima efficacia l'obiettivo di:
 - descrivere esaurientemente punti di forza e debolezza delle risorse umane coinvolte o da coinvolgere, in termini di attitudini, esperienze pregresse e condizioni di reperimento;
 - comparare l'iniziativa ipotizzata con altre realtà operanti sul mercato per evidenziarne l'originalità;
 - evidenziare la logicità e coerenza interna nell'analisi delle risorse umane, anche in relazione alla descrizione già effettuata dell'attività economica svolta (*business*).



Documento n. 4

Analisi dei mercati di riferimento dell'iniziativa, formulazione del relativo piano di *marketing* e di vendita e posizionamento competitivo

4.1. Scopo e contenuto

Il presente Documento ha lo scopo di sancire ed illustrare il principio secondo cui la redazione del *Business Plan* non può prescindere dall'elaborazione di una consapevole conoscenza dei mercati di riferimento del progetto d'impresa cui si riferisce il suddetto piano. Tale processo di conoscenza segue quello relativo all'organizzazione dell'entità aziendale – se già esistente – o ai soggetti proponenti la nuova iniziativa imprenditoriale – nel caso di nuova iniziativa. Esso precede, a sua volta, il processo di conoscenza che riguarda l'impostazione dell'attività produttiva: infatti, l'adeguatezza dell'offerta commerciale (sia questa relativa a beni oppure a servizi) e l'efficienza della struttura produttiva allestita per ottenerla non possono essere perseguite prescindendo da una preventiva comprensione della capacità del mercato di assorbire il prodotto dell'attività aziendale incrementata (in caso di azienda esistente) o avviata (in caso di iniziativa del tutto nuova).

Dunque, la corretta elaborazione del piano di fattibilità aziendale richiede l'adeguata conoscenza delle caratteristiche del mercato in cui l'azienda opera o intende operare. Elementi di conoscenza sono le caratteristiche attuali e future della domanda e dell'offerta, nonché i fattori critici per il successo delle iniziative economiche riguardanti tale mercato e gli specifici punti di forza e debolezza dell'iniziativa presentata nel piano, rispetto ai suddetti fattori critici.

4.2. Natura e finalità del piano di *marketing*

Il piano di *marketing* rappresenta il documento utile:

- in primo luogo, a 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 i bisogni rinvenibili nel mercato, anche tenendo conto dell'offerta concorrente;

- in secondo luogo, a 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.

4.3. Contenuto e forma del piano di *marketing*

La redazione del piano di *marketing* prevede le seguenti fasi:

- l'analisi del mercato. In questa fase, si raccolgono, analizzano ed elaborano informazioni attuali, storiche ed eventualmente previsioni formulate da parti terze riguardanti l'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 in un nuovo mercato). Tale fase è finalizzata, anzitutto, a selezionare il mercato o i mercati più opportuni da presidiare e, successivamente, a comprenderne il possibile andamento futuro;
- la definizione della strategia di *marketing* e delle attività commerciali da parte dell'azienda. In questa fase, si definiscono la strategia e le azioni operative per il presidio del o dei mercati individuati. È in questa fase che sono elaborate previsioni tanto sui ricavi di vendita sviluppati dall'iniziativa cui si riferisce il *Business Plan*, quanto sui costi derivanti dalle attività di concezione/sviluppo, 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" (*target*), il posizionamento di mercato, il *marketing-mix* e i livelli di spesa di *marketing*.

4.4. Elaborazione del piano 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 bene (prodotto 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 e 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 piano strategico di *marketing*, ovvero un documento previsionale relativo a tre 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 di quelli 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.

4.5. Analisi della domanda

4.5.1. Elementi da considerare

In questa fase è opportuno individuare:

- il mercato obiettivo, frutto del risultato di una decisione prettamente strategica dell'azienda, che decide di vendere un prodotto/servizio presso un determinato segmento di clientela piuttosto che 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.

Una volta fissati gli obiettivi che l'azienda intende conseguire, si pone il problema della scelta del mercato o dei mercati sui quali operare. Si tratta di una scelta importante da cui dipende la definizione del piano di produzione, di vendita e di *marketing*. A tale scopo, possono essere seguite diverse basi di segmentazione. Una prima base di segmentazione è costituita dalle variabili di natura geografica, che comportano la suddivisione del mercato in diverse unità geografiche, quali nazioni, stati, regioni, province, ecc.. Una seconda variabile utilizzata è quella demografica, in ragione della quale si suddivide il mercato in considerazione dell'età del consumatore, del sesso, del livello di reddito, della dimensione della famiglia, ecc.. Un terzo parametro di segmentazione è costituito dalle variabili psicografiche quali la classe sociale, lo stile di vita, la personalità dei consumatori, ecc.. Infine, abbiamo la segmentazione comportamentale che si basa su parametri quali le occasioni d'uso di un prodotto, l'atteggiamento verso il prodotto, ecc..

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.

E' importante la stima del mercato complessivo e della quota di mercato acquisita o acquisibile dall'azienda in base alla lettura, allo studio e alle previsioni dei dati.



4.5.2. *Modalità di redazione*

Per l'analisi della domanda, fondamentale è l'attendibilità delle informazioni e dei trattamenti di elaborazione a cui le stesse sono sottoposte.

In primo luogo, occorre precisare che:

- nel caso in cui il progetto d'impresa cui si riferisce il *Business Plan* riguardi il presidio di più mercati, ciascun mercato deve essere autonomamente esaminato ed analizzato e si deve procedere alla redazione di un piano di *marketing* e delle vendite per ciascun singolo mercato;
- il documento deve operare una chiara distinzione, precisando se si tratta di mercato dei beni finali di consumo (durevoli o meno) o di mercato dei beni industriali o intermedi. Infatti, tali mercati presentano notevoli differenze nei comportamenti di acquisto dei consumatori.

In merito alle informazioni, occorre indicare:

- la fonte, precisandone la natura (ente statistico di rilevanza istituzionale, ente di ricerca, ente di categoria);
- il grado di aggiornamento dei dati storici disponibili;
- il grado di rappresentatività dei dati rispetto all'intero mercato considerato.

In merito all'elaborazione delle informazioni, occorre precisare:

- se le previsioni sull'evoluzione futura della domanda sono state effettuate da terze parti o direttamente dal proponente il *Business Plan*;
- in quest'ultimo caso, quali sono state le metodologie statistiche di proiezione impiegate e i motivi della loro scelta.

4.6. **Analisi dell'offerta**

4.6.1. *Elementi da considerare*

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

4.6.2. *Modalità di redazione*

Per l'analisi dell'offerta, fondamentale è l'attendibilità delle informazioni e dei trattamenti di elaborazione cui le stesse sono sottoposte.

In merito alle informazioni, occorre specificare:

- la fonte, precisandone la natura (ente statistico di rilevanza istituzionale, ente di ricerca, ente di categoria);
- il grado di aggiornamento dei dati storici disponibili;
- il grado di rappresentatività dei dati rispetto all'intero settore considerato.

In merito alle elaborazioni delle informazioni, occorre precisare:

- se le previsioni sull'evoluzione futura dell'offerta sono state effettuate da terze parti o direttamente dal proponente il *Business Plan*;



- in quest'ultimo caso, quali sono state le metodologie statistiche di proiezione impiegate e i motivi della loro scelta.

4.7. Previsione delle quantità vendute

4.7.1. Elementi da considerare

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 ciclicità o stagionalità rilevanti.

4.7.2. Modalità di redazione

La determinazione degli obiettivi di vendita deve essere realistica e prudente, perché essa può determinare conflitti con l'area e la struttura produttiva e determinare un sovra o sottodimensionamento della capacità produttiva. Infatti:

- nel primo caso, si avrebbe un eccesso di investimenti tecnici e uno spreco di risorse derivante dalla produzione "per il magazzino" (nel caso di beni immagazzinabili) o dall'inutilizzo di capacità disponibile (nel caso di aziende di servizi e commerciali);
- nel secondo, si avrebbe l'incapacità di soddisfare il cliente, con il rischio di lamentele, contenziosi, mancate vendite e perdite di clientela, costi aggiuntivi.

La definizione di obiettivi sottodimensionati o sovradimensionati rispetto alle capacità dell'azienda può seriamente ostacolare il raggiungimento degli obiettivi programmati e la validità dell'iniziativa cui si riferisce il *Business Plan*.

4.8. Previsione dei ricavi di vendita

4.8.1. Elementi da considerare

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 valore 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.

4.8.2. Modalità di redazione

In questa sezione, è fondamentale precisare le metodologie e la base informativa impiegate per la stima dei prezzi di vendita. Tali prezzi, infatti, dovrebbero essere



coerenti con il posizionamento complessivo dell'impresa e con l'elasticità al prezzo della domanda di riferimento.

4.9. 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.

4.9.1. Elementi da considerare

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 riconducibili al *marketing-mix*, con riferimento alle sue componenti costitutive:
 - prodotto (*packaging*, adattamenti di suoi aspetti marginali, ecc.),
 - *pricing*,
 - distribuzione,
 - promozione e pubblicità;

evidenziando i volumi delle iniziative ove possibile anche in termini fisici ed in ragione di costi unitari e complessivi.

4.9.2. Modalità di redazione

La descrizione deve essere svolta anche in comparazione con le azioni poste in essere dalla concorrenza ed evidenziandone gli aspetti peculiari e caratterizzanti.

È opportuno che le iniziative siano corredate (ove possibile) dal materiale promozionale/pubblicitario prodotto (cartellonistica, fotografie, siti web, ecc.) e dal piano dei mezzi impiegati.

4.10. Analisi del posizionamento competitivo dell'impresa

4.10.1. Elementi da considerare

La valutazione del posizionamento (mappa) dell'impresa nel suo ambiente di riferimento richiede l'osservazione dell'ambiente esterno (mercato, settore, concorrenza, clienti) e dell'ambiente interno (struttura organizzativa dell'impresa) al fine di coglierne i fattori strategici di successo.

La combinazione tra opportunità e minacce presenti sul mercato (risultato dell'analisi esterna) e punti di forza e di debolezza dell'azienda (risultato dell'analisi interna) identifica il posizionamento competitivo dell'impresa e facilita l'individuazione dei vantaggi competitivi le cui principali determinanti sono:

- prezzo;
- caratteristiche del prodotto/servizio (dimensione, stile, compatibilità, design, facilità d'uso);
- qualità;
- disponibilità;
- immagine;



4.10.2. Modalità di redazione

- relazioni.

Per l'analisi del posizionamento competitivo dell'impresa, fondamentale è l'attendibilità delle informazioni e dei trattamenti di elaborazione cui le stesse sono sottoposte. È necessario, quindi, predisporre una *check-list* dei seguenti ambiti d'indagine al fine di individuare le caratteristiche e l'intensità delle forze che determinano l'attrattività del settore e la posizione competitiva delle imprese:

1. mercato/segmenti serviti o da servire;
2. attrattività del mercato/segmenti serviti o da servire;
3. fattori critici di successo;
4. posizionamento competitivo.

1. Mercato/segmenti serviti o da servire

I contenuti delle informazioni da raccogliere posso essere sinteticamente riepilogati nel seguente elenco:

- Segmento A:; % fatturato totale
- Segmento B:; % fatturato totale
- Segmento C:; % fatturato totale

2. Attrattività del mercato/segmenti serviti o da servire

Metodologicamente, al fine di pervenire ad una scala di giudizio (basso/medio/elevato) delle singole forze determinanti l'attrattività del settore, si rende necessario determinare un numero indice finalizzato ad esprimere un giudizio sintetico delle seguenti fonti di attrattività del settore. Per costruire questo numero indice, si utilizzerà un mix di diverse informazioni, di seguito sintetizzate:

- 2.1 Intensità della competizione: bassa, media, elevata.
- 2.2 Margini di profitto del settore: bassi, medi, elevati.
- 2.3 Minacce da nuovi entranti: basse, medie, elevate.
- 2.4 Minacce da prodotti sostitutivi: basse, medie, elevate.
- 2.5 Condizioni dell'ambiente esterno (normativo, economico, sociale e politico): basse, medie, elevate.
- 2.6 Potere contrattuale dei fornitori: basso, medio, elevato.
- 2.7 Potere contrattuale dei clienti: basso, medio, elevato.

2.1 *L'intensità della competizione* tra le imprese consente, a chi si accinge ad entrare nel settore, di formulare delle previsioni su quelle che saranno le reazioni dei concorrenti che l'impresa si troverà ad affrontare al momento del suo ingresso.

Domande da porsi:

- Qual è l'intensità concorrenziale fra gli operatori del settore?
- Secondo quali regole si compete?
- Quali e quanti sono i potenziali concorrenti?



- Quali soggetti esterni al settore possono influenzare l'intensità competitiva?
- In quale modo l'ingresso di una nuova impresa può influenzare l'intensità competitiva?

Informazioni necessarie da reperire:

- numero di concorrenti;
- concentrazione dell'offerta (quanto vende - in % sul mercato - la prima impresa nel settore, quanto le prime tre, quanto le prime dieci);
- esistenza di prodotti/servizi sostitutivi;
- possibilità di differenziare il prodotto/servizio;
- esistenza di una regolamentazione del settore;
- utilizzo delle variabili del marketing mix ai fini competitivi;
- tasso di sviluppo del mercato;
- esistenza di barriere all'uscita;
- priorità strategica nel settore;
- diversità dei concorrenti.

2.2 Margini di profitto del settore. Lo stato di profittabilità misura la redditività mediamente ottenibile da parte delle imprese operanti nel settore, che può essere presa come base di riferimento per la valutazione della redditività dell'iniziativa.

Domande da porsi:

- Quanta ricchezza produce il settore?
- Quanto rende mediamente un investimento nel settore?
- Quali sono le variabili che influenzano il rendimento?
- Quanto è rischioso investire in tale settore?
- Da cosa dipende l'eventuale rischiosità?
- Quanto incidono mediamente i singoli costi sul fatturato?
- Qual è il rapporto tra costi fissi e costi variabili?
- Qual è l'indebitamento medio del settore?

Informazioni necessarie:

- analisi dei dati di bilancio (economici e finanziari);
- indici di redditività, economicità, struttura e composizione.

2.3 Minacce da nuovi entranti. Queste sono in stretta relazione con le barriere all'entrata. L'esistenza di un vincolo (tecnologico, normativo, finanziario) all'ingresso nel settore è un elemento molto importante da approfondire prima di pianificare l'entrata in un nuovo settore.

Domande da porsi:



- Cosa può impedire o rendere difficile l'entrata nel settore?

Informazioni necessarie:

- analisi della normativa che regola l'entrata nel settore;
- valutazione del *know-how* occorrente per operare nel settore;
- valutazione dell'entità degli investimenti occorrenti;
- difficoltà di approvvigionarsi delle risorse necessarie;
- esistenza di economie di scala;
- esistenza di brevetti.

2.4 *Minacce da prodotti sostitutivi*. Queste sono in stretta relazione con il grado di sostituibilità di prodotti/servizi di diversa provenienza settoriale.

Domande da porsi:

- Esiste un grado di sostituibilità tra i prodotti/servizi?

Informazioni necessarie:

- valutazione del grado di sostituibilità previa analisi dell'elasticità incrociata tra beni/servizi differenti.

2.5 *Condizioni dell'ambiente esterno*. In alcuni settori, la normativa vigente può avere un notevole impatto sulle modalità di comportamento delle imprese. Il grado di regolamentazione misura appunto l'impatto della legislazione vigente sul mercato in esame. Altrettanto critica nell'analisi della sensibilità ambientale è la verifica dell'influenza esercitata dalle condizioni politiche, sociali ed economiche sull'evoluzione del settore.

Domande da porsi:

- Qual è la regolamentazione vigente nel settore?
- Quali sono le influenze esterne che impattano sul settore?

Informazioni necessarie:

- analisi della normativa vigente;
- indagine sull'interpretazione da parte dei protagonisti;
- analisi di alcuni aspetti dell'evoluzione economica, demografica, culturale, politica che influenzano il settore.

2.6 *Potere contrattuale dei fornitori*. Se il settore è caratterizzato da un forte potere contrattuale dei fornitori, questi ultimi possono influenzarne pesantemente la redditività aumentando i prezzi o abbassando la qualità dei beni o servizi che essi forniscono.

Domande da porsi:

- Chi sono i fornitori?
- Quanti sono?



- Quanto è rilevante l'oggetto della fornitura?
- Quali potrebbero essere i fornitori alternativi?
- Quali altri clienti/sbocchi potrebbero avere i fornitori?
- I fornitori potrebbero integrarsi a valle?
- Il settore potrebbe integrarsi a monte?

Informazioni necessarie:

- identificazione dei fornitori;
- identificazione dei beni o servizi forniti;
- informazioni sulle modalità di fornitura;
- identificazione dei fornitori di prodotti/servizi sostitutivi;
- identificazione dei canali di sbocco alternativi per i fornitori;
- analisi "ABC" degli acquisti.

2.7 Potere contrattuale dei clienti. La forza contrattuale dei clienti, analogamente a quanto precedentemente analizzato in relazione ai fornitori, può rappresentare una notevole minaccia per la redditività del settore.

Domande da porsi:

- Quante e quali sono le tipologie di clienti?
- Qual è la rilevanza del cliente per le aziende del settore?
- Qual è la rilevanza delle aziende del settore per il cliente?
- Esistono servizi alternativi per il cliente?

Informazioni necessarie:

- numerosità dei clienti;
- gruppi rilevanti d'acquisto;
- analisi "ABC" delle vendite;
- possibilità di integrazione a monte dei clienti;
- costo del cambio fornitore per i clienti;
- servizio standard o differenziato.

Metodologicamente, al fine di pervenire a scale di giudizio volte a determinare l'effettivo impatto delle suddette forze sull'attrattività del settore, si rende necessario costruire un indice di attrattività.

A tal fine viene prodotta un'esemplificazione numerica relativa all'indice di competizione; si rileva, comunque, che tale indice può essere utilizzato anche per le altre forme di attrattività.

Esempio di giudizio sintetico:

Fonte di attrattività: intensità della competizione.

Variabile di indagine: concentrazione dell'offerta.



Indice: *Concentration Ratio* (CR). Sommatoria cumulata della quota di mercato delle prime n imprese con fatturato maggiore (normalmente le prime 3).

$$CR_n = \sum_{i=1}^n (Q_i) \text{ per } i = 1, 2, \dots, n < N$$

Ovvero

$$CR_n = \sum_{i=1}^n \left(\frac{F_i}{F_s} \right) \text{ per } i = 1, 2, \dots, n < N$$

dove: N = numero delle imprese nel settore

n = numero delle imprese dimensionalmente maggiori

Q_i = quota di mercato dell'impresa i

F_i = fatturato dell'impresa i

F_s = fatturato totale del settore (somma del fatturato delle N imprese)

Verso della correlazione: negativo

Scala di giudizio:

CR tendente → 1 intensità della competizione "bassa"

CR tendente → 0,5 intensità della competizione "media"

CR tendente → 0 intensità della competizione "elevata".

3. Fattori critici di successo

I fattori critici di successo possono essere riepilogati nelle seguenti macro voci:

- immagine: secondario, rilevante, critico;
- innovazione di prodotto: secondario, rilevante, critico;
- prezzo: secondario, rilevante, critico;
- qualità: secondario, rilevante, critico;
- gamma: secondario, rilevante, critico;
- distribuzione: secondario, rilevante, critico;
- pubblicità e promozione: secondario, rilevante, critico;
- servizio: secondario, rilevante, critico;
- costi: secondario, rilevante, critico;
- innovazione di processo: secondario, rilevante, critico;



- flessibilità: secondario, rilevante, critico;
- logistica: secondario, rilevante, critico.

4. Posizionamento competitivo

- Capacità di fronteggiare i rivali per qualità della gamma dei prodotti/servizi offerti: vantaggio, in linea, svantaggio;
- capacità di fronteggiare i rivali per ampiezza della gamma dei prodotti/servizi offerti: vantaggio, in linea, svantaggio;
- posizione relativa di costo (rispetto ai concorrenti): vantaggio, in linea, svantaggio;
- disponibilità delle risorse per alimentare i fattori di successo: vantaggio, in linea, svantaggio;
- immagine/reputazione: vantaggio, in linea, svantaggio;
- capacità di negoziazione con i fornitori e/o clienti: vantaggio, in linea, svantaggio;
- *know-how* del *management*: vantaggio, in linea, svantaggio;
- capacità di distribuzione: vantaggio, in linea, svantaggio.

Come già in parte detto in precedenza per le informazioni raccolte in sede di *check-list*, occorre precisare la fonte, specificandone la natura (ente statistico di rilevanza istituzionale, ente di ricerca, ente di categoria).

In merito alle elaborazioni delle informazioni contenute nella *check-list*, occorre precisare se la valutazione del posizionamento competitivo è stata effettuata da terze parti o direttamente dal proponente il *Business Plan*; in quest'ultimo caso, quali sono state le figure interne all'azienda coinvolte e i motivi della loro scelta.

L'insieme delle informazioni richieste dall'analisi del posizionamento competitivo dell'impresa è reperibile attraverso specifiche ricerche di mercato.

I dati che seguono possono essere utili nell'impostare l'attività di ricerca.

Fonti di informazione indiretta:

- repertori e annuari delle imprese (Guida ETAS Kompass; Guida Monaci; Elenchi Seat; Annuari delle Associazioni);
- fonti bibliografiche (Riviste specializzate; Esperti del settore; Bilanci delle Imprese - CCIAA; Banche Dati; Studi settoriali; Databank; Tesi di Laurea).

Fonti di informazione diretta:

- concorrenti (Dipendenti ed ex dipendenti; Venditori ed Agenti);
- clienti e fornitori dei concorrenti;
- intermediari commerciali (Grossisti; Dettaglianti; Importatori);
- stampa economica (Funzionari delle associazioni di categoria; Consulenti e formatori specializzati);
- fiere, Convegni e altre manifestazioni legate al settore.



Documento n. 5

Formulazione del piano degli investimenti previsti e dei relativi costi

5.1. Scopo e contenuto

Il presente Documento ha lo scopo di sancire ed illustrare il principio secondo cui la redazione del *Business Plan* non può prescindere dall'illustrazione del progetto di investimento e dal fornire indicazioni in merito alle modalità di redazione del piano degli investimenti. Si tratta di uno strumento che descrive, analizza e quantifica la programmazione aziendale per l'acquisizione di fattori ad utilità ripetuta.

Esso costituisce una componente fondamentale del *Business Plan*, in quanto – per il suo tramite – si effettua la quantificazione dei fabbisogni finanziari del progetto e degli investimenti in immobilizzazioni che vincolano, spesso in maniera durevole, la capacità produttiva ed il profilo strategico-competitivo dell'impresa, contribuendo in maniera determinante al successo dell'iniziativa.

Ai fini del presente Documento, per investimento deve intendersi qualsiasi acquisizione esterna, ovvero produzione interna, di risorse, materiali o immateriali, la cui utilità si estende a più periodi futuri.

5.2. Contenuto e forma del piano degli investimenti

Il piano degli investimenti è il documento che descrive, analizza e quantifica l'insieme degli investimenti nell'accezione sopra indicata. Esso si articola in una o più tabelle, la cui forma grafica può essere varia, e nelle relative note esplicative.

Dal complesso delle tabelle e delle note, da redigere rispettando il principio 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.



5.3.1. Elementi da considerare

5.3. Descrizione e tempistica di realizzo degli investimenti

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 delle eventuali criticità nella realizzazione del progetto di investimento.

Un'indicazione esemplificativa, ma non esaustiva, degli aspetti degni di considerazione comprende:

- l'illustrazione delle motivazioni tecniche ed economico-finanziarie che suggeriscono l'avvio di uno o più progetti di investimento;
- la qualificazione dell'investimento in funzione della sua tipologia (di sostituzione, di razionalizzazione, di espansione, strategico);
- l'indicazione e le qualifiche dei soggetti (interni all'impresa o consulenti esterni) che hanno contribuito alla elaborazione del piano di investimenti per quanto riguarda sia gli aspetti tecnici sia quelli di quantificazione di spesa;
- la specificazione della rilevanza del progetto di investimento in rapporto alla "pianificazione strategica";
- l'illustrazione delle tecnologie dei nuovi investimenti, possibilmente in modo comparativo tra a quelle utilizzate dal proponente e quelle utilizzate dalla concorrenza;
- il livello di qualificazione dei fornitori delle immobilizzazioni (nel caso di acquisizione dall'esterno) o individuazione delle risorse destinate (nel caso di costruzioni interne);
- la presenza di *know-how* tecnico-produttivo all'interno dell'impresa o necessità di formarlo, con relativa pianificazione degli interventi di formazione ed addestramento;
- la necessità di autorizzazioni pubbliche o di abilitazioni e delle particolari condizioni, se del caso, previste dalle norme vigenti in materia di finanza agevolata erogata dalla pubblica amministrazione;
- gli aspetti contrattuali e i rischi sottostanti (formule "chiavi in mano", penali per ritardata consegna, stati di avanzamento, modalità di collaudo, ecc.);
- l'eventuale necessità di prove di produzione o di pre-serie prima del raggiungimento della piena operatività;
- gli aspetti ecologici e di sicurezza sul lavoro;
- il grado di flessibilità o rigidità degli impianti in relazione ai volumi di produzione ed alle richieste del mercato;
- la possibilità di espansione ulteriore degli impianti o di una loro riconversione.



5.3.2. **Modalità di redazione**

L'indicazione delle tempistiche tecniche di realizzazione, che devono essere congrue e coerenti con le ipotesi di produzione e di ricavi formulate, sono particolarmente significative in quanto necessarie a verificare l'affidabilità e l'attendibilità del piano di investimento. Infatti, la pianificazione degli investimenti aziendali è un'operazione unitaria, per cui dovranno essere tenute presenti e messe in evidenza le relazioni tra le varie categorie di investimenti.

Tanto nel caso di aziende esistenti quanto in quello di nuove iniziative economiche, le caratteristiche tecniche e la distribuzione temporale degli investimenti ipotizzati potranno essere dedotte da documentazione fornita da potenziali fornitori, da perizie o documenti provenienti da esperti (ingegneri, tecnologi, ecc.) o da ricerche sulle tecnologie prevalentemente impiegate da aziende, operanti in un dato ambito territoriale, ritenute similari.

5.4. **Quantificazione monetaria degli investimenti**

5.4.1. **Elementi da considerare**

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);
- i fabbisogni derivanti da incrementi del capitale circolante operativo. Si tratta 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 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 o eventuali costi di disinvestimento.

5.4.2. **Modalità di redazione**

Il piano degli investimenti deve illustrare la metodologia attraverso la quale si è pervenuti alla quantificazione monetaria dell'investimento.



Nel caso di aziende esistenti, qualora si ipotizzi l'introduzione di nuovi investimenti della stessa tecnologia di quelli già impiegati, si può fare riferimento ai dati storici disponibili, tenendo conto dell'inflazione e dell'andamento dei prezzi per la tecnologia considerata.

Nel caso di investimenti di aziende già esistenti in tecnologie innovative e nel caso di nuove iniziative economiche, la quantificazione degli investimenti dovrebbe richiedere l'indicazione della natura e della qualità della documentazione rinvenuta e raccolta (ad esempio, raccolta di offerte per acquisto di singoli macchinari, predisposizione di capitolati di lavoro e successiva raccolta di offerte per la realizzazione di impianti o fabbricati).

5.5. Le incentivazioni in base alle norme specifiche

Il programma di investimenti generalmente ha anche l'obiettivo di utilizzare tutte le forme e le normative agevolative valide nel periodo specifico di realizzazione.

Pertanto sarà opportuno verificare:

- 1) se l'impresa ha previsto il ricorso a tali forme di incentivazioni;
- 2) quali sono i provvedimenti normativi oggetto della domanda di agevolazione;
- 3) quali sono le agevolazioni conseguibili e le condizioni da rispettare perché siano fattivamente acquisite;
- 4) l'esame della documentazione prodotta per acquisire dette agevolazioni e la tempistica d'incasso delle somme agevolate;
- 5) l'eventuale inserimento e le conseguenti variazioni di tali agevolazioni nell'ambito del *Business Plan* redatto dall'impresa.

E' di tutta evidenza che le considerazioni legate all'eventuale acquisizione di dette agevolazioni finanziarie dovranno trovare adeguato riferimento nell'ambito dell'analisi di sensitività dei fattori di successo dell'iniziativa imprenditoriale.



Documento n. 6

Elementi per la redazione del bilancio di previsione

6.1. Scopo e contenuto

Il presente Documento ha lo scopo di sancire ed illustrare il principio secondo cui la redazione del *Business Plan* non può prescindere dalla predisposizione di un "bilancio di previsione", riferito ai diversi esercizi previsti dal periodo temporale oggetto di previsione ed articolato in tre prospetti sinottico-contabili: il conto economico, il piano finanziario e la situazione patrimoniale.

6.1.1. Conto economico di previsione

Si tratta del prospetto che descrive, rappresenta e quantifica i componenti positivi e negativi che concorrono alla formazione del reddito in ciascuno dei periodi che compongono l'arco temporale di previsione del *Business Plan*.

La formulazione del conto economico di previsione risulta essenziale, in quanto consente di pervenire alla determinazione e misurazione del risultato economico netto. Quest'ultimo è un riferimento fondamentale per i finanziatori a titolo sia di capitale di rischio sia di capitale di prestito, in quanto esprime, per i primi, la possibilità di distribuzione di dividendi e per i secondi, la capacità di assorbimento del servizio del debito dal punto di vista economico. Inoltre, l'individuazione periodica dei risultati economici attesi consente di stimare la capacità di autofinanziamento dell'impresa, contribuendo alla successiva pianificazione finanziaria.

6.1.2. Piano finanziario di previsione

Si tratta del prospetto che fornisce informazioni sui flussi finanziari complessivi previsti per la realizzazione del progetto.

Conseguentemente all'identificazione ed alla quantificazione dei fabbisogni relativi al progetto, il piano finanziario esplicita le conseguenti coperture finanziarie ipotizzate e fornisce informazioni in merito ai loro elementi fondamentali: ammontare, forme tecniche, tempi e costi. In tal modo, il piano finanziario configura la struttura finanziaria dell'azienda che realizza il progetto e definisce la dinamica finanziaria attesa per effetto della realizzazione del piano degli investimenti e del piano delle coperture finanziarie, ossia l'entità e la tempistica con cui i flussi finanziari si manifesteranno nell'ambito della complessiva gestione aziendale.



6.1.3. Situazione patrimoniale di previsione

Si tratta del prospetto che descrive, rappresenta e quantifica la situazione dei componenti patrimoniali dell'azienda nell'arco temporale di previsione del *Business Plan*. La formulazione dello stato patrimoniale di previsione 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 periodi; consente, inoltre, di verificare i rapporti che si prevede sussisteranno fra gli elementi attivi e passivi che lo compongono, e in che modo gli stessi verranno a modificarsi per effetto della gestione economica e della gestione finanziaria, che emergono, rispettivamente, dal conto economico di previsione e dal piano finanziario.

Queste informazioni forniscono elementi di conoscenza per i finanziatori a titolo sia di capitale di rischio che di capitale di prestito, in quanto sintetizzano gli effetti che la gestione è idonea a produrre sulla ricchezza aziendale considerata in un'ottica di futuro funzionamento, a garanzia della continuità nel tempo del progetto d'impresa.

6.2. Contenuto e forma del conto economico di previsione

6.2.1. Struttura del conto economico

6.2.1.1. Elementi da considerare

Il conto economico previsionale deve indicare e valorizzare i componenti positivi e negativi del reddito in ciascun periodo oggetto della previsione. Il documento deve presentare uno schema di conto economico capace di offrire un'informazione efficace e di immediata comprensione in funzione delle finalità di redazione.

6.2.1.2. Modalità di redazione

La presentazione di un prospetto di conto economico deve assicurare il rispetto dei principi di chiarezza, affidabilità e attendibilità. In ogni caso, ai fini della chiarezza e per soddisfare in misura superiore esigenze informative specifiche, nella costruzione del conto economico di previsione, è opportuno adottare prospetti di forma scalare, particolarmente adatti all'analisi gestionale ed alla identificazione dei più significativi risultati economici intermedi del progetto d'impresa considerato.

Attraverso la scelta dell'impianto scalare, è possibile evidenziare la formazione progressiva del risultato complessivo della gestione, nonché i contributi e la rilevanza delle diverse aree della gestione: infatti, dovranno essere indicati i risultati e le loro componenti sia in valore assoluto (margini) sia in percentuale rispetto al giro d'affari o di fatturato o ad altra grandezza ritenuta più significativa (incidenze percentuali).

6.2.1.1. Trattamento dell'inflazione nell'esposizione dei valori economico-finanziari

6.2.1.1.1. Elementi da considerare

Il *Business Plan* deve essere composto da più conti economici previsionali relativi ai singoli periodi considerati. 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. Anche se oggi per l'area europea sembra non apparire un problema, l'inflazione è ancora una variabile importante in molti paesi, soprattutto



6.2.1.1.2. Modalità di redazione

to in quelli appartenenti ad aree in via di sviluppo. Pertanto, se l'investimento riguarda paesi in cui l'inflazione ha andamenti e crescite importanti, tale fattore va tenuto in debita considerazione nella redazione del documento previsionale.

L'incidenza del fenomeno inflattivo sull'informazione derivante dai conti economici è tanto maggiore quanto più elevata 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* deve essere esplicitato se i valori sono espressi al lordo o al netto dell'effetto inflattivo. Nel primo caso, si avrebbe un conto economico a "valori correnti" e, tra le informazioni contenute nel *Business Plan*, deve figurare, per ciascun esercizio, anche l'inflazione media annua prevista (salvo il caso di periodizzazioni più brevi per l'effettuazione delle simulazioni). Nel secondo caso, si ottiene un conto economico a "valori reali", riferiti al primo anno di simulazione.

Giova osservare che, in contesti caratterizzati da inflazione relativamente contenuta, è preferibile il ricorso a conti economici di previsione a valori correnti. Infatti, in simili condizioni, l'eventuale depurazione dei valori dall'effetto inflattivo risulta incidere in misura poco significativa sulle grandezze soggette a stima ed aumenta, invece, il rischio di errori o trattamenti non omogenei (come, ad esempio la depurazione di ricavi e proventi, ma non dei costi o, comunque, di determinate voci di costo).

6.2.2. Elaborazione del conto economico di previsione

6.2.2.1. Collocazione dei componenti e formulazione delle previsioni

6.2.2.1.1. Elementi da considerare

Saranno oggetto di valorizzazione economico-finanziaria tutti i componenti che incidono in misura positiva o negativa sulla formazione del reddito di periodo.

Nella quantificazione dei componenti positivi e negativi di reddito attesi dal progetto d'impresa prevista, è necessario procedere a stime e previsioni.

6.2.2.1.2. Modalità di redazione

In ottemperanza ai principi di completezza, affidabilità e attendibilità, l'individuazione, la descrizione e la collocazione nello schema di conto economico dei diversi accadimenti di gestione fa riferimento ai criteri e principi previsti dalla normativa vigente in materia di bilancio ed ai principi contabili, italiani o internazionali.

Con riguardo alla formulazione delle previsioni, è opportuno effettuare una netta distinzione tra aziende già esistenti ed aziende di nuova costituzione o intenzionate ad entrare in un nuovo settore. Nel primo caso, le stime potranno essere compiute ricorrendo ad un'analisi storica del pregresso, qualora sussistano motivi di continuità, costanza o analogia di vario genere (tecnologico, ambientale, organizzativo, produttivo) che consentano, ragionevolmente, di ritenere che la dinamica pregressa di fondo possa essere mantenuta nel corso degli anni oggetto di previsione. Diversamente, occorre far ricorso a proiezioni confortate da confronti e comparazioni (*benchmarking*) con:

- realtà economiche analoghe e similari specificamente determinate;



- realtà economiche depositarie di *best practices* specificatamente determinate;
- dati medi di settore o comunque relativi ad aggregati di aziende.

6.2.2.2. Determinazione del valore della produzione

6.2.2.2.1. Elementi da considerare

Il valore della produzione da conseguire deve essere derivato dalle analisi precedentemente svolte, in particolare da quelle inerenti il mercato di riferimento e la capacità produttiva disponibile.

Più precisamente, i ricavi delle vendite e delle prestazioni sono stimati tenendo conto dell'intervallo di quantità che l'analisi di mercato definisce come assorbibile dalla domanda in corrispondenza di un prezzo massimo e minimo di cessione. La previsione del volume d'affari conseguibile discende dall'individuazione del livello di prezzo praticato e dalla determinazione della conseguente quantità di prodotto che, a quel prezzo, il mercato ha la capacità di assorbire e che la capacità produttiva installata in azienda è in grado effettivamente di realizzare. Questa stima condiziona la successiva quantificazione dei costi necessari per l'ottenimento della produzione adeguata al livello di vendite ipotizzato.

La stima delle variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti implica la definizione del livello di giacenza media dei prodotti semilavorati e finiti. Tale indicazione consente di determinare il volume di produzione per la specifica unità produttiva considerata, il quale deve essere compatibile con la strategia di produzione prestabilita (elevato o relativamente contenuto sfruttamento della capacità produttiva installata).

La giacenza media deve essere calcolata in rapporto ai flussi di vendita previsti, garantendo un grado di soddisfazione al cliente almeno pari a quello previsto nel piano logistico-commerciale. Infatti, l'esistenza di giacenze dovrebbe garantire e velocizzare le consegne rispetto ai tempi di attesa previsti dal cliente. Occorre comunque considerare l'incidenza del valore delle giacenze sul capitale circolante e, quindi, sui flussi finanziari.

Infine, nella previsione del valore della produzione, occorre annoverare anche gli altri ricavi di vendita. Essi comprendono i ricavi connessi con la gestione caratteristica dell'impresa, ma non direttamente ad essa riferibili, come quelli derivanti da gestioni accessorie (fitti, *royalties*, canoni, ecc.), ma anche eventuali contributi in conto esercizio e quote di competenza di contributi in conto capitale.

6.2.2.2.2. Modalità di redazione

Nel caso di aziende esistenti, la previsione del valore della produzione può essere elaborata assumendo a riferimento i dati storici disponibili, tenendo conto di eventuali modifiche nel mercato obiettivo e/o nella struttura produttiva aziendale che inducano a rivedere al rialzo o al ribasso le tendenze recenti.

Nel caso di nuove produzioni e nel caso di nuove iniziative economiche, è necessario assumere i dati di vendita di aziende simili o antagoniste ed individuare un ragionevole posizionamento di prezzo, nonché desumere i livelli di giacenza presumibili dallo studio di bilanci aziendali presi a confronto e dai livelli di soddisfazione previsti per la clientela obiettivo.



6.2.2.3.1. Elementi da considerare

6.2.2.3. Determinazione dei costi variabili della produzione

La previsione dei costi della produzione deve comprendere i costi caratteristici della gestione, distinguibili in costi variabili e costi fissi. I costi variabili includono i costi di produzione quali materie prime, sussidiarie e di consumo, imballaggi, trasporto, personale addetto alla produzione, combustibili ed energia impiegati nelle attività produttive, la manutenzione, le variazioni nelle rimanenze di materie prime, ecc..

Il costo delle materie prime e dei materiali, nelle imprese manifatturiere, è diretta conseguenza del volume di produzione previsto e del rapporto esistente, e tecnicamente definito nel ciclo di produzione, tra quantità di materia prima impiegata e realizzazione di un'unità di prodotto, al lordo di cali, perdite e sfridi di produzione. Qualora si tratti di un'attività commerciale, il costo delle materie accoglie il costo di acquisto delle merci destinate alla rivendita, ossia il costo di costituzione dell'assortimento commerciale. Nel caso di prestazione di servizi, tale voce può essere circoscritta al costo delle materie sussidiarie necessarie direttamente imputabili alla produzione del servizio, se facilmente determinabile.

Gli altri costi variabili della produzione per materiali contemplano tutti gli altri oneri da sostenersi per il conseguimento di un'unità di prodotto, quali i costi relativi alle materie sussidiarie e di consumo, agli imballaggi, ai trasporti su acquisti, ad eventuali lavorazioni esterne.

Il costo della manodopera direttamente imputato alla produzione deve tenere conto del numero complessivo di risorse umane coinvolte nel processo produttivo in senso ampio. Pertanto, tale costo comprende, oltre alle retribuzioni degli addetti ai reparti produttivi, anche quelle riferite agli addetti del deposito materie prime e prodotti finiti e, in genere, a tutto il personale che, con varie funzioni, concorre direttamente all'ottenimento del prodotto finito (quindi: operai, magazzinieri, responsabili di reparto, tecnici per manutenzione ecc.).

Il costo delle giacenze di materie prime non è propriamente un costo variabile, ma è naturalmente crescente, nella generalità dei casi, all'aumentare dei volumi produttivi. Infatti, tali rimanenze esprimono la capacità dell'azienda di rispondere in tempi brevi a richieste inattese o a problemi di fornitura, che influenzano anche i flussi finanziari.

6.2.2.3.2. Modalità di redazione

L'affidabilità ed attendibilità delle previsioni dei costi variabili della produzione dipendono dalle informazioni ed ipotesi di carattere tecnico-produttivo relative alla progettazione del processo di produzione e della struttura produttiva.

Il costo di acquisto delle materie prime deve essere valutato tenendo in considerazione i termini di pagamento dei fornitori previsti, le quantità annue acquistate in rapporto alla produzione effettiva e tutti gli altri elementi che possono influenzare il costo di fornitura. Tra questi aspetti sono compresi l'esigenza di ricorrere a fornitori certificati ed il grado di stabilità del rapporto di approvvigionamento.

Tanto nel caso di proiezione di dati storici quanto in quello di adattamento di dati relativi ad altre organizzazioni, valori accessori modesti, così come i costi di tra-



sporto sugli acquisti, possono essere calcolati per incidenze percentuali sulle materie prime.

La determinazione del costo della forza lavoro impiegata nella produzione richiede l'accurata valutazione del fabbisogno di risorse umane. Per la quantificazione degli addetti ai vari reparti è necessario fare ricorso all'analisi tecnico-produttiva, con particolare riguardo al layout degli impianti ed a documenti quali gli organigrammi e mansionari. Al numero teorico degli addetti strettamente necessario in un ciclo di lavorazione si aggiunge il numero di unità lavorative da prevedere in considerazione dei turni giornalieri e delle sostituzioni per malattia, infortunio o assenza. Le retribuzioni unitarie per ruolo saranno ipotizzate sulla base dei salari previsti dai vigenti contratti di lavoro, tenendo conto anche dell'incidenza degli oneri previdenziali a carico dell'azienda e del TFR.

Per la valutazione dei costi energetici (energia elettrica, gas, ecc.) direttamente connessi alla produzione si deve fare ricorso all'analisi tecnica dei consumi rapportati alle ore di lavoro previste sulla base della produzione programmata. Conseguentemente all'accertamento e alla proiezione dei quantitativi energetici, si procede alla rilevazione del costo sulla base dei prezzi medi di acquisto. Il costo della manutenzione, nelle nuove iniziative economiche, dovrebbe essere stimato in relazione al livello di sfruttamento degli impianti ipotizzato ed alle indicazioni specifiche raccolte nella descrizione tecnica degli investimenti (come la scheda degli interventi manutentivi consigliati dal costruttore o eventuali tariffari per la manutenzione proposti dal fornitore). Nelle aziende già esistenti, tale costo può essere quantificato anche come valore percentuale rispetto agli investimenti fissi, purché tale impostazione non trovi significative controindicazioni nell'analisi tecnica già svolta. In ogni caso, occorre distinguere le diverse categorie di immobilizzazioni tecniche contabili per rilevare il più accuratamente possibile la diversa influenza di incidenza del costo di manutenzione sui cespiti corrispondenti.

6.2.2.4. Determinazione dei costi fissi della produzione

6.2.2.4.1. Elementi da considerare

La previsione dei costi della produzione deve comprendere anche i costi caratteristici della gestione che non variano (salvo particolari condizioni) al variare del volume della produzione ottenuta.

I costi fissi includono a titolo esemplificativo il costo per il personale non specificamente addetto alla produzione, il costo di godimento dei beni di terzi, i costi per le consulenze tecniche legali e amministrative, le assicurazioni, le promozioni previste da piani di marketing (promozioni, pubblicità, partecipazioni a fiere, campagne di lancio ecc.), gli ammortamenti dei cespiti, le imposte e le tasse non direttamente riferibili al reddito, le spese postali e telefoniche, quelle di pulizia dei locali e di vigilanza, i costi per tutti i consumi da utenze in genere non direttamente utilizzate nel ciclo di produzione.

6.2.2.4.2. Modalità di redazione

Nel caso di aziende esistenti, in generale, la previsione dei costi fissi può essere ottenuta attraverso un'attenta proiezione dei valori registrati nel passato. 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 fare 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.

Nello specifico, i costi per il personale devono contenere tutti i costi relativi al personale dipendente, distinto per ruolo (operai, impiegati, dirigenti) non direttamente impegnato nella produzione. Come visto per il costo del personale di produzione, le retribuzioni unitarie per ruolo saranno ipotizzate sulla base dei salari previsti dai vigenti contratti di lavoro, tendendo conto anche dell'incidenza degli oneri previdenziali a carico dell'azienda e dell'indennità di fine rapporto.

I costi per il godimento di beni di terzi contempleranno i costi sostenuti per l'utilizzo di beni di terzi materiali ed immateriali, come, per esempio, canoni per locazioni di immobili, per affitti di azienda, di leasing per l'acquisto di immobili, macchinari e attrezzature, nonché canoni e *royalties* per l'utilizzo di brevetti, marchi, *know-how*, *software*. In assenza di dati pregressi da proiettare, previa assenza di motivi che inducano ad introdurre rilevanti cambiamenti negli importi rispetto ai valori passati, è necessario fare riferimento ad aziende che abbiano un analogo e coerente livello di uso di risorse a contenuto tecnologico, distintivo ed intellettuale.

La previsione dei costi generali è essenzialmente legata al settore di appartenenza ed al livello dimensionale ed organizzativo dell'azienda. Qualora non si disponga di dati storici significativi, occorre – quindi – fare riferimento ad aziende con caratteristiche organizzative ed operative analoghe. Essendo i costi generali una classe di costo eterogenea per contenuto, in assenza di controindicazioni derivanti da analisi tecniche e, salvo il caso in cui alcune voci non raggiungano particolari livelli di rilevanza, si può considerare l'incidenza annua percentuale sui ricavi o su altra base di riferimento ritenuta opportuna e proiettare tali incidenze negli esercizi futuri ipotizzati.

Gli ammortamenti riferiti ai beni materiali ed immateriali saranno calcolati su classi omogenee di beni, valutandone la vita utile. Ovviamente, le quote di ammortamento saranno considerate in funzione degli investimenti pianificati nell'apposito piano. La procedura di ammortamento dei beni deve essere avviata dall'anno di effettiva entrata in funzione del bene; nel caso di costruzione interna o in economia di un'immobilizzazione, nel corso della realizzazione non è rilevato alcun ammortamento.

6.2.2.5. Determinazione dei ricavi e costi extra-caratteristici

6.2.2.5.1. Elementi da considerare

Tra i componenti negativi e positivi di reddito estranei alla gestione caratteristica dell'impresa rientrano quelli di natura finanziaria e fiscale. Gli oneri di natura tributaria si riferiscono all'intero ammontare delle imposte sul reddito dell'esercizio ossia di competenza dell'esercizio al quale si riferisce il bilancio di previsione.

6.2.2.5.2. Modalità di redazione

La stima degli oneri e proventi finanziari attesi è strettamente correlata alla pianificazione dei finanziamenti da contrarre.



La definizione di costi e ricavi di natura finanziaria deve essere, pertanto, effettuata dopo l'individuazione di tutti gli strumenti finanziari da utilizzare a copertura dell'investimento.

In particolare, va effettuata una prima distinzione tra strumenti di raccolta interni ed esterni. Questi ultimi saranno ulteriormente ripartiti tra quelli a breve e quelli a medio-lungo termine, individuando i tassi medi applicati per il periodo di previsione. Nel conto economico confluiranno gli interessi passivi calcolati ai tassi assunti a riferimento.

La previsione degli oneri fiscali può essere svolta, nella generalità dei casi, applicando un'aliquota fiscale normalizzata. Tale aliquota, salvo il caso in cui non si ritenga verosimile prevedere un mutamento delle condizioni di prelievo fiscale, per tutti gli esercizi oggetto di previsione è posta pari a quella cui l'azienda già esistente è attualmente sottoposta o a quella (derivabile da analisi di dati medi di settore o di aziende specifiche di analoghe caratteristiche e prestazioni) cui sarebbe presumibilmente soggetta la nuova azienda, se fosse già operativa, tenendo conto anche dell'eventuale accesso ad agevolazioni, se ipotizzato nel piano.

6.2.3. Considerazioni in merito al punto di pareggio aziendale

La redazione del conto economico di previsione, pur con tutte le cautele e le considerazioni legate al conseguimento dei ricavi attesi, nonché alla puntuale stima dei costi (fissi e variabili) previsti, deve anche considerare il punto di pareggio aziendale (*break-even point*). Con tale espressione intendiamo il momento in cui i ricavi attesi sono pari ai costi attesi, fissi e variabili.

Infatti, in particolare nei periodi di crisi latente del mercato, con consumi tendenzialmente stazionari o in flessione, si pone l'obbligo di individuare il punto di pareggio che, come ben noto, è strettamente legato al margine aziendale stimato.

Tali considerazioni saranno utili per poter compiutamente determinare fino a quale punto l'impresa può essere disposta a sacrificare parte del suo margine stimato ed evitare, quindi, di inserirsi in una fase di domanda debole, tendenzialmente portata a creare uno stato di difficoltà finanziaria.

Questo significa dover calcolare alternativamente:

- 1) di quanto può flettersi il fatturato aziendale, ovvero
- 2) di quanto può ridursi il margine per evitare di trovarsi in una situazione di perdita.

6.3. Contenuto e forma del piano finanziario di previsione

6.3.1. Struttura del piano finanziario

Il piano finanziario è il documento che espone in maniera analitico-sistematica i flussi finanziari previsti per la realizzazione del progetto ipotizzato. Esso deve essere costruito in stretta relazione con le risultanze del piano degli investimenti e

6.3.1.1. Elementi da considerare



6.3.1.2. Modalità di redazione

con quelle del conto economico di previsione, che contribuisce a completare relativamente all'area della gestione finanziaria.

Esso deve indicare i flussi finanziari di ciascun periodo oggetto di previsione e, in particolare, deve riportare un contenuto minimo necessario e sufficiente di informazioni così sintetizzabili:

- indicazione del fabbisogno da finanziare;
- quantificazione del flusso finanziario di gestione corrente;
- quantificazione dei finanziamenti da acquisire;
- descrizione dei finanziamenti da acquisire;
- quantificazione degli oneri finanziari conseguenti;
- descrizione e quantificazione dei flussi finanziari derivanti dall'apporto di mezzi propri.

6.3.2. Elaborazione del piano finanziario

6.3.2.1. Indicazione del fabbisogno da finanziare

6.3.2.1.1. Elementi da considerare

Il piano finanziario deve indicare per ciascuno dei periodi oggetto di previsione l'ammontare complessivo dei fabbisogni finanziari che saranno determinati dalla realizzazione del progetto. In corrispondenza di tali fabbisogni, è necessario attivare le opportune coperture finanziarie.

6.3.2.1.2. Modalità di redazione

L'ammontare e la distribuzione temporale dei fabbisogni finanziari devono essere estrapolati dalle indicazioni del piano degli investimenti.

6.3.2.2. Quantificazione del flusso finanziario di gestione corrente

6.3.2.2.1. Elementi da considerare

Il piano finanziario deve quantificare il flusso finanziario derivante dalla gestione corrente prevista. Tale flusso esprime la capacità di autofinanziamento, ossia la capacità prospettica del progetto di generare risorse finanziarie per effetto del suo stesso svolgimento.

Qualora il flusso di gestione corrente:

- risulti positivo (situazione che si verifica in condizioni normali di operatività aziendale), esso rappresenta una fonte di finanziamento, poiché il valore dei ricavi aventi rilevanza finanziaria è superiore a quello dei costi aventi rilevanza finanziaria;
- risulti negativo, esso rappresenta un fabbisogno, poiché il valore dei ricavi aventi rilevanza finanziaria è inferiore a quello dei costi aventi rilevanza finanziaria.

6.3.2.2.2. Modalità di redazione

Per ciascuno dei periodi di previsione, il flusso di gestione corrente viene determinato attraverso la rielaborazione, in ottica finanziaria, delle risultanze del conto economico di previsione. Tale rielaborazione può essere effettuata secondo due modalità diverse, ma equivalenti nel risultato:



- in maniera diretta, come somma algebrica dei ricavi della gestione corrente previsti e dei costi della gestione corrente previsti aventi rilevanza finanziaria;
- in maniera indiretta, come somma algebrica del risultato economico previsto e di quei valori di conto economico che non hanno rilevanza finanziaria, i quali devono, pertanto, essere rettificati ai fini di un'analisi in termini di flussi finanziari (il caso più tipico è quello degli ammortamenti delle immobilizzazioni materiali ed immateriali).

Ai fini della rielaborazione, in termini di flussi finanziari, delle voci del conto economico, nel rispetto dei principi di chiarezza, affidabilità ed attendibilità, il redattore fa riferimento, tra l'altro, ai principi contabili vigenti, in particolare a quelli in materia di redazione del rendiconto finanziario. Inoltre, occorre:

- specificare se il flusso di gestione corrente individuato è un flusso di cassa oppure di capitale circolante ed adottare denominazioni e soluzioni analitico-espositive conseguenti, anche per quanto riguarda il valore del fabbisogno da finanziare;
- tenere presente che il valore del flusso deve essere al netto degli oneri finanziari che devono essere esplicitamente indicati;
- considerare che il valore del flusso deve essere al netto degli esborsi per imposte sul reddito causate dal progetto, poiché il loro pagamento assorbe risorse finanziarie;
- fornire notizie adeguate in merito all'eventuale ricorso ad agevolazioni fiscali o a contributi pubblici in conto esercizio ed alla loro incidenza sul flusso determinato.

6.3.2.3. Descrizione e quantificazione del flusso finanziario da apporto Mezzi Propri

6.3.2.3.1. Elementi da considerare

Il piano finanziario deve quantificare il flusso finanziario derivante dall'eventuale apporto di Mezzi Propri da parte della compagine sociale. Tale flusso esprime il quantum dell'apporto di nuovo capitale di rischio a fronte del determinato fabbisogno finanziario derivante dal programma di investimenti oggetto del *Business Plan*.

Il livello di tale impegno finanziario da parte della proprietà dipende:

- dal fabbisogno finanziario quantificato;
- dalla propensione al rischio della compagine sociale;
- da esigenze di riequilibrio strutturale tra fonti ed impieghi aziendali;
- dalla valutazione del giusto equilibrio, nell'ambito del programma di investimenti valutato, tra fonti di terzi e fonti proprie;
- da esigenze di contenimento degli oneri finanziari.



6.3.2.3.2. Modalità di redazione

Il piano finanziario deve prevedere le modalità di versamento dei nuovi Mezzi Propri e la relativa tempistica in relazione alle esigenze derivanti dalla realizzazione del programma di investimenti.

La quantificazione dei flussi finanziari per apporto di nuovi Mezzi Propri è un'operazione che scaturisce dalla valutazione dell'impatto degli oneri finanziari per nuovi finanziamenti da acquisire, nonché da valutazioni combinate in ordine al mix di finanza aziendale da attivare per far fronte al fabbisogno finanziario determinato.

6.3.2.4.1. Elementi da considerare

6.3.2.4. Quantificazione dei finanziamenti da acquisire

Per ogni periodo di programmazione, l'ammontare dei finanziamenti da acquisire viene determinato dalla somma algebrica delle seguenti componenti:

- fabbisogno da finanziare (elemento additivo);
- flusso finanziario di gestione corrente (elemento additivo se il flusso è negativo, sottrattivo se il flusso è positivo);
- fabbisogni per rimborsi di finanziamenti e per distribuzioni di utili (elemento additivo).

6.3.2.4.2. Modalità di redazione

La quantificazione dei finanziamenti da acquisire è un'operazione che scaturisce, naturalmente, dalle precedenti analisi, e pertanto non richiede accortezze ai fini della validità del *Business Plan* in corso di elaborazione. Tuttavia, è opportuno richiamare con precisione e chiarezza gli importi derivanti da precedenti schemi ed evidenziare che si è tenuto conto, tra l'altro, degli esborsi relativi ai rimborsi di finanziamenti ed alla corresponsione di dividendi, in coerenza con i programmi definiti in sede di descrizione dei finanziamenti da acquisire.

6.3.2.5.1. Elementi da considerare

6.3.2.5. Descrizione dei finanziamenti da acquisire

Il piano finanziario deve fornire notizie in merito ai finanziamenti da acquisire.

Le informazioni devono riguardare, tra l'altro:

- le caratteristiche dei soggetti finanziatori;
- gli importi e le valute dei finanziamenti;
- le forme tecniche;
- i tempi previsti per l'erogazione;
- le previsioni relative ai fabbisogni per rimborsi di prestiti, rimborsi di capitale e corresponsione di dividendi;
- nel caso di operazioni di leasing, l'effetto finanziario di maxicanoni o di canoni anticipati;
- la presenza di garanzie, clausole contrattuali di convertibilità o di subordinazione nel rimborso, accordi relativi alla governance ed al controllo sui risultati del progetto, e simili.

È inoltre necessario:



6.3.2.5.2. Modalità di redazione

- precisare lo stato di avanzamento delle trattative o degli accordi, quando vi siano finanziamenti per i quali si sia già ottenuto l'assenso all'erogazione o siano in corso trattative;
- fornire informazioni in merito all'eventuale ricorso a finanziamenti agevolati od a contributi pubblici in conto capitale.

Le informazioni atte a qualificare i finanziamenti ricercati devono essere fornite in modo sintetico, ma esauriente e sistematico. Per questo, dovrebbero essere preferite impostazioni tabellari ed uniformi per tutti i finanziamenti previsti e singolarmente descritti.

Le condizioni contrattuali, in particolare di onerosità, previste per i finanziamenti ipotizzati dovrebbero essere motivate sulla base di:

- rapporti già in corso o precedentemente attivati, nel caso di aziende già esistenti;
- indagini ed analisi relative ai mercati finanziari e/o creditizi o, ancora, proposte di finanziamento rivolte a potenziali finanziatori (a titolo di capitale o di credito) appositamente contattati, nel caso di nuove iniziative economiche.

6.3.2.6. Quantificazione degli oneri finanziari

6.3.2.6.1. Elementi da considerare

Il piano finanziario deve quantificare gli oneri finanziari iscritti nel conto economico di previsione e fornire notizie idonee a motivare il valore di tali componenti di reddito.

Il valore degli oneri finanziari è funzione:

- delle quantità di finanziamento a titolo di prestito ipotizzate nel piano finanziario;
- delle forme tecniche di finanziamento a titolo di prestito ipotizzate nel piano finanziario, che si riflettono sul tasso di interesse previsto; quest'ultimo deve essere coerente con la dimensione e le caratteristiche del finanziamento, con le caratteristiche ed il grado di affidabilità del soggetto da finanziare, nonché con la situazione e le prospettive dei mercati finanziari.

6.3.2.6.2. Modalità di redazione

La previsione degli oneri finanziari deve essere formulata in modo chiaro e può essere espressa in termini di tasso medio applicabile a ciascuna tipologia di fonte di finanziamento. Per il principio della completezza, devono essere fornite informazioni anche in merito al tasso di interesse ipotizzato per operazioni di leasing, factoring o similari.

6.4. Contenuto e forma dello Stato Patrimoniale di previsione

6.4.1. Struttura dello Stato Patrimoniale

6.4.1.1. Elementi da considerare

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 i periodi considerati nel documento.

Qualora il *Business Plan* venga redatto con riferimento ad un'azienda preesistente, occorre 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.

6.4.1.2. Modalità di redazione

Per la redazione degli stati patrimoniali di previsione, è necessario adottare uno schema che assicuri i principi di chiarezza, affidabilità e attendibilità e sia idoneo all'analisi economica prevista nella finalità del piano. Dovranno inoltre essere applicati i criteri ed i principi previsti dalla disciplina sul bilancio di esercizio ogni qualvolta ciò si renda possibile, data la peculiarità del documento in questione.

È facoltà del redattore proporre una maggiore sintesi così come – se del caso – un maggiore dettaglio nelle poste dello Stato Patrimoniale, al fine di fornire un'informativa più rispondente alle esigenze conoscitive dei destinatari del *Business Plan*.

6.4.2. Elaborazione dello Stato Patrimoniale di previsione

6.4.2.1. Collocazione degli elementi del patrimonio aziendale e formulazione delle previsioni

6.4.2.1.1. Elementi da considerare

I valori accolti negli Stati Patrimoniali di previsione derivano quasi interamente dalle ipotesi considerate e quantificate nell'elaborazione degli altri prospetti mediante i quali sono stati previsti e quantificati gli investimenti, programmato l'andamento economico e illustrata la dinamica finanziaria che ne consegue.

In particolare, occorre tenere presenti tutte le interrelazioni che sussistono tra le diverse aree componenti l'azienda: quella relativa alla struttura degli investimenti fissi; quella relativa al capitale circolante; infine quella relativa all'area finanziaria.

Così, il piano degli investimenti fornisce i dati per lo sviluppo della sezione dell'attivo relativa alle immobilizzazioni materiali, immateriali ed eventualmente finanziarie; dal conto economico di previsione potranno evincersi utili elementi per la determinazione del capitale circolante (rimanenze, crediti e debiti di regolamento), degli ammortamenti e dei fondi spese, oneri e rischi; dal piano finanziario saranno mutuati i dati relativi alle disponibilità liquide e/o ai debiti di natura creditizia.

6.4.2.1.2. Modalità di redazione

Poiché la composizione ed il valore del patrimonio aziendale in un determinato momento è diretta conseguenza degli atti di gestione precedentemente compiuti, nella redazione degli stati patrimoniali di previsione si deve porre la massima attenzione al fine di non trascurare, né tantomeno contraddire, le risultanze logiche delle ipotesi già formulate in merito ai vari aspetti della gestione. Tali risultanze sono in massima parte già evidenziate negli altri prospetti tabellari che costituiscono – insieme allo Stato Patrimoniale – la sintesi numerica del *Business Plan*.



Solo ove sussista l'esigenza di inserire valori di provenienza esogena rispetto al lavoro svolto (e ciò può solitamente avverarsi, anche allo scopo di assicurare la necessaria quadratura del documento), è possibile procedere a stime prudenziali, suffragate da appropriati supporti descrittivi che consentano al lettore di comprenderne la ragion d'essere e le modalità di formazione. Le stime in questione potranno allora essere formulate in relazione ai valori relativi ad "altri crediti" e "altri debiti".

6.4.2.2. Determinazione degli elementi dello Stato Patrimoniale attivo

6.4.2.2.1. Voce "A" – Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti

6.4.2.2.1.1. Elementi da considerare

La voce in questione si rende necessaria solo qualora nella formulazione delle ipotesi sia stata prevista la sottoscrizione o l'aumento di capitale da parte di soci preesistenti o nuovi ed i relativi versamenti non vengano assunti in tutto o in parte come già effettuati al termine dell'esercizio considerato. Tale circostanza deve essere chiaramente ricollegabile con quanto previsto nel piano finanziario, ove, di converso, saranno evidenziati i versamenti effettuati nel corso dell'esercizio da parte dei soci.

6.4.2.2.1.2. Modalità di redazione

In base alla sottoscrizione o all'aumento di capitale previsto nella parte descrittiva del *Business Plan*, il valore da considerare deve essere calcolato per differenza con i versamenti da parte dei soci che risultano, dal piano finanziario, come effettuati nell'anno.

6.4.2.2.2. Voce "B" – Immobilizzazioni

6.4.2.2.2.1. Elementi da considerare

Le voci relative agli investimenti fissi debbono essere iscritte nello stato patrimoniale in base alle risultanze delle previsioni formulate nel "piano degli investimenti", tenendo adeguatamente conto delle immobilizzazioni già in essere nel caso di aziende preesistenti. Per quanto concerne gli ammortamenti (e le eventuali svalutazioni) che costituiscono i relativi fondi, tali dati debbono essere desunti da quanto indicato nel "conto economico di previsione", adeguando opportunamente i valori nel caso siano state previste dismissioni.

In caso di aziende che preesistono al progetto d'impresa in relazione al quale il *Business Plan* è formulato, occorre – inoltre – tenere in considerazione i valori già assunti dai fondi di ammortamento nonché delle eventuali dismissioni programmate rispetto ai cespiti preesistenti.

6.4.2.2.2.2. Modalità di redazione

I valori che debbono essere indicati in bilancio, indipendentemente da quanto indicato nel piano degli investimenti, dovranno seguire la classificazione civilistica per la quale occorre che gli stessi siano suddivisi in immobilizzazioni immateriali, materiali e finanziarie.

Al fine di ottenere la maggiore chiarezza espositiva possibile, è opportuno indicare sempre il costo storico, diminuito degli ammortamenti accumulati alla data di redazione nonché delle eventuali svalutazioni, seguendo lo schema di seguito richiamato:



B) Immobilizzazioni

I. Immateriali

– (Ammortamenti)

– (Svalutazioni)

II. Materiali

– (Ammortamenti)

– (Svalutazioni)

III. Finanziarie

– (Svalutazioni).

6.4.2.2.3. Voce "C" – Attivo circolante

6.4.2.2.3.1. Elementi da considerare

La voce in questione si presenta eterogenea rispetto alla sua composizione: accanto ad elementi prettamente economici (rimanenze) sussistono, infatti, valori aventi natura finanziaria (crediti, disponibilità liquide) che debbono essere rispettivamente desunti da (o riconciliati con) differenti documenti previsionali del *Business Plan* precedentemente compilati.

6.4.2.2.3.2. Modalità di redazione

Per quanto concerne le rimanenze, si deve fare in modo che la somma delle variazioni delle scorte di materie prime, prodotti finiti, semilavorati e prodotti in corso di lavorazione risultante dal conto economico sia pari alla differenza tra il valore delle giacenze iscritto nello stato patrimoniale di inizio e fine periodo. Eventuali differenze possono essere giustificate solo con la presenza di acconti a fornitori per merci, voce che necessita, tuttavia, di un grado di dettaglio difficilmente auspicabile nel *Business Plan*.

Per quanto concerne il valore assoluto che la voce rimanenze deve assumere, occorre inoltre tenere conto di quanto previsto a proposito del settore di operatività, dei rapporti che tale posta di bilancio assume con il ciclo produttivo, con il fatturato aziendale, con l'ammontare dei crediti verso la clientela ed infine – ma non ultimo – con il costo del finanziamento delle scorte.

Con riguardo ai crediti, tale voce deve essere estrapolata applicando le condizioni di pagamento ipotizzate (o – nel caso di azienda preesistente – praticate) all'ammontare del fatturato previsto per ogni anno. È indispensabile, infatti, che l'ammontare di tale voce sia compatibile, dato il fatturato previsto, con le condizioni di vendita contenute nel marketing mix aziendale, così come stabilite e illustrate nel piano di *marketing*. L'importo così ottenuto può essere ridotto, motivandolo adeguatamente, per tener conto di eventuali svalutazioni in presenza di crediti dubbi, con conseguente iscrizione del relativo costo nel conto economico. Eventuali differenze, dovute alla presenza di crediti di diversa natura, possono essere soggette a stime che devono essere, in ogni caso, illustrate e motivate nel *Business Plan*.

Infine, anche l'esistenza di crediti con scadenza oltre 12 mesi deve essere adeguatamente giustificata dalla previsione di operazioni finanziarie a medio-lungo ter-



mine, facenti parte dello stesso *Business Plan*, e/o mediante condizioni di pagamento inusuali concesse alla clientela per casi eccezionali o in settori particolari.

Le attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni non rientrano generalmente nelle previsioni formulate con *Business Plan* relativi a imprese industriali o mercantili: in questi casi, la loro presenza in bilancio deve trovare giustificazione in altra parte del documento di pianificazione.

Da ultimo, le disponibilità liquide, se il loro ammontare assume un rilievo significativo, devono avere un diretto collegamento con i valori iscritti nel piano finanziario, dal quale debbono essere desunte, ed eventuali differenze dovranno essere giustificate.

6.4.2.2.4. Voce "D" – Ratei e risconti

6.4.2.2.4.1. Elementi da considerare

Si tratta di una voce generalmente residuale che – tranne casi particolari – non dovrebbe essere considerata nel *Business Plan*. Occorre comunque verificare la necessità del suo inserimento qualora sia stato pianificato l'acquisto per importi notevoli di servizi che saranno parzialmente ricevuti nell'anno successivo o siano stati sostenuti costi a utilità pluriennale (risconti); ovvero sia stata pianificata la produzione e la vendita di servizi da erogare parzialmente alla clientela nell'anno, il cui corrispettivo deve essere fatturato e incassato negli anni futuri (ratei).

6.4.2.2.4.2. Modalità di redazione

Qualora l'esigenza di inserire la voce in esame si renda attuale, l'importo deve essere determinato mediante confronto tra l'ammontare dei costi o ricavi globalmente previsti e l'ammontare della quota di competenza dell'esercizio in esame. Occorre porre attenzione affinché l'aspetto finanziario e quello economico dei fenomeni considerati trovino opportuno riflesso, rispettivamente, nel piano finanziario e nel conto economico di previsione.

6.4.2.3. Determinazione degli elementi dello Stato Patrimoniale passivo

6.4.2.3.1. Voce "A" – Patrimonio netto

6.4.2.3.1.1. Elementi da considerare

Sebbene il valore della voce del patrimonio netto consista nel risultato differenziale ottenuto sottraendo il totale ammontare degli elementi del passivo dal totale ammontare di quelli dell'attivo, il suo calcolo diretto in base a tale formula può condurre ad inesattezze anche significative, fornendo un valore che potrebbe rivelarsi incongruo rispetto ad altre ipotesi ed assunzioni risultanti dal *Business Plan*.

6.4.2.3.1.2. Modalità di redazione

Suggeriamo pertanto di determinare il valore complessivo del patrimonio netto non come differenza tra poste attive e passive, ma come sommatoria dei singoli elementi che lo compongono, quali risultanti dalle differenti altre determinazioni, contenute nel resto del documento, che conducono alla valorizzazione di singole poste del patrimonio. Così, a titolo di esempio:

- il valore del capitale sociale è ottenuto sommando algebricamente la sottoscrizione inizialmente prevista agli aumenti pianificati nel corso degli anni a base del *Business Plan*;



- le riserve saranno ottenute mediante sommatoria degli utili realizzati negli esercizi precedenti che si prevede di non ripartire, qualora non capitalizzati; le altre riserve (da sovrapprezzo, di rivalutazione, per azioni proprie in portafoglio ecc.) dovranno scaturire da particolari operazioni pianificate e già adeguatamente illustrate in altra parte del *Business Plan*.

Conseguentemente alle modalità di separata determinazione dei singoli valori del patrimonio netto, andranno evidenziate nel *Business Plan* le singole voci che lo compongono, al fine di consentire al lettore di analizzarne ed apprezzarne le interrelazioni con le risultanze degli altri prospetti presentati nel documento di pianificazione.

6.4.2.3.2. Voce "B" – Fondi per rischi e oneri

6.4.2.3.2.1. Elementi da considerare

I fondi per rischi ed oneri, che nel bilancio di esercizio derivano direttamente dagli accantonamenti dei relativi costi previsti, nel *Business Plan* non devono essere inseriti in quanto inclusi nell'analisi di sensitività indicata nel documento "Valutazione complessiva del progetto di impresa".

6.4.2.3.2.2. Modalità di redazione

La posta, unica nel prospetto dello Stato Patrimoniale, può essere scissa e suddivisa in voci di dettaglio per offrire una maggiore chiarezza espositiva e un migliore collegamento con le altre parti del *Business Plan*. Tale analisi può essere resa, ove opportuno, in apposita appendice o allegato.

6.4.2.3.3. Voce "C" – Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato

6.4.2.3.3.1. Elementi da considerare

Così come i fondi rischi e oneri, anche il trattamento di fine rapporto deriva direttamente dagli accantonamenti di costo iscritti nel conto economico di previsione dell'esercizio e di quelli precedenti, al netto degli utilizzi dell'anno. È, tuttavia, necessario tenere presente che – a differenza degli altri accantonamenti – quelli per trattamento di fine rapporto debbono essere calcolati in base ad un preciso algoritmo, da applicare al costo del lavoro dell'anno.

Nella sua concreta determinazione, può essere trascurata la componente costituita dalla rivalutazione monetaria, a condizione che il suo valore non assuma importi significativi. Il costo annualmente accantonato può, in tal caso, corrispondere al solo 1/13,5 del costo delle retribuzioni lorde risultanti dal conto economico.

6.4.2.3.3.2. Modalità di redazione

Anche per il fondo trattamento di fine rapporto, qualora la particolarità del caso e l'importanza dei valori renda necessario offrire maggiori dettagli (ad esempio, in ipotesi di ristrutturazioni aziendali con notevoli riduzioni di manodopera), può essere inserito il movimento annuale del fondo in apposita appendice o allegato.

6.4.2.3.4. Voce "D" – Debiti

6.4.2.3.4.1. Elementi da considerare

La voce deriva normalmente dalla sommatoria di numerose componenti, tra le quali assumono significativo rilievo i debiti verso banche (debiti aventi natura finanziaria) ed i debiti verso fornitori (debiti di regolamento).



6.4.2.3.4.2. Modalità di redazione

Le eventuali differenze dovute alla presenza di "debiti di diversa natura" possono essere sottoposte ad apposita stima, in genere di tipo semplicemente forfettario. In ogni caso, tali differenze sono illustrate nel *Business Plan* soltanto qualora siano di importo significativo.

Relativamente ai debiti di regolamento, occorre applicare le condizioni di credito che si ipotizza saranno ottenute dai fornitori (o – nel caso di azienda preesistente – già godute), all'ammontare degli acquisti previsti per ogni anno. Dato il tempo di dilazione media praticata dai fornitori del settore o le condizioni particolari ipotizzate e giustificate a favore dell'azienda, l'ammontare di tale voce deve essere compatibile con il volume degli approvvigionamenti dell'anno.

Per quanto riguarda i debiti di natura finanziaria, il relativo importo è da desumere dal piano finanziario e corrisponde alla sommatoria tra il relativo importo iscritto nello stato patrimoniale dell'anno precedente, aumentato dell'ammontare del fabbisogno da finanziare al termine di ogni esercizio o diminuito dell'importo dell'eventuale avanzo di cassa.

La suddivisione dei debiti tra quelli aventi scadenza entro ed oltre 12 mesi è conseguente alle previsioni di finanziamento sviluppate nel piano finanziario, con l'ovvia accortezza, per maggiore efficacia espositiva, di riclassificare tra i debiti a breve le quote dei mutui che si prevede scadranno entro l'esercizio successivo.

6.4.2.3.5. Voce "E" – Ratei e risconti

6.4.2.3.5.1. Elementi da considerare

Così come per le attività, anche tra le passività, i ratei e i risconti assumono veste generalmente residuale e, di conseguenza, tranne casi particolari, non dovrebbero trovare considerazione nel *Business Plan*. Occorre, tuttavia, verificare la necessità di inserimento della voce qualora si sia previsto di acquistare e consumare nell'esercizio servizi per importi notevoli per i quali la fattura e il relativo pagamento si avranno nell'anno successivo (ratei); ovvero conseguiti ricavi per servizi da erogare nell'anno o negli anni successivi (risconti).

6.4.2.3.5.2. Modalità di redazione

Come per i ratei e risconti attivi.



Documento n. 7

Valutazione complessiva del progetto d'impresa

7.1. Scopo e contenuto

Il presente Documento ha lo scopo di sancire ed illustrare il principio secondo cui la redazione del *Business Plan* non può prescindere dalla valutazione complessiva del progetto d'impresa. Senza una considerazione finale e complessiva in ordine al rendimento e al grado di concreta realizzabilità del progetto, il *Business Plan* non può essere considerato concluso e completo. Il processo di redazione del *Business Plan* deve, pertanto, prevedere il calcolo del rendimento atteso per il progetto d'impresa complessivamente inteso e il relativo rischio di fattibilità.

Il *Business Plan* deve, inoltre, contenere una valutazione dei punti di forza (*Strengths*) e di debolezza (*Weaknesses*) interna del progetto e una stima delle opportunità (*Opportunities*) e delle minacce (*Threats*) esterne del progetto stesso (*SWOT analysis*).

7.1.1. Rendimento

Si tratta del rendimento complessivo del progetto; rappresenta il tasso di attualizzazione che rende pari a zero i flussi di cassa, positivi e negativi, evidenziati nel piano finanziario di previsione.

7.1.2. Rischio

Si tratta del rischio complessivo del progetto d'impresa che riflette l'aleatorietà degli scenari strategici, operativi e finanziari utilizzati in sede di redazione del *Business Plan*.

7.1.3. Scenari

Il *Business Plan*, sempre nell'ottica di supportare il destinatario del documento nell'analisi dei risultati, deve contenere una descrizione analitica delle principali variabili "base" utilizzate per la redazione del documento.

7.1.4. Sensitività

Il *Business Plan*, infine, deve esplicitare, tramite un'analisi di sensitività, i principali scenari alternativi rispetto alle ipotesi base ed ai relativi rendimenti.



7.2. Indicatori annuali di misurazione delle prestazioni aziendali

7.2.1. Elementi da considerare

La valutazione economico-finanziaria del progetto attraverso indicatori sintetici annuali deve agevolare il lettore nell'analisi del progetto cui si riferisce il *Business Plan* e nella formulazione di un giudizio sull'opportunità di:

- realizzare in concreto il progetto, se il *Business Plan* ha un destinatario interno e si prefigge di appurare la fattibilità di una strategia od operazione aziendale;
- finanziare il progetto, se il *Business Plan* ha come destinatario un potenziale finanziatore;
- patrimonializzare il progetto se il destinatario del documento è un teorico investitore;
- approvare e selezionare il progetto, se il *Business Plan* ha come destinatario un valutatore con potere di conferimento di un incarico o rilascio di una concessione.

7.2.2. Modalità di redazione

La valutazione economico-finanziaria da parte del redattore del *Business Plan* attraverso indicatori sintetici consiste nel calcolo di indicatori annuali in grado di fornire al soggetto destinatario elementi quantitativi di sintesi a supporto delle decisioni. Pertanto:

- in osservanza del principio della chiarezza, gli indicatori saranno identificati con denominazioni adeguate e facilmente riconoscibili;
- in osservanza dei principi della chiarezza, neutralità e trasparenza, i valori degli indicatori calcolati negli esercizi di previsione saranno esposti nello stesso modo, preferibilmente in forma tabellare e in maniera contigua;
- in osservanza del principio della completezza, tutti gli indicatori selezionati saranno calcolati per tutti gli esercizi oggetto di previsione ed i valori ottenuti saranno esposti senza omissione di alcun esercizio oggetto di previsione;
- in osservanza dei principi di neutralità e trasparenza, l'esposizione dei valori degli indicatori calcolati negli esercizi di previsione non è accompagnata da alcun commento di tipo elogiativo o detrattorio. Sono ammesse soltanto precisazioni metodologiche sul calcolo di uno o più indicatori;
- per i principi di completezza e di affidabilità ed attendibilità, saranno presentati indicatori di vario tipo, con un'adeguata ripartizione tra indicatori economici, finanziari e patrimoniali. Nella selezione degli indicatori più utili per una valutazione del progetto da parte di terzi, è opportuno utilizzare parametri che hanno valenza generale per tutte le tipologie aziendali e le iniziative economiche, salvo apportare modifiche per tenere conto delle peculiarità del progetto ipotizzato.

È invece obbligatorio:

- segnalare, sia pure sinteticamente, esercizi o periodi in cui un dato indicatore assume valori negativi;



- segnalare l'esercizio o il periodo in cui un dato indicatore assuma il valore, rispettivamente, massimo e minimo;
- informare se la formula di calcolo di qualche indicatore sia stata modificata per tenere conto di alcune peculiarità del progetto ipotizzato.

Con riguardo all'utilizzo di indicatori di rendimento basati sui flussi attualizzati, è necessario precisare sinteticamente:

- la natura (reddituale o finanziaria) dei flussi impiegati;
- la soluzione assunta rispetto al problema del valore residuale o di continuazione;
- la modalità di determinazione del tasso di attualizzazione.

In ogni caso, il *Business Plan* deve evidenziare il rendimento complessivo del progetto espresso in termini di TIR (tasso interno di rendimento). Tale indicatore consente al lettore di avere un riscontro immediato circa il rendimento annuo del progetto, e quindi, di effettuare una prima valutazione economico - finanziaria del progetto.

7.3. Valutazione degli scenari base utilizzati per la redazione del *Business Plan*

7.3.1. Elementi da considerare

La valutazione economico – finanziaria attraverso l'analisi degli scenari "base" ipotizzati per lo sviluppo del progetto deve supportare il destinatario del documento nelle stime inerenti alla realizzazione del progetto stesso.

La descrizione puntuale delle ipotesi base adottate nella redazione del documento programmatico consente una valutazione critica dei risultati emersi dal progetto e contenuti nel conto economico di previsione, nel piano finanziario di previsione e nello stato patrimoniale di previsione.

La descrizione delle ipotesi base deve tenere conto delle fisiologiche interrelazioni esistenti tra le varie aree gestionali e, di conseguenza, tra le varie componenti del *Business Plan*.

Particolare attenzione deve essere riposta nel fatto che il *Business Plan* rappresenta l'ipotetico sviluppo di un progetto di gestione integrata di scelte di investimento e di scelte di finanziamento: le prime condizionano l'entità e la conformazione dei fabbisogni finanziari, mentre le seconde influenzano la fattibilità stessa dei singoli investimenti che compongono il complessivo progetto d'impresa.

7.3.2. Modalità di redazione

La descrizione degli scenari base utilizzati per la redazione del complessivo progetto di impresa deve risultare in un'apposita sezione del *Business Plan*.

L'esposizione delle ipotesi alla base della redazione del *Business Plan* è contenuta in sei macro categorie che descrivono gli scenari previsti nel piano di *marketing* e nel piano degli investimenti:

- strategici. In questa sezione sono riportate le ipotesi di posizionamento di mercato dell'azienda rispetto ai concorrenti ed alla domanda;



- operativi. In questa parte sono evidenziati gli scenari relativi ai processi produttivi che si presume di intraprendere per il raggiungimento degli obiettivi strategici;
- strutturali. In questa unità sono riportate le ipotesi connesse agli investimenti in immobilizzazioni e la quantificazione dei relativi fabbisogni finanziari;
- finanziari. In questa sezione sono indicate le previsioni relative all'evoluzione temporale dei tassi di interesse, attivi e passivi, e del tasso di inflazione.
- economici. In questa parte sono evidenziate le ipotesi attinenti i possibili scenari delle principali voci economiche in termini di ricavi e costi;
- fiscali. In questa unità sono descritte le *assumptions* relative alla gestione fiscale dell'intera durata del progetto.

7.4. Analisi di sensitività e individuazione dei fattori critici di successo

7.4.1. Elementi da considerare

Oltre all'esposizione di indicatori sintetici ed alla descrizione degli scenari base, la valutazione economico-finanziaria di un complessivo progetto d'impresa richiede di verificare quali siano le condizioni che maggiormente influenzano i risultati prospettici indicati nel documento di programmazione.

In un sistema economico significativamente volatile non è ipotizzabile effettuare delle previsioni riferendosi esclusivamente ad un solo scenario possibile, ma risulta necessario considerare una pluralità di scenari che possono verificarsi al fine di gestire l'aleatorietà delle variabili economiche e finanziarie d'impresa.

L'analisi di sensitività, pertanto, costituisce un elemento obbligatorio nella redazione del *Business Plan* in quanto consente di verificare la sensibilità del progetto al mutare di alcune variabili, e quindi, indirettamente, l'attendibilità (o rischiosità) dei risultati economico-finanziari esposti nel documento programmatico.

Il numero elevato delle variabili che influenzano i risultati finali e la complessità dell'analisi che altrimenti occorrerebbe effettuare, rendono necessaria una selezione delle cosiddette variabili "significative", ossia quelle il cui scostamento dal valore della stima più probabile utilizzata per la redazione del *Business Plan* influisce maggiormente sugli indicatori sintetici di risultato.

I criteri da adottare per la scelta delle variabili critiche sono funzione dello specifico progetto e devono essere valutati accuratamente caso per caso.

La procedura da seguire per l'identificazione degli elementi da considerare è la seguente:

- individuare tutte le variabili utilizzate per la redazione del *Business Plan*, raggruppandole in categorie omogenee;
- selezionare unicamente le variabili indipendenti, non correlate ad altre variabili;
- identificare le ipotesi alternative rispetto alle ipotesi base considerate nella redazione del *Business Plan*;



7.4.2. Modalità di redazione

- valutare le variazioni quantitativamente più significative in termini assoluti e percentuali rispetto allo scenario base.

L'analisi di sensitività, per scenari e per fattori critici di successo, compiuta anche attraverso calcoli iterativi, deve necessariamente comparire nel *Business Plan*. Infatti, per i principi di chiarezza, neutralità e trasparenza, i suoi principali risultati, espressi in termini di rendimento, devono essere indicati, in modo che il lettore sia adeguatamente edotto delle "variabili chiave" del progetto ipotizzato e delle sue caratteristiche essenziali.

Ad ogni scenario alternativo, rispetto allo scenario base utilizzato per calcolare il rendimento complessivo del progetto di impresa, deve essere abbinato un rendimento "potenziale" determinato applicando allo stesso modello di calcolo utilizzato per la redazione del *Business Plan* i singoli scenari alternativi.

L'obiettivo è quello di informare il destinatario del documento:

- in merito alle ipotesi sottostanti il modello "base";
- in relazione a futuri scenari alternativi alle ipotesi "base";
- in termini di possibili variazioni del rendimento base in seguito al verificarsi degli scenari alternativi.

Per i principi di neutralità e trasparenza, tali informazioni non saranno accompagnate da alcun commento di tipo elogiativo o detrattorio ma rimesse alla valutazione personale del lettore del *Business Plan*.

7.5. Valutazione del rischio del complessivo progetto di impresa

7.5.1. Elementi da considerare

Il *Business Plan*, oltre a contenere un'evidenza finale e riepilogativa in relazione al rendimento atteso per l'intero progetto, deve mostrare il grado di concreta realizzabilità del progetto stesso.

Ogni scenario alternativo alle ipotesi base si caratterizza, oltre che per determinati rendimenti, anche per le rispettive probabilità di realizzazione.

Rendimento e rischio costituiscono, quindi, gli elementi necessari per valutare complessivamente il progetto d'impresa evidenziato nel *Business Plan*:

- il rendimento atteso complessivo del progetto di impresa esprime il rendimento del progetto al verificarsi degli scenari base;
- il rischio complessivo del progetto rappresenta la probabilità che il rendimento atteso sia conseguito. Ad ogni ipotesi alternativa rispetto a quella base devono essere abbinati il relativo rendimento e la relativa percentuale di realizzazione frutto di una conoscenza e consapevolezza dei mercati di riferimento del progetto d'impresa cui si riferisce il *Business Plan*.

Il rischio, quindi, risente della probabilità di realizzazione degli scenari alternativi ponderata per i rispettivi rendimenti: maggiore è il rischio, minore è la percentuale di realizzabilità del rendimento atteso.

Il processo di calcolo del rendimento complessivo e del relativo rischio del progetto non devono necessariamente comparire nel *Business Plan*. Tuttavia, per il prin-



7.5.2. Modalità di redazione

Il principio di chiarezza e trasparenza è opportuno che siano adeguatamente riportati i principali scenari con le rispettive probabilità, in modo che il lettore sia correttamente informato circa le principali variabili del progetto ipotizzato.

La misurazione del rischio complessivo del progetto d'impresa viene realizzato attraverso la formula dello scarto quadratico medio ed indica di quanto i rendimenti relativi alle singole variabili aleatorie pesate per le rispettive probabilità si scostano dal rendimento calcolato sugli scenari "base".

Operativamente è possibile procedere mediante i seguenti passaggi:

- identificare gli scenari alternativi e valutare le rispettive probabilità di accadimento;
- calcolare il rendimento complessivo del progetto al verificarsi delle singole variabili alternative e quantificare lo scostamento rispetto al rendimento relativo alle ipotesi base;
- calcolare il rischio complessivo del progetto come radice quadrata della sommatoria dei singoli scostamenti elevati al quadrato e moltiplicati per le rispettive probabilità.

7.6. SWOT analysis

La *SWOT analysis* consiste nella iniziale identificazione sia dei punti di forza / debolezza della struttura interna sia delle opportunità / minacce del contesto esterno. Essa viene attuata attraverso un'analisi preliminare del progetto, che prevede una conoscenza approfondita non solo del progetto stesso ma anche del quadro generale dell'intero ambito considerato.

La *SWOT analysis* consente di evidenziare i principali fattori, interni ed esterni al contesto di analisi, in grado di influenzare il successo dell'investimento.

In particolare l'analisi richiede – mediante la redazione di una matrice divisa in quattro sezioni: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* - l'identificazione delle seguenti informazioni:

- punti di forza: gli elementi e gli attributi dell'organizzazione che sono utili a raggiungere l'obiettivo;
- punti di debolezza: gli elementi e gli attributi dell'organizzazione che sono dannosi per raggiungere l'obiettivo;
- opportunità: le condizioni esterne che sono utili a raggiungere l'obiettivo;
- minacce: i fattori esterni che potrebbero arrecare danni alla redditività del progetto.



Documento N. 8

Criticità nella elaborazione del *Business Plan*

8.1. Scopo e contenuto

Il presente documento cerca di porre l'attenzione su alcune delle principali criticità che si possono incontrare nell'elaborazione di un *Business Plan*, sia che esso rappresenti un singolo progetto sia che riguardi l'azienda nel suo complesso. Naturalmente, data la complessità e la numerosità delle informazioni, non ci soffermeremo sulle singole potenziali criticità o su specifici errori di valutazione, dando per scontata l'accuratezza del lavoro svolto dall'azienda o dal professionista nelle singole fasi di raccolta, analisi e rappresentazione delle informazioni che compongono un *Business Plan*. Cercheremo, invece, di fare alcune considerazioni su alcuni elementi generali di inquadramento complessivo che talvolta, nel corso del lavoro di redazione del piano, vengono sottovalutati o comunque messi in secondo piano.

8.2. Organizzazione del lavoro e definizione del processo di costruzione ed approvazione interna del *Business Plan*

8.2.1 Elementi da considerare

È evidente che per predisporre un *Business Plan*, soprattutto se è la prima volta, bisogna porsi anzitutto il problema di come reperire le informazioni all'interno dell'azienda, quali responsabili coinvolgere, e come arrivare alla definizione di un documento che sia coerente nelle sue singole parti e complessivamente rappresentativo dell'azienda. Inoltre, la diffusione di un piano di lavoro condiviso aiuta a coinvolgere le persone che detengono le informazioni e a contestualizzare il loro contributo. A questo riguardo, è importante fare una ricognizione della disponibilità delle informazioni in azienda prima di definire il piano di lavoro.

8.2.2 Modalità di redazione

Bisogna quindi definire un "processo di pianificazione" in cui:

- ruoli e responsabilità siano aderenti all'organizzazione aziendale;



- sia prevista una sequenza logica di costruzione del piano;
- siano previsti dei momenti di verifica intermedi sia sulle singole componenti, sia sui contenuti complessivi del documento;
- siano previsti tempi di realizzazione;
- una volta concluso l'iter di definizione del documento, questo costituisca un obiettivo condiviso e chiaro per ogni singolo responsabile coinvolto.

8.3. Identificazione del livello di dettaglio delle proiezioni economiche

8.3.1. Elementi da considerare

Il *Business Plan*, inteso come processo di definizione/aggiornamento delle strategie, è sicuramente un momento fondamentale di un processo più ampio nell'ambito della Pianificazione e Controllo o Controllo Direzionale. Talvolta si sottovaluta l'interconnessione e la necessaria confrontabilità del *Business Plan* con le altre forme di previsione o con i dati consuntivi. In questo caso, il rischio è di elaborare un documento sostanzialmente a sé stante. A questo riguardo, è opportuno interrogarsi su quale sia il livello di dettaglio significativo ed opportuno a cui spingere la simulazione. Se, ad esempio, l'azienda è abituata a darsi degli obiettivi e monitorarli a livello divisionale o geografico, risulterà scarsamente efficace predisporre un *Business Plan* solo a livello aziendale, sia dal punto della attribuzione degli obiettivi ai singoli responsabili che della confrontabilità successiva con le altre rappresentazioni previsionali o consuntive.

8.3.2. Modalità di redazione

In questa fase, è necessario:

- identificare e condividere un livello di elaborazione comune alle altre rappresentazioni aziendali;
- adottare schemi di rappresentazione che consentano un'agevole confrontabilità con altri documenti aziendali.

8.4. Identificazione dei parametri economici interni all'azienda

8.4.1. Elementi da considerare

Un altro tema basilare per la redazione del *Business Plan*, e che attiene principalmente alla raccolta dei dati, è l'identificazione dei vari *cost & revenue drivers aziendali* e delle loro dinamiche. Il *Business Plan* spesso viene redatto con tecniche e livelli di dettaglio che non sono comuni ad altre forme di stime previsionali come il preconsuntivo o il *Budget*. Ciò implica il rischio di utilizzare, nelle proiezioni economiche e conseguentemente finanziarie e patrimoniali, parametri di sintesi che possono rendere poco attendibili alcune rappresentazioni. Altro problema da monitorare è rappresentato dalle dinamiche spesso non lineari tra parametri di costo o ricavo individuati ed i volumi ipotizzati e le eventuali correlazioni fra di essi. Per evitare questi rischi è opportuno verificare che le elaborazioni economiche siano:

8.4.2. Modalità di redazione

- effettuate con parametri efficacemente rappresentativi della complessità aziendale e dei suoi processi produttivi;
- verificate con l'analisi dei corrispondenti andamenti storici;
- effettuate con la condivisione dei responsabili.



8.5. Identificazione dei parametri esterni all'azienda

8.5.1 Elementi da considerare

Oltre alla identificazione delle informazioni interne all'azienda, si ricorre normalmente alla adozione di parametri esterni, quali ad esempio l'inflazione, l'andamento della domanda, i prezzi delle materie prime, i tassi di cambio e di interesse. Si tratta di parametri esogeni che normalmente l'azienda non è in grado di influenzare ma che, viceversa, possono giocare un ruolo rilevante sulle stime e sulla tenuta del *Business Plan*. Normalmente, assieme ai dati della concorrenza sono le informazioni più difficili da reperire ma soprattutto da utilizzare. Anche in questo caso il problema è duplice:

- a) capire come tali parametri influenzano e come influenzeranno la gestione aziendale;
- b) capire che valori verosimilmente assumeranno negli anni a seguire.

Talvolta queste informazioni, anche se ufficiali, sono disponibili ad un livello non coerente con la realtà in cui opera l'azienda. Considerando che anche queste sono frutto di proiezioni e di stime, il rischio è di adottarle *tout court* nelle elaborazioni senza valutarne l'effettiva valenza, come invece abbiamo visto dovrebbe essere fatto nella stima dei parametri interni all'azienda.

8.5.2 Modalità di redazione

Da questo punto di vista, per ridurre il rischio, le attività che debbono essere opportunamente effettuate sono:

- predisporre una serie storica dei dati per ogni parametro;
- valutare il "peso" su base storica delle variabili esogene nei conti;
- effettuare delle simulazioni per valutare l'effetto delle differenti ipotesi (*Stress Test*);
- identificare l'effetto più realistico per l'azienda adottando o delle ponderazioni nei calcoli, o prevedendo delle *contingencies* economiche qualora per motivi di rappresentazione verso l'esterno o di chiarezza interna sia necessario rappresentare dati ufficiali.

8.6. Sottolineare l'aspetto culturale del *Business Plan*

8.6.1 Elementi da considerare

L'esigenza di avviare un processo di pianificazione può essere molto diversa. Dimostrare la continuità aziendale, adottare nuovi obiettivi e strategie, richiedere agevolazioni pubbliche, valutare l'introduzione di nuovi prodotti/servizi o l'ingresso in nuovi mercati, accedere al credito bancario, sono solo alcuni dei casi più frequenti in cui viene richiesta la redazione del piano. Il *Business Plan* dovrebbe rappresentare una fase di un processo, tutto interno all'azienda, in cui si fissano gli obiettivi e le strategie di medio/lungo periodo, si verifica in corso d'opera il grado di raggiungimento e le eventuali variazioni rispetto agli obiettivi prefissati, se ne interpretano le motivazioni per correggere il tiro. È, in altri termini, un processo di autoapprendimento ciclico e di riflessione importante, in cui vengono condivise le migliori conoscenze e coinvolti i livelli di responsabilità più rappresentativi dell'azienda. Gli argomenti da trattare nel *Business Plan* diventano una *check list* per verificare se nel processo siano stati analizzati tutti i principali aspetti. Inoltre,



8.6.2 *Modalità di redazione*

non bisogna sottovalutare il ruolo di coordinamento che si ottiene condividendo ed assegnando obiettivi e strategie ai singoli responsabili aziendali. Sottovalutare quindi la valenza culturale, più che un rischio, è una mancata opportunità. Se la predisposizione di un *Business Plan* viene percepita solo come una incombenza, la qualità del risultato ne risentirà in negativo e verrà percepito come un elemento estraneo all'azienda stessa.

In questo senso, le azioni da intraprendere sono prevalentemente di natura didattica ma non per questo meno importanti:

- assicurarsi che il processo sia contraddistinto da un forte *commitment*;
- contestualizzare il *Business Plan* come un'esigenza naturale delle aziende di successo;
- evidenziare la relazione e la necessità di confronto tra *Business Plan*, il *Budget*, le riprevisions annuali e l'analisi dei risultati consuntivi;
- evitare che le elaborazioni siano effettuate solo ai fini del singolo documento, ma fare in modo che possibilmente divengano uno strumento utile per il management coinvolto;
- far percepire la valenza comunicativa e di coordinamento del *Business Plan* per le diverse funzioni aziendali.



Schema di *Business Plan*

Nota esplicativa

Lo schema di *Business Plan*, di seguito riportato, può essere adottato in applicazione delle informazioni contenute nel presente lavoro.

Tale schema si prefigge l'obiettivo di fornire un'esemplificazione dei prospetti di sintesi (stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario) e dei principali indicatori da utilizzare nella predisposizione del *Business Plan*.

I prospetti devono essere necessariamente supportati dalle carte di lavoro e dalle informazioni dettagliate acquisite nello svolgimento dell'incarico.

I prospetti possono essere utilizzati sia nella predisposizione dei dati consuntivi sia nella elaborazione delle informazioni previsionali.

L'adozione del suddetto schema rappresenta una facoltà, non un obbligo, per il redattore, il quale può anche optare per differenti schemi di *Business Plan*, semplificati e/o maggiormente analitici, ma che rispondano integralmente alle linee guida contenute in questo volume.



Parte generale consuntiva

1 NOTIZIE GENERALI

La presente parte si prefigge l'obiettivo di indicare:

- una breve descrizione dell'evoluzione storica della società;
- lo stato giuridico della società;
- i rapporti interaziendali rilevanti;
- l'organizzazione attuale;
- l'analisi del mercato e della concorrenza;
- eventi straordinari che hanno caratterizzato l'azienda negli ultimi anni.

2 PRODUZIONE E MERCATO DI RIFERIMENTO

Il paragrafo persegue l'obiettivo di rilevare:

- l'attività e i prodotti di riferimento;
- la domanda e l'offerta attuale del mercato.

È richiesta, inoltre, una valutazione (alta – media – bassa) in merito a:

- mercati di riferimento;
- stato del ciclo di vita del prodotto;
- situazione attuale del mercato;
- tendenza di breve-medio periodo del mercato;
- posizione competitiva rispetto alla concorrenza diretta;
- posizionamento competitivo dell'impresa.

3 STRUTTURA PRODUTTIVA

Sono richieste le seguenti principali informazioni:

- numero delle unità produttive (stabilimenti e assimilati);
- ubicazione delle unità produttive (se in Italia, luogo e provincia; se all'estero, luogo e nazione);
- condizioni di efficienza attuali;
- grado di automazione e livello tecnologico attuali;
- grado di utilizzo degli impianti attuale;
- organico attuale.

4 RAPPORTI CON IL SISTEMA CREDITIZIO

Tale sezione si prefigge l'obiettivo di sintetizzare le principali informazioni in merito all'esposizione debitoria dell'impresa, che è possibile riepilogare nello schema di seguito riportato.



Schema riepilogativo dei rapporti con il sistema creditizio

Medio termine								
Banca	Natura		Scadenza	Importo originario		Importo residuo		
Totale							
Garanzie:								

Breve termine								
Banca	Scoperti di c/c		Anticipi S.B.F.		Anticipi su export		Altro (specificare)	
	Fido	Utilizzo	Fido	Utilizzo	Fido	Utilizzo	Fido	Utilizzo
Totale							
Garanzie:								



Parte analitica consuntiva

1) ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE

Tale paragrafo deve riportare un giudizio sintetico sul sistema dei controlli interni e natura dei dati con particolare riferimento:

- a se la contabilità è di tipo semplificato;
- alla esistenza di un addetto stabile alla tenuta delle scritture contabili;
- a se l'attività amministrativa è assistita da consulenti esterni;
- alla esistenza di un sistema informatizzato per il controllo di gestione;
- alla rilevanza dei fatti di gestione che devono essere rilevati in maniera accurata ed esaustiva.

Inoltre, è richiesta una valutazione in merito all'attendibilità dei dati.

2) INFORMAZIONI ECONOMICHE

Di seguito sono riportati schemi di riclassificazione del conto economico per diverse tipologie di aziende (industriali, commerciali e di servizi), dai quali desumere le informazioni necessarie relative all'andamento economico della società negli anni precedenti.



Aziende settore industria - CE riclassificato a margine di contribuzione

Esercizio	Ipotesi di incidenza	Euro		Euro	
			%		%
RICAVI 1					
RICAVI 2					
VALORE DELLA PRODUZIONE		-		-	
Costi variabili esterni					
Acquisto materie prime	% SU RICAVI				
Lavorazioni di terzi	% SU RICAVI				
Altri costi esterni	% SU RICAVI				
Materiale di consumo	% SU RICAVI				
Perdite su crediti stimate	% SU FATTURATO				
MARGINE DI CONTRIBUZIONE		-		-	
Costi fissi generali		-		-	
Affitto e condominio					
Energia elettrica e riscaldamento					
Manutenzioni					
Costi di commercializzazione					
Pubblicità e fiere					
Spese amministrative					
Costi del personale		-		-	
Produttivo					
Amministrativo					
Soci ed Amministratori					
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	MOL	-		-	
Ammortamenti		-		-	
Ammortamenti Immateriali	% SU INVEST.				
Ammortamenti Materiali	% SU INVEST.				
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)		-		-	
FINANZIAMENTO DELLA PRODUZIONE					
Oneri finanziari pari a ____% FATTURATO					
Oneri finanziari su prestito	Come prospetto banca				
RISULTATO LORDO		-		-	
Imposte sul reddito% sul risultato lordo				
RISULTATO NETTO		-		-	



Aziende commerciali o di distribuzione - CE riclassificato a margine di contribuzione

Esercizio	Ipotesi di incidenza	Euro %		Euro %	
RICAVI					
PREMI, RIMBORSI E RICAVI DIVERSI					
VALORE DELLA PRODUZIONE		-		-	
Costi variabili esterni					
Acquisto merci	% SU RICAVI				
Trasporti	% SU RICAVI				
Provvigioni	% SU RICAVI				
Pubblicità	% SU RICAVI				
Materiale di consumo	% SU RICAVI				
Premi e contributi promozionali	% SU RICAVI				
Perdite su crediti stimate	% SU FATTURATO				
MARGINE DI CONTRIBUZIONE		-		-	
Costi fissi generali		-		-	
Locazioni e leasing					
Energia elettrica e riscaldamento					
Manutenzioni					
Carburante					
Spese amministrative					
Costi del personale		-		-	
Addetti alle vendite					
Amministrativi					
Soci ed Amministratori					
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)		-		-	
Ammortamenti		-		-	
Ammortamenti Immateriali	% SU INVEST.				
Ammortamenti Materiali	% SU INVEST.				
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)		-		-	
FINANZIAMENTO DELLA PRODUZIONE					
Oneri finanziari pari a ____% FATTURATO					
Oneri finanziari su prestito	Come prospetto banca				
RISULTATO LORDO		-		-	
Imposte sul reddito% sul risultato lordo				
RISULTATO NETTO		-		-	



Aziende di servizi - CE riclassificato a margine di contribuzione

Esercizio	Ipotesi di incidenza	Euro		Euro	
			%		%
RICAVI					
PREMI, RIMBORSI E RICAVI DIVERSI					
VALORE DELLA PRODUZIONE		-		-	
Costi variabili esterni					
Compensi collaborazione commerciale	% SU RICAVI				
Trasporti	% SU RICAVI				
Telefoniche e trasferte	% SU RICAVI				
Pubblicità	% SU RICAVI				
Materiale di consumo	% SU RICAVI				
Premi e contributi promozionali	% SU RICAVI				
Perdite su crediti stimate	% SU FATTURATO				
MARGINE DI CONTRIBUZIONE		-		-	
Costi fissi generali		-		-	
Locazioni e leasing					
Energia elettrica e riscaldamento					
Manutenzioni					
Carburante					
Spese amministrative					
Costi del personale		-		-	
Commerciali					
Amministrativi					
Soci ed Amministratori					
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)		-		-	
Ammortamenti		-		-	
Ammortamenti Immateriali	% SU INVEST.				
Ammortamenti Materiali	% SU INVEST.				
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)		-		-	
FINANZIAMENTO DELLA PRODUZIONE					
Oneri finanziari pari al ____% FATTURATO					
Oneri finanziari su prestito	Come da prospetto banca				
RISULTATO LORDO		-		-	
Imposte sul reddito% sul risultato lordo				
RISULTATO NETTO		-		-	



Parte previsionale

La parte previsionale rappresenta l'elemento cardine del *Business Plan* in quanto si prefigge l'obiettivo di indicare le *assumptions* sottostanti il modello, sia in termini di investimento sia in termini di fonti utilizzate, e le relative ricadute economiche, finanziarie e patrimoniali.

a) Programma di investimenti:

a.1) Localizzazione e titolo disponibilità degli investimenti:

Località:	Nazione:	Titolo di disponibilità:	

a.2) Tempistiche degli investimenti:

Data avvio investimento	Data ultimazione investimento	Data di entrata a regime:

a.3) Breve descrizione dell'iniziativa da realizzare e degli obiettivi da conseguire

a.4) Risorse umane previste per la realizzazione dell'iniziativa

Totale _____, di cui Operai _____, Impiegati _____ e Dirigenti _____



a.5) Dettaglio investimenti

Descrizione	Acquisto	Leasing	Totale
Studi, progettazione e simili			
Macchinari, impianti e attrezzature			
Altre materiale			
Software e altre immateriali			
Totale			

È richiesto un prospetto di supporto analitico delle principali voci riportate nella tabella sopra riportata.

a.6) Piano economico, finanziario e patrimoniale

Tale sotto paragrafo deve indicare analiticamente le fonti di finanziamento che si prevede di utilizzare per la realizzazione del progetto, con particolare riferimento a:

- eventuale contributo pubblico richiesto per il programma;
- finanziamenti a medio - lungo termine richiesti per il programma;
- finanziamenti a breve termine richiesti per il programma;
- descrizione di eventuali garanzie reali e/o personali offerte per il programma d'investimento.

Di seguito vengono riportati prospetti-tipo utilizzabili per le previsioni riguardanti il piano economico, finanziario e patrimoniale, ipotizzando un orizzonte temporale pari a 3 anni.



STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE

Voci	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Immobilizzazioni materiali			
Immobilizzazioni immateriali			
Liquidità			
Altre attività			
TOTALE ATTIVO			
Mezzi propri			
Finanziamenti			
Altre passività			
TOTALE PASSIVO			

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE

Voci	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Valore della produzione			
Costi variabili			
Costi fissi			
MARGINE OPERATIVO LORDO			
Ammortamenti			
RISULTATO OPERATIVO			
Oneri finanziari			
RISULTATO LORDO			
Imposte			
RISULTATO NETTO			



CASH FLOW PREVISIONALE

Voci	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Risultato netto			
Ammortamenti (-)			
AUTOFINANZIAMENTO (a)			
Investimenti (-)			
Disinvestimenti (+)			
FLUSSI FINANZIARI IMMOBILIZZAZIONI (b)			
Finanziamenti (+)			
Rimborsi (-)			
FLUSSI FINANZIARI FINANZIAMENTI (c)			
Variazione Capitale Circolante Netto (d)			
FLUSSI DI CASSA PREVISIONALI (a + b + c + d)			

INDICI PREVISIONALI

Indicatori di redditività	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
ROE (risultato netto/mezzi propri)			
ROI (risultato operativo/totale attività)			
ROS (reddito operativo/valore produzione)			
Indicatori patrimoniali/finanziari	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Liquidità (attività correnti/passività correnti)			
Indebitamento (finanziamento/attività)			



b) Valutazione complessiva del progetto

Il lavoro deve concludersi con un giudizio sintetico del professionista che ha redatto *il Business Plan* in merito al:

- al programma di investimenti;
- al piano *di marketing*;
- alle conseguenze economiche, finanziarie e patrimoniali prodotte dalla realizzazione del progetto descritto nel *Business Plan*.