

# **Guida alla redazione del Business Plan**

## ***INDICE***

### ***PREMESSA***

**Il Business Plan. Finalità e contenuti**

### ***I PARTE***

**L'idea di impresa**

### ***II PARTE***

**L'organizzazione**

- A) La forma giuridica
- B) L'imprenditore e compagine sociale
- C) I collaboratori

### ***III PARTE***

**La ricerca di mercato e il piano di marketing**

- A) L'analisi di settore B) La ricerca di mercato.
- C) Il prodotto/servizio
- D) Il piano di marketing: obiettivi e strategie

### ***IV PARTE***

**Il piano economico e finanziario**

- A) Il piano degli investimenti
- B) Il piano delle fonti di finanziamento
- C) I conti economici preventivi
- D) Gli stati patrimoniali preventivi
- E) Il budget dei flussi di cassa
- F) La nota integrativa

### ***V PARTE***

**Considerazioni conclusive**

**Elenco dei documenti allegato al Business plan**

## PREMESSA: IL BUSINESS PLAN. FINALITA' E CONTENUTI

Il Business Plan, o Piano d'Impresa, è un documento di grande importanza per il futuro imprenditore. Esso infatti è uno strumento che:

- consente di effettuare una *verifica a priori della fattibilità* commerciale, economica e finanziaria dell'idea imprenditoriale accertando con un processo razionale la validità dell'idea ancor prima di avviarla a realizzazione per evitare quindi i rischi connessi alle scelte dettate solo dalle intuizioni e dall'entusiasmo;
- fornisce all'imprenditore un prezioso *strumento di programmazione e controllo* della gestione. La sua redazione richiede infatti uno sforzo di proiezione nell'ambiente e nel mercato di riferimento della futura impresa, consentendo la predeterminazione degli obiettivi commerciali, economici e finanziari e la scelta delle strategie da adottare per il loro conseguimento. In tal modo esso consente di tracciare un percorso a cui l'imprenditore potrà attenersi per il conseguimento dei risultati e per effettuare una verifica e un controllo continui dell'andamento della gestione aziendale;
- rappresenta un moderno ed efficace *strumento di comunicazione*, indispensabile per illustrare il progetto imprenditoriale ad un futuro socio o ad un finanziatore, poiché consente di quantificare con sufficiente precisione l'entità del fabbisogno finanziario richiesto dal progetto d'impresa e di influire sulla possibilità di erogazione dei finanziamenti.

Per realizzare tali importanti finalità, il Business Plan deve contenere almeno le seguenti componenti fondamentali:

- **il progetto di organizzazione aziendale**, in cui si indica la scelta effettuata e i motivi circa la forma giuridica che si è deciso di adottare; si presenta il profilo dell'imprenditore (o dei soci in caso di forma giuridica societaria) e dei futuri collaboratori, mettendo in evidenza quelle qualità personali e professionali che costituiranno i punti di forza per il successo dell'iniziativa; si illustrano i criteri organizzativi che si intendono seguire in termini di attribuzione delle mansioni;
- **la ricerca di mercato e il piano di marketing**, con cui l'imprenditore dimostra di aver studiato l'ambiente (settore) in cui si propone di operare e il comportamento della clientela a cui i prodotti/servizi saranno proposti. Questa parte costituisce la verifica della *fattibilità commerciale* dell'idea imprenditoriale poiché in essa si formulano in modo motivato gli obiettivi commerciali per i primi anni di vita dell'impresa e le strategie che si intendono adottare ai fini del loro raggiungimento;
- **il piano economico e finanziario**, che serve a "tradurre" il proprio progetto in termini monetari. Questa parte rappresenta la verifica della *fattibilità economica e finanziaria* dell'idea imprenditoriale poiché ha lo scopo di: quantificare gli investimenti necessari per l'avvio dell'attività e le relative fonti di finanziamento che si ritiene di poter attivare; valutare la redditività della futura attività; predeterminare l'eventuale fabbisogno finanziario da coprire con l'indebitamento bancario o con altre fonti.

Il piano di fattibilità commerciale, economica e finanziaria si estende su un arco temporale di tre anni, periodo che le statistiche relative alle nuove imprese indicano come il “critico”. Qualora si intenda avvalersi dei benefici finanziari di qualche legge agevolativa, che richiede la presentazione del Business Plan occorre verificare per quanti esercizi futuri se ne prescrive la redazione.

Per la stesura del Business Plan non esiste uno schema predefinito. Tuttavia la prassi (che si può ritenere ormai consolidata anche in Italia) suggerisce l’adozione di un percorso-tipo, come quello che sarà illustrato di seguito, che lascia ampia libertà all’aspirante imprenditore di apportare allo stesso tutte le modifiche e le personalizzazioni che riterrà opportune per rendere quanto più chiaro, completo ed efficace il suo Business Plan.

## **I PARTE : L’IDEA D’IMPRESA**

La descrizione dell’idea imprenditoriale è la parte introduttiva, il “biglietto da visita” che dovrebbe stimolare il desiderio di lettura del Business Plan. Deve pertanto essere sintetica (ci sarà tempo e modo nel seguito per entrare nei dettagli) ma al contempo esauriente e chiara. Quest’ultimo attributo è particolarmente rilevante quando l’idea ha un elevato contenuto di innovazione e di tecnologia.

Nel redigere questo paragrafo, occorre infatti tenere presente che il Business Plan non è destinato esclusivamente a tecnici esperti dell’argomento oggetto dell’idea imprenditoriale, bensì anche a soggetti non “addetti ai lavori” ma che hanno il compito di valutare l’idea per decidere se fornire un supporto finanziario (funzionari di banche o di altri enti finanziatori) o se partecipare direttamente alla sua realizzazione (potenziali soci).

La descrizione dell’idea imprenditoriale consiste in una presentazione dell’attività che si intende avviare, con un breve riferimento alla “genesi”, alla motivazione che spinge ad intraprendere tale percorso allo scopo di dimostrare che il proprio progetto non è solo un “sogno” o una mera intuizione, ma è frutto di un processo razionale di riflessione e maturazione progressiva. Dovrà inoltre contenere un riferimento di tutti gli eventuali collegamenti tra l’idea e la storia passata dell’imprenditore o della famiglia di appartenenza. Non si tratta ancora di fornire un completo “curriculum” dell’imprenditore (che troverà collocazione in una parte successiva) ma di accennare solo ai riferimenti (studi, esperienze) di cui si è detto.

E’ evidente, infatti, che se risultano esserci esperienze dirette o indirette dell’imprenditore nel settore in cui l’idea imprenditoriale va a collocarsi, agli occhi di un potenziale partner o di un possibile finanziatore le prospettive di successo appariranno migliori e così pure l’appetibilità del progetto.

Per quanto riguarda l’estensione di questo paragrafo, essa dipende dalle caratteristiche dell’idea.

Se si tratta di avviare un’attività in un campo noto a tutti (es: apertura di un negozio tradizionale) la sua presentazione non occuperà uno spazio maggiore di una- due pagine. Se invece l’idea si dovesse riferire ad un’attività meno consueta e pertanto richiedesse un’illustrazione più ampia, questa dovrà comunque essere ragionevolmente sintetica.

## **II PARTE: L'ORGANIZZAZIONE**

### **II – A) LA FORMA GIURIDICA**

Nel redigere il presente paragrafo del Business Plan, occorre descrivere la forma giuridica e specificare i motivi di tale scelta organizzativa che consentirà all'impresa di fornire il proprio servizio nel modo più efficiente possibile.

La scelta della forma giuridica può presentarsi complessa.

Le forme giuridiche possibili sono numerose: impresa individuale, familiare, società in nome collettivo, società in accomandita semplice, società a responsabilità limitata (eventualmente uninominale) società per azioni o in accomandita per azioni, società cooperativa, Onlus.

Ciascuna delle tipologie indicate presenta caratteristiche distintive importanti. La scelta va quindi effettuata tenendo conto almeno dei seguenti elementi:

- forme giuridiche ammesse ai finanziamenti e/o contributi pubblici agevolati (a volte le leggi di agevolazione ammettono solo talune di esse);
- caratteristiche dell'attività svolta o del settore in cui si intende operare;
- finalità imprenditoriali (di lucro o no-profit);
- responsabilità per i debiti dell'impresa in caso di dissesto;
- trattamento fiscale;
- spese di costituzione;
- spese annuali di gestione amministrativa connesse con gli adempimenti che la legge prescrive per ciascuna forma giuridica;
- rapporti tra i soci nel caso di società.

Le conseguenze di tale scelta sono destinate a durare nel tempo (anche per il costo non indifferente di queste operazioni). Specie se si accede ad agevolazioni pubbliche, una volta che queste siano state ottenute, non è in genere possibile o agevole modificare la forma giuridica e/o l'assetto societario per un certo numero di anni. Comunque, in assenza delle necessarie conoscenze, è bene farsi assistere da un esperto.

Salvo casi di particolare complessità, l'estensione del paragrafo in esame dovrebbe limitarsi ad una sola pagina.

### **II - B) L'IMPRENDITORE (o I SOCI)**

In questo paragrafo l'imprenditore parla di se stesso, fornisce un profilo personale dettagliato di sé, evidenziando in particolare i suoi obiettivi personali, professionali, economici, gli studi, i corsi di formazione, le esperienze professionali dirette o familiari, o altro ancora, che possa in qualche modo ricollegarsi con il contenuto dell'idea imprenditoriale. Nel caso che il progetto preveda la forma societaria, la presentazione andrà ripetuta per tutti i soci (si suggerisce di allegare tutti i loro curricula).

In presenza di società caratterizzate dalla presenza di più soggetti, occorre inoltre definire quelli che saranno i compiti e le funzioni di ciascuno.

E' vero che in una piccola impresa che muove i primi passi non avrebbe senso progettare un rigido "organigramma funzionale": in tali situazioni, infatti, in carenza di un organico articolato ogni socio dovrebbe partecipare alla gestione complessiva facendosi all'occorrenza carico di compiti diversificati. Tuttavia è anche vero che, laddove "tutti fanno tutto", si rischiano sovrapposizione di interventi e confusione di responsabilità, che rendono pertanto utile e necessario fare un minimo di divisione dei compiti e delle mansioni attribuite a ciascuno.

Le dimensioni di questo paragrafo sono variabili a seconda della numerosità dei soggetti coinvolti, della complessità dei loro profili personali e delle mansioni attribuite ad ognuno.

## II - C) I COLLABORATORI

Qualora l'imprenditore intenda avvalersi, già nei primi anni di attività, di collaboratori interni od esterni, deve esporre una sorta di piano dettagliato delle risorse umane che ha progettato di utilizzare, tenendo presente che, poiché la proiezione temporale del Business Plan si basa su un certo numero di anni futuri, il piano di impiego dei collaboratori (esterni o interni) andrà declinato sulla durata del piano stesso.

L'assunzione di personale dipendente viene spesso considerato con particolare favore da alcune leggi agevolative ai fini della finanziabilità di un progetto. Tuttavia, si suggerisce di leggere attentamente quanto stabilito in proposito dalle diverse leggi, perché in alcune di esse il programma dichiarato di assunzione di personale dipendente assume il carattere di un impegno il cui adempimento può arrivare fino a condizionare l'erogazione o il mantenimento dei benefici previsti dalle stesse (vedere ad esempio la L. 215/92 per l'imprenditoria femminile).

Per altre leggi agevolative, invece, la dichiarazione relativa all'intenzione di effettuare assunzioni non assume carattere di impegno condizionante in modo rigido l'erogazione dei benefici finanziari richiesti o la revoca di quelli ottenuti, ma rappresenta solo un requisito preferenziale.

Non è infrequente infatti che il nuovo imprenditore ritenga di non avvalersi di collaboratori nel primo o nei primi anni di attività, ma intenda farlo nei periodi successivi. Si tratta pertanto di illustrare il piano relativo ai collaboratori che si pensa di impiegare (senza impegno, salvo nel caso della L. 215/92 sopra indicata e in altri casi analoghi), suddiviso per anni (1° anno, 2° anno ...) indicandone il numero, la forma contrattuale e i compensi previsti, nonché le mansioni che si intendono affidare agli stessi.

Queste informazioni sono importanti per chi debba valutare la credibilità del progetto d'impresa. Infatti, le previsioni relative al volume di attività e di fatturato che verranno formulate e indicate nelle parti seguenti del Business Plan per il primo anno di attività e per quelli successivi *dovranno apparire congrue* rispetto alle risorse umane che si dichiara di voler coinvolgere nella realizzazione dell'idea imprenditoriale.

Per quanto concerne l'estensione di questo paragrafo, la stessa può variare da meno di una pagina, qualora l'imprenditore dichiari (motivandolo) di poter svolgere l'attività prevista da

solo, ad un numero crescente di pagine a seconda della complessità organizzativa prevista per l'avvio e lo sviluppo dell'impresa.

### **III PARTE: LA RICERCA DI MERCATO E IL PIANO DI MARKETING**

La ricerca di mercato e il piano di marketing rappresentano la prima fondamentale verifica a cui viene sottoposta l'idea imprenditoriale, quella della *fattibilità di mercato*.

La redazione di questa parte comprende due fasi distinte:

- *una prima fase*, non ancora propositiva, di analisi e raccolta di dati e di informazioni il cui obiettivo è quello di quantificare e ridurre il rischio imprenditoriale, verificando le ipotesi "sul campo", non affidandosi al solo intuito. Essa prevede due paragrafi indicati come "**L'analisi di settore**" e "**La ricerca di mercato**".
- *una seconda fase*, propositiva, di decisione/pianificazione, che include i paragrafi indicati come "**Il prodotto servizio**" e "**Il piano di marketing**".

#### **III - A) L'ANALISI DI SETTORE**

Consiste in una ricerca sull'ambiente nel quale la nuova impresa si troverà ad operare. Si inizia da alcuni dati relativi al macro-settore (situazione economica e sociale complessiva) per passare più dettagliatamente al micro-settore di interesse del neo-imprenditore.

L'analisi del settore macro si propone di rivolgere uno sguardo al quadro generale e riguarda aree che l'impresa non può controllare, ma che possono influenzarne la vita sotto forma di "opportunità" da cogliere o di "minacce" da evitare. Può includere fattori molto diversi quali: *congiuntura economica, aspetti sociali, legislazione attuale o in corso di approvazione, clima politico, evoluzione tecnologica, rapporti con l'estero* e via dicendo.

Successivamente l'attenzione va rivolta al mercato specifico di riferimento (analisi micro), alla sua situazione presente e prospettica e ai suoi operatori: clienti, fornitori, concorrenti, intermediari commerciali.

L'analisi dei clienti è oggetto del paragrafo relativo alla ricerca di mercato (vedi par. III - B)), mentre, per quanto riguarda le altre categorie di operatori, il relativo studio rientra nell'analisi di settore qui trattata.

In genere, l'aspirante imprenditore è in grado di svolgere l'analisi di settore (sia macro che micro) senza fare ricorso ad aiuti esterni. Il lavoro si svolge in parte "a tavolino" e in parte "sul campo":

- "a tavolino": ricerche bibliografiche su libri, riviste specializzate, tesi di laurea, atti di convegni, pubblicazioni di banche, associazioni di categoria, associazioni dei consumatori o camere di commercio, dati ISTAT, stampa economica e, oggi, soprattutto Internet;

- “sul campo”: contatti con esperti o ex-operatori del settore, grossisti, dettaglianti, agenti e rappresentanti (magari partecipando a fiere di settore), giornalisti e opinion-leaders, funzionari di associazioni di categoria e altri soggetti ancora.

L’analisi dovrebbe innanzitutto fornire gli elementi per valutare la situazione presente e prospettica, consentendo di comprendere se il settore stia attraversando una fase di sviluppo, stabilità o declino.

I dati utilizzati per l’analisi di settore dovrebbero essere riportati nel Business Plan con indicazione delle relative “fonti”, allo scopo di consentire al lettore una valutazione dell’affidabilità degli stessi e quindi delle conclusioni dell’analisi stessa.

Un momento fondamentale dell’analisi riguarda “l’ambiente competitivo”, in particolare la **concorrenza**. Si tratta di individuare i concorrenti e di arrivare a definire: chi sono, quanti sono, dove sono, cosa fanno e come lo fanno (punti di forza e punti di debolezza). Oltre a misurare obiettivamente la loro forza e pericolosità per arrivare ad individuare ad esempio la presenza e la consistenza di eventuali “barriere all’ingresso di nuovi entranti” nel mercato di interesse.

Dalle informazioni così ottenute potrebbe infatti risultare la pratica impossibilità di accedere a settori letteralmente “blindati” dalla concorrenza esistente, ovvero l’opportunità di diversificare l’offerta della nuova impresa con strategie atte ad aggirare gli ostacoli posti dai concorrenti o ancora di individuare “spazi” di mercato non ancora saturi.

La definizione degli obiettivi e delle strategie da perseguire, oggetto principale del “Piano di marketing” di cui si discuterà nel seguito, sarà in buona parte influenzata dai risultati dell’analisi di settore e, per la parte restante, dai risultati della ricerca di mercato.

### III - B) LA RICERCA DI MERCATO

Mentre l’analisi di settore pone l’accento in particolare sull’offerta (concorrenza), la ricerca di mercato analizza la domanda (clientela).

Occorre innanzitutto individuare i clienti e i relativi “segmenti” di appartenenza. *Segmentare* la clientela significa suddividerla in gruppi omogenei, con bisogni e comportamenti d’acquisto simili, attraverso criteri che possono riguardare variabili demografiche (età, sesso), geografiche (comune, regione, nazione ecc.), socioeconomiche (abbienti, disabili, scolarità ecc.), dimensionali (grandi o piccole imprese), per tipo di attività svolta (enti pubblici, studi professionali, commercianti ecc.) o altre ancora (modelli di consumo ecc.).

Compiuta la segmentazione, si tratta di passare all’indagine dei vari segmenti, allo scopo di individuare quelli ai quali rivolgere l’offerta della costituenda impresa con maggiori probabilità di successo.

Le informazioni che si dovrebbero desumere dalla ricerca di mercato si possono raggruppare, in base al loro contenuto, nelle categorie seguenti:

- prodotti/servizi/bisogni: cosa comprano attualmente i clienti? quali servizi accessori ricevono? in che grado i loro bisogni ne risultano soddisfatti? Cosa non trovano sul mercato (bisogni insoddisfatti)?
- a quali livelli di prezzo acquistano attualmente? Quanto sarebbero disposti a pagare in più qualora trovassero sul mercato ciò che fa fronte ai bisogni attualmente non soddisfatti?
- dove comprano (cioè a quali canali di distribuzione fanno riferimento attualmente)? vorrebbero disporre di alternative in proposito?
- quali strumenti di comunicazione attualmente ne influenzano i comportamenti di acquisto?

Dovrebbe essere assai chiaro come tali informazioni possano risultare estremamente utili per orientare consapevolmente l'offerta della nuova impresa in modo da evitare i rischi connessi con decisioni prese solo sulla base di pure intuizioni e riguardanti temi vitali quali: cosa vendere? a che prezzo? con quale canale? con quali forme di comunicazione?

Si tratta ora di chiedersi “come” sia possibile ottenere tali informazioni.

A volte, in casi assai fortunati ma anche scarsamente frequenti, è possibile fare conto su ricerche già esistenti. Purtroppo, se la ricerca è stata svolta su base nazionale, mentre l'obiettivo dell'aspirante imprenditore è quello di avviare un'attività in un ambito locale ristretto, è molto difficile trovare dati geograficamente circoscritti in uno studio nazionale.

E' sempre possibile affidare la ricerca di mercato ad una società specializzata, ma questa strada appare assai costosa e quindi non sempre percorribile.

In questi casi, si deve fare ricorso al “fai da te”. In genere, ciò significa approntare un questionario di intervista progettato “ad hoc” e individuare un campione sufficientemente rappresentativo della clientela oggetto di interesse da parte del neo imprenditore a cui somministrarlo.

Tutto ciò richiede:

- di elaborare il questionario;
- di stabilire il campione da intervistare;
- di decidere la tecnica di reclutamento del campione (come contattare i soggetti da intervistare e come scegliere l'ambiente più adatto per le interviste).

Nel progettare i diversi quesiti del questionario, si dovrebbero tenere presenti i punti precedentemente elencati e relativi al contenuto delle informazioni che si dovrebbero desumere dalla ricerca di mercato: prodotti/servizi/bisogni, prezzi, canali di approvvigionamento e forme di comunicazione.

Le interviste andrebbero gestite in prima persona dall'aspirante imprenditore: dalle stesse si impara moltissimo sulla mentalità dei clienti; inoltre, gestendole da sé si ha la certezza che l'intervista venga svolta seriamente e che le risposte vengano riportate in modo fedele, completo e chiaro.

### III - C) IL PRODOTTO/SERVIZIO

Esaurita la fase di analisi e di ricerca, si entra nella parte “propositiva” di decisione/pianificazione, che si completerà con il “Il piano di marketing”. Questa parte descrive “dettagliatamente” il prodotto/i e il servizio/i (incluse le modalità di produzione o di approvvigionamento) che l’aspirante imprenditore si propone di offrire sul mercato e i segmenti verso cui intende indirizzare l’offerta.

Il paragrafo inizia con la descrizione dettagliata di:

- ciò che si intende vendere, con quale assortimento, confezioni e marca (il nome del prodotto);
- quali saranno le caratteristiche generali dei prodotti/servizi offerti (prestazioni, design, standard qualitativi, garanzie, assistenza);
- quali saranno le caratteristiche distintive rispetto ai prodotti/servizi già disponibili sul mercato;
- quali bisogni dovrebbero soddisfare;
- quali modalità di approvvigionamento si è stabilito di adottare, se si tratta di commercializzare prodotti/servizi forniti da terzi. In caso contrario, quali siano le caratteristiche del processo produttivo.

In un secondo momento, si tratta di precisare (fornendo valide motivazioni in merito) quali segmenti di clientela si intende raggiungere con la propria offerta e le eventuali differenziazioni di prodotti/servizi rispetto ai diversi segmenti interessati.

### III - D) IL PIANO DI MARKETING

L’analisi di settore e la ricerca di mercato rappresentano l’indispensabile punto di partenza per passare al “Piano di marketing”. Come sarebbe possibile stabilire in modo convincente obiettivi, strategie e risorse senza partire dai risultati di tali due importanti indagini?

Il marketing è la funzione aziendale che si occupa del rapporto con il mercato (inteso come luogo, materiale o virtuale, dove si incontrano la domanda e l’offerta e si formano i prezzi) e che affronta il problema di colmare la distanza tra coloro che hanno dei bisogni (clienti) e coloro che si propongono di soddisfarli (imprenditori/fornitori).

Nelle strategie d’impresa prevale attualmente l’orientamento al mercato, ossia al cliente e ai suoi bisogni: si parte cioè dall’analisi dei bisogni del cliente e, in base ai risultati di questa, si decide cosa produrre e vendere. Fino a non molto tempo fa, invece, dominava l’orientamento al prodotto: l’imprenditore seguiva cioè il processo decisionale opposto al precedente, dal prodotto al cliente.

Il piano di marketing ha il compito di:

- stabilire gli *obiettivi* principali e quelli subordinati;
- attribuire (nelle imprese non individuali) gli obiettivi ai soggetti incaricati di realizzarli (l’addetto alla produzione, il commerciale...);

- predeterminare le *strategie* per raggiungerli;
- individuare e quantificare le *risorse* ritenute necessarie per realizzare il piano.

Queste tre componenti fondamentali, *obiettivi - strategie - risorse*, costituiscono l'ossatura minima e imprescindibile del piano di marketing. Occorre evidenziare come questi elementi discendano dalle ricerche svolte a monte attraverso l'analisi di settore e la ricerca di mercato e come le decisioni ad esse relative siano la conseguenza logica (quasi matematica) dei risultati di tali indagini e non il frutto di sogni, intuizioni e speranze del tutto avulsi dalla realtà.

Con ciò si desidera sottolineare che è fondamentale che nel piano di marketing vi sia una forte congruenza interna tra tutte le sue componenti; d'altra parte, non appare in alcun modo credibile un piano di marketing redatto senza svolgere le indagini preliminari di cui si è detto o svolgendole in modo sommario.

Passiamo ad esaminare singolarmente le tre componenti del piano di marketing sopra indicate.

**Obiettivi:** si tratta essenzialmente degli obiettivi di fatturato che ci si propone di realizzare in ciascuno degli anni sui quali si estende la proiezione del Business Plan. Il fatturato è però un obiettivo subordinato ad alcune fasi preliminari quali la programmazione dell'assortimento dei prodotti/servizi, la scelta dei segmenti di mercato sui quali si intende intervenire e dell'estensione geografica dell'attività della futura impresa, la pianificazione della quota di mercato che ci si propone di acquisire nel primo anno e in ciascuno di quelli successivi e altre ancora.

Nello stesso tempo il fatturato non potrà che essere influenzato dalle strategie che ci si propone di mettere in atto e dalle risorse che si ritiene di dedicare (ad esempio budget pubblicitario, numero di venditori ecc.) il che rappresenta un'ulteriore prova della forte interdipendenza interna di tutte le variabili e componenti del piano di marketing.

Una raccomandazione: nel presentare gli obiettivi di fatturato, è bene non limitarsi ad indicare delle cifre (fatturato del primo anno = 100; del secondo = 150 ecc.). Queste debbono ancora una volta risultare dall'*insieme* del piano di marketing e discenderne quasi come una conseguenza matematica.

Pertanto, nel Business Plan le cifre del fatturato dei vari anni andranno motivate e giustificate in funzione di tutti gli altri elementi del piano; dalla loro attendibilità risulterà d'altra parte la credibilità della parte economica e finanziaria come si vedrà in seguito.

**Strategie,** riguardano i seguenti elementi:

- prodotti/servizi (di tali strategie, per la loro importanza, si è detto in un paragrafo apposito, quello precedente);
- politiche di prezzo (da stabilire in base ai prezzi della concorrenza e ai risultati della ricerca di mercato), di termini di pagamento e di consegna;
- politiche di distribuzione (rete di promoters, Internet ecc.);
- politiche di comunicazione (mix tra i vari strumenti di comunicazione, quanto investire, quali messaggi trasmettere ecc.) necessarie per far sapere che l'azienda esiste, cosa offre, a chi, a che prezzo, con quali servizi e con quali canali di distribuzione.

**Risorse:** il conseguimento degli obiettivi e la messa in atto delle strategie comportano necessariamente l'utilizzo di risorse adeguate e quindi il sostenimento dei relativi costi.

Affinché il Piano di marketing risulti convincente, è importante che si indichino risorse *adeguate* agli obiettivi e alle strategie (torna ancora l'interdipendenza tra tutte le componenti del piano) e se ne quantifichino obiettivamente i costi, che poi confluiranno nel piano economico e finanziario.

Il completamento del piano di marketing appena illustrato consente di passare alla parte successiva, riguardante il Piano economico e finanziario.

#### **IV PARTE : IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO**

Se il Piano di marketing rappresenta la prima fondamentale verifica a cui il Business Plan sottopone l'idea imprenditoriale (quella della *fattibilità di mercato*), il Piano economico finanziario verifica la *fattibilità economica e finanziaria* dell'idea imprenditoriale.

Esso infatti persegue una pluralità di scopi:

- definire il **piano degli investimenti** necessari per avviare l'attività;
- elaborare un **piano delle fonti di finanziamento**, individuando le risorse finanziarie a cui si pensa di fare ricorso per "coprire" detti investimenti;
- consentire una valutazione della redditività del business attraverso la programmazione dei ricavi e dei costi dei primi anni di attività (**conti economici preventivi**);
- stimare la situazione patrimoniale dell'impresa (attività e passività) con riferimento ai primi anni di attività (**stati patrimoniali preventivi**);
  
- programmare i flussi finanziari dell'impresa dai quali deriva la previsione dei fabbisogni di liquidità, derivanti dagli investimenti e dai costi di gestione, e il loro grado di copertura da parte delle fonti iniziali di finanziamento e degli incassi derivanti dalle vendite e, di conseguenza, l'eventuale fabbisogno finanziario residuo da coprire con l'indebitamento (**budget dei flussi di cassa**);
- fornire un commento esplicativo dei criteri seguiti nella redazione dei documenti precedenti (nota integrativa).

La costruzione del piano economico e finanziario è di notevole complessità e richiede la padronanza delle nozioni fondamentali relative alla contabilità e ai parametri economici e finanziari della gestione aziendale.

Il suo contenuto e la sua struttura infatti richiamano per molti aspetti quelli del bilancio di esercizio, con la sostanziale differenza che quest'ultimo si redige al termine di ciascun anno, e pertanto contiene cifre "consuntive", mentre il piano economico e finanziario evidenzia obiettivi e previsioni per il futuro.

Rappresenta sostanzialmente uno sforzo di "pianificazione" della futura attività, indispensabile per valutarne a priori la convenienza, richiedere consapevolmente finanziamenti ordinari od agevolati, presentare l'idea imprenditoriale a potenziali soci e infine per dotare l'imprenditore di un fondamentale strumento di guida e di controllo della futura impresa.

Nel seguito si forniranno gli elementi teorici fondamentali, nonché quelli operativi necessari per la sua redazione. Qualora non si ritenesse di avere sufficiente dimestichezza con le tematiche economico-finanziarie, sarebbe bene farsi assistere da qualcuno più esperto.

#### IV - A) IL PIANO DEGLI INVESTIMENTI

E' l'elenco degli investimenti "fissi", cosiddetti "strumentali" (acquisto immobili e/o loro ristrutturazione, avviamento, impianti, macchinari, attrezzature, autoveicoli, mobili, macchine ufficio, software, licenze commerciali, brevetti, spese di costituzione della società ecc.) necessari per avviare l'attività oggetto dell'idea imprenditoriale, con l'indicazione del loro costo (al netto dell'IVA se si intende chiedere un finanziamento agevolato sugli stessi, perché l'IVA non è mai finanziabile) come risulta dal preventivo dei fornitori o, se già acquistati, dalla fattura.

Tali investimenti possono comportare uno sforzo finanziario non indifferente.

Esiste anche la formula del "leasing" che, se da una parte consente la disponibilità di un bene senza doverne affrontare l'onere finanziario immediato conseguente all'acquisto, dall'altra però richiede la disponibilità di garanzie patrimoniali o personali adeguate, senza le quali difficilmente la società di leasing accetterà di dare luogo all'operazione.

Il piano degli investimenti potrebbe essere presentato con una tabella come la seguente:

**Tab. 1 - PIANO DEGLI INVESTIMENTI**

TIPO DI INVESTIMENTO	1° ANNO	2° ANNO	3° ANNO	FORNITORE (Nome e N°)
Acquisto e/o ristrutturazione dell'immobile				
Avviamento				
Mobili e arredi				
Macchine ufficio (PC ecc.)				
Software				
Automezzi				
Spese di costituzione della società				
Avviamento				
Progettazione e realizzazione sito Internet				
Ecc.				
<b>TOTALE</b>				

Lo schema proposto prevede il caso che gli investimenti necessari per l'attività siano ripartiti su più esercizi. Nella casella relativa al "Fornitore", se ne indicherà il nominativo (ragione sociale) e il numero della fattura o del preventivo da cui sono stati desunti gli importi indicati nei vari anni.

#### IV - B) IL PIANO DELLE FONTI DI FINANZIAMENTO

La realizzazione di qualunque piano di investimenti richiede la ricerca della necessaria copertura finanziaria.

Le fonti di finanziamento a cui un'impresa di prossima costituzione può accedere si distinguono innanzitutto in:

- capitale proprio (capitale sociale nelle società) o mezzi propri, o “capitale di rischio”;
- contributi a fondo perduto, assimilabili al capitale proprio in quanto non soggetti a restituzione (“fondo perduto”);
- indebitamento, o mezzi di terzi o fonti esterne.

Vi può essere anche una fonte “intermedia” tra il capitale proprio e l'indebitamento, rappresentata da eventuali prestiti da parte dell'imprenditore o dei soci stessi (o di familiari ed amici) a favore della costituenda impresa, che si riscontra spesso nella fase di avvio dell'attività nelle aziende di piccole dimensioni.

Sempre con riferimento alle piccole imprese, le fonti di finanziamento più frequenti e rientranti nella categoria dell'indebitamento, sono:

- credito commerciale o di fornitura, reso disponibile sottoforma di dilazioni di pagamento concesse dai fornitori (dette “debiti verso fornitori”)
- finanziamenti a lungo termine (mutui) eventualmente agevolati (quali i prestiti per la nuova imprenditoria)
- leasing
- finanziamenti bancari a breve termine.

A titolo di esempio, si riporta uno schema utilizzabile per la presentazione delle fonti di finanziamento.

**Tab. 2 - PIANO DELLE FONTI DI FINANZIAMENTO**

TIPO DI FONTE	1° ANNO	2° ANNO	3° ANNO
Capitale proprio (o capitale sociale nelle società)			
Prestito soci			
Credito commerciale (debiti verso fornitori)			
Finanziamenti agevolati L. ...			
Contributi a fondo perduto L. ...			
Utili esercizi precedenti (reinvestiti nell'attività)			
Finanziamenti bancari (a breve o a lungo termine)			
Altre fonti di finanziamento			
<b>TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO</b>			

Lo schema proposto è sviluppato su più anni, così come quello del “Piano degli investimenti” (vedere Tab. 1) nel caso che gli investimenti siano ripartiti in più esercizi. In tal caso, infatti, dovranno esserlo anche le relative fonti di finanziamento.

I puntini che seguono la lettera “L” dovrebbero essere riempiti con l’indicazione degli estremi identificativi della norma di agevolazione alla quale si intende appellarsi (ad es.: L. 1/99 della Regione Lombardia).

Ai fini dell’ottenimento di agevolazioni finanziarie per le nuove imprese, va osservato che le relative leggi contengono in proposito disposizioni assai diverse e pertanto si suggerisce di esaminarne attentamente il testo.

Ad esempio, alcune ammettono all’agevolazione sia i beni nuovi che quelli usati, nonché quelli resi disponibili attraverso operazioni di leasing, altre contengono indicazioni differenti. Gli investimenti ammissibili possono divergere anche sensibilmente da una legge all’altra, per cui in taluni casi può risultare conveniente e possibile fare contemporaneamente appello a più leggi di agevolazione differenti, cumulando i finanziamenti, perché si diversifichino i beni oggetto di investimento. In altri termini, in presenza di due norme agevolative diverse, perché compatibili fra loro, sarà possibile richiedere l’intervento di entrambe, differenziando però le spese per cui si richiede l’intervento di una norma da quelle per le quali si fa appello all’altra. Nella maggior parte dei casi le leggi di agevolazione erogano i mezzi finanziari *solo dopo* che l’imprenditore ha effettuato le spese per le quali è stata accordata l’agevolazione stessa. Pertanto, per iniziare l’attività è necessario disporre di mezzi finanziari adeguati rispetto agli investimenti iniziali necessari: l’erogazione dell’agevolazione, qualora accordata, interverrà comunque in un momento successivo alla spesa (normalmente da 6 a 12 mesi dopo) previa presentazione da parte del beneficiario della documentazione dimostrante che la stessa è già stata effettuata, salvo che la norma di agevolazione preveda esplicitamente la possibilità di chiedere un anticipo.

Si rammenta infine che, ai fini dell’ottenimento di finanziamenti ordinari (bancari) o agevolati, va tenuto presente il problema di fornire delle garanzie personali (fidejussioni) o patrimoniali (immobili, titoli) senza le quali difficilmente l’istituto erogante accetterà di accordare il finanziamento richiesto.

#### **IV - C) I CONTI ECONOMICI PREVENTIVI**

Il conto economico preventivo deve essere redatto per ciascuno degli anni futuri oggetto del piano economico e finanziario. In tal caso, consente la misurazione del risultato economico atteso (utile o perdita) cioè della redditività dell’attività, che scaturisce dal confronto, in ciascun esercizio, dei ricavi (obiettivo) e dei costi (previsti) della gestione aziendale.

I ricavi aziendali rappresentano il corrispettivo delle vendite fissate come obiettivo per ciascun esercizio, indipendentemente dalla data prevista per il loro incasso. I costi rappresentano il valore delle risorse da impiegare in ciascun esercizio, prescindendo dalla data prevista per il loro pagamento.

Come si è già ampiamente sottolineato nel paragrafo sul piano di marketing, i ricavi da indicare nel conto economico relativo a ciascuno dei primi anni (futuri) di vita dell’impresa dovrebbero

scaturire come conclusione dell'intero piano di marketing, incluse l'analisi di settore e la ricerca di mercato.

Anche alcune categorie di costo risultano essere oggetto di un processo di pianificazione: si pensi al personale, alla pubblicità ecc. In altri casi, dipendono dal volume di attività (di produzione e/o di vendita) come i costi delle materie prime, dell'energia per il funzionamento dei macchinari, delle provvigioni, dei trasporti ecc. Altre volte, dipendono dalla struttura "fissa" dell'impresa (affitti, ammortamenti ecc.).

Nell'indicare i costi nei conti economici preventivi del Business Plan, è opportuno distinguerli nelle categorie dei "costi fissi" e dei "costi variabili".

I **costi fissi** sono quelli che variano per cause diverse dalle variazioni del volume di attività aziendale. I **costi variabili** risultano invece essere "sensibili" alle variazioni del volume di attività, ossia tendono a muoversi in modo direttamente proporzionale ad esse.

Esempi di costi fissi sono gli affitti, gli ammortamenti, i compensi del personale amministrativo, l'onorario del commercialista ecc. Esempi di costi variabili sono: i consumi di materie prime e di energia, le provvigioni ai venditori, i compensi del personale di produzione, le spese di trasporto ecc.

Un esempio di conto economico preventivo redatto secondo i criteri indicati potrebbe presentarsi secondo lo schema seguente:

**Tab. 3 - CONTI ECONOMICI PREVENTIVI**

VOCI DEL CONTO ECONOMICO	1° ANNO		2° ANNO		3° ANNO	
	Valore assoluto	%	Valore assoluto	%	Valore assoluto	%
FATTURATO (o RICAVI DI VENDITA)		100		100		100
+ Rimanenze iniziali di materiali						
+ Acquisti di materiali						
- Rimanenze finali di materiali						
= Consumi di materiali (costo variabile)						
Personale di produzione (costo variabile)						
Forza motrice (costo variabile)						
Altre spese variabili di produzione						
Provvigioni (costo variabile)						
Trasporti (costo variabile)						
Altre spese variabili di vendita						
TOTALE COSTI VARIABILI						
= MARGINE DI CONTRIBUZIONE						
Ammortamenti (costi fissi)						
Affitti e canoni di leasing (costi fissi)						

Altri costi del personale (costi fissi)						
Altri costi di produzione (costi fissi)						
Altri costi di vendita (costi fissi)						
Spese generali (costi fissi)						
Compensi al titolare o ai soci (costi fissi)						
TOTALE COSTI FISSI						
TOTALE COSTI VARIABILI E FISSI						
= RISULTATO OPERATIVO						
Contributi a fondo perduto in conto eserc.						
Oneri finanziari						
= RISULTATO LORDO (ante imposte)						
Imposte sul reddito						
= RISULTATO NETTO (utile o perdita)						

Questo modello di conto economico, attraverso la distinzione tra costi fissi e variabili, consente la determinazione del “**margin di contribuzione**”, che esprime la capacità dei ricavi della gestione di contribuire alla copertura dei costi fissi generali (o di struttura) dell’impresa.

L’espressione dei costi, oltre che in “valore assoluto”, anche in “ % ” del fatturato (vedere l’intestazione delle colonne della tabella) risulta utile, se effettuata per più anni successivi, per analizzare le eventuali variazioni intervenute nella composizione dei costi aziendali nel tempo e per tenerne sotto controllo l’incidenza in termini di percentuale rispetto al fatturato.

Per quanto riguarda gli ammortamenti, questi vanno stimati sulla base della prevista “vita utile” dei beni ammortizzabili e non secondo le “tabelle fiscali” di ammortamento che hanno validità solo ai fini della dichiarazione dei redditi e non certo ai fini di un bilancio preventivo “gestionale” quale è il piano economico e finanziario.

E’ chiaro che l’elenco di voci proposto nella Tab. 2 non deve essere inteso come “rigido”, ma rappresenta solo un’esemplificazione. In ciascun piano economico e finanziario, infatti, le voci del conto economico andranno di volta in volta scelte in modo da risultare il più possibile rappresentative della tipologia di attività oggetto dell’idea imprenditoriale e delle modalità gestionali che l’imprenditore intende adottare.

#### IV - D) **GLI STATI PATRIMONIALI PREVENTIVI**

Lo stato patrimoniale preventivo è un documento che proietta la situazione del patrimonio aziendale e delle sue componenti al termine di ciascuno degli esercizi futuri che sono oggetto del piano economico e finanziario.

Le classi principali in cui si raggruppano le componenti del patrimonio sono le **Attività** e le **Passività**.

In ogni stato patrimoniale vengono riepilogati, come Attività, tutti i beni patrimoniali, i crediti e le disponibilità liquide di cui si prevede il possesso al termine di ciascuno degli esercizi futuri

inclusi nel piano economico e finanziario. Nelle Passività, invece, si raggruppano tutte le fonti di finanziamento che prevedibilmente saranno in corso di utilizzo al termine di ciascuno degli esercizi inclusi nel piano.

Tra le Passività rientra una sotto-categoria di voci detta “**Patrimonio netto**”, che raccoglie le fonti di finanziamento di provenienza “interna”, ossia messe a disposizione dall’imprenditore nella ditta individuale o dai soci nelle società, e che si contrappone alle altre fonti (di provenienza “esterna”) che invece rientrano nella categoria dell’ “indebitamento”.

Il contenuto dello stato patrimoniale si può dunque sintetizzare come segue:

- **Attività:** investimenti che si prevede saranno in essere al termine di ciascuno degli esercizi futuri compresi nel piano economico e finanziario,
- **Passività:** fonti di finanziamento (degli investimenti appena citati) che si prevede saranno in essere (cioè in fase di utilizzo) al termine di ciascuno degli esercizi futuri compresi nel piano economico e finanziario.

Le Attività vengono solitamente ripartite in due classi:

- Immobilizzazioni (investimenti a lungo termine) quali: immobili, impianti e macchinari, attrezzature, automezzi, software, avviamento, sito Internet, brevetti, licenze ecc.
- Attivo circolante (investimenti a breve termine): rimanenze di magazzino, crediti verso clienti e altri crediti a breve termine, disponibilità liquide.

Le Passività sono normalmente suddivise in:

- Patrimonio netto (di cui si è detto)
- Debiti a lungo termine: mutui agevolati e ordinari, TFR;
- Debiti a breve termine verso fornitori, banche ecc.

Segue un possibile modello di stato patrimoniale, meramente esemplificativo, a cui l’aspirante imprenditore potrà attenersi sostituendo alle voci che compaiono nella tabella quelle più idonee a rappresentare la realtà patrimoniale della sua impresa, che si diversifica rispetto ad un’altra azienda a seconda dell’attività svolta e delle modalità di gestione adottate.

**Tab. 4:** *STATI PATRIMONIALI PREVENTIVI*

VOCI DELLO STATO PATRIMONIALE	1° ANNO	2° ANNO	3° ANNO
ATTIVITA'			

<p>IMMOBILIZZAZIONI:</p> <p>Immobilizzazioni materiali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Immobili (acquisto e/o ristrutturazione)</li> <li>- Impianti e macchinari</li> <li>- Attrezzature</li> <li>- Mobili e arredi</li> <li>- Macchine ufficio</li> <li>- Automezzi</li> </ul> <p>Immobilizzazioni immateriali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spese di costituzione della società</li> <li>- Progettazione e realizzazione del sito Internet-Software</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenze</li> <li>- Brevetti</li> <li>- Avviamento commerciale</li> <li>- Pubblicità di lancio</li> </ul> <p>Immobilizzazioni finanziarie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cauzioni (per affitto, allacciamenti telefono, elettricità ecc.)</li> </ul> <p>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</p>			
<p>ATTIVO CIRCOLANTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Scorte (o rimanenze) finali di magazzino</li> <li>- Crediti verso clienti</li> <li>- Altri crediti a breve termine</li> <li>- Disponibilità liquide</li> </ul> <p>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</p>			
TOTALE ATTIVITA'			
PASSIVITA'			
<p>PATRIMONIO NETTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitale proprio (o capitale sociale nelle società)</li> <li>- Utile (o perdita) dell'esercizio</li> <li>- Riserve (utili di esercizi precedenti non distribuiti)</li> <li>- Perdite esercizi precedenti</li> <li>- Contributi a fondo perduto in conto capitale</li> <li>L. ....</li> </ul> <p>TOTALE PATRIMONIO NETTO</p>			
<p>DEBITI A LUNGO TERMINE: -</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mutui bancari ordinari</li> <li>- Mutui agevolati L. ....</li> <li>- Trattamento di fine rapporto (TFR)</li> <li>- Prestiti da soci</li> <li>- Altri debiti a lungo termine</li> </ul> <p>TOTALE DEBITI A LUNGO TERMINE</p>			

DEBITI A BREVE TERMINE:			
- Debiti verso banche a breve termine			
- Debiti verso fornitori			
- Debiti tributari			
- Altri debiti a breve termine			
TOTALE DEBITI A BREVE TERMINE			
TOTALE PASSIVITA'			

Potrebbe essere utile, così come è stato fatto per i conti economici preventivi, affiancare anche negli stati patrimoniali, ai dati espressi in valore assoluto, i corrispondenti dati calcolati in percentuale del totale Attività o Passività. Ciò consentirebbe di sviluppare alcune considerazioni interessanti sulla struttura degli investimenti e su quella delle fonti di finanziamento dell'impresa.

#### IV - E) IL BUDGET DEI FLUSSI DI CASSA

Il budget in oggetto rappresenta un indispensabile strumento per la programmazione e il controllo della liquidità dell'impresa.

E' ben noto che la carenza di liquidità rappresenta una delle cause più frequenti di mortalità della piccola impresa: pertanto il budget in questione appare di fondamentale importanza per qualsiasi azienda, piccola o grande che sia e per qualunque attività svolta.

Considerata la rilevanza strategica del tema della liquidità ai fini dell'equilibrio gestionale dell'impresa, occorre affrontarlo con uno strumento adeguato: il budget dei flussi di cassa, diffusissimo anche nelle realtà aziendali di piccole dimensioni.

I flussi di cassa, a seconda del loro segno, possono essere rappresentati alternativamente da:

- entrate di cassa
- uscite di cassa.

La pianificazione della liquidità attraverso la redazione di un budget mensile dei flussi di cassa per il primo esercizio di attività nelle costituende imprese (e poi, al termine di ciascun anno con riferimento all'esercizio successivo nelle imprese già esistenti) consente di:

- riflettere sulle diverse causali delle entrate e delle uscite di cassa, nonché sul loro importo e sulla loro tempistica;
- verificare a priori se vi saranno risorse finanziarie sufficienti per realizzare un nuovo investimento (altri PC, un automezzo, una spesa pubblicitaria ecc.) o per affrontare un aumento dei costi di gestione (ad es. per l'assunzione di un nuovo dipendente);
- stabilire in modo razionale (quindi non casuale) l'importo che l'imprenditore potrà prelevare quale compenso per il lavoro svolto nell'impresa o come pagamento di utili a fine esercizio;
- prevenire gli eventuali "deficit" di liquidità e avere davanti a sé il tempo necessario per farvi fronte in modo razionale e pianificato e non sotto pressione e frettolosamente;
- effettuare delle simulazioni in base a ipotesi gestionali differenziate, che comportino importi e tempistiche diversi per le varie voci delle entrate e delle uscite.



SALDO 1													
Fido (Movimenti)													
SALDO 2													
Fido (Saldo)													

Tra le Entrate, occorre innanzitutto inserire l'incasso derivante dal previsto versamento del capitale iniziale da parte dell'imprenditore (o dei soci nel caso di società), nonché le eventuali previsioni di entrata derivanti dalle richieste di finanziamenti agevolati e/o contributi a fondo perduto già presentate (o da presentare) agli enti erogatori. Ancora, dovranno essere indicate le Entrate derivanti dalle vendite previste a clienti, tenendo però conto delle probabili dilazioni di pagamento che la prassi commerciale impone.

Ad esempio, nel caso di condizioni di pagamento a 60 giorni, le vendite previste per il mese di gennaio non daranno luogo all'iscrizione di alcuna somma nel budget dei flussi di cassa di gennaio, bensì l'importo delle stesse comparirà nel budget dei flussi di cassa previsti per il mese di marzo.

Conseguentemente, le vendite previste per i mesi di novembre e dicembre (ultimi 60 giorni dell'esercizio) che, per effetto di dette dilazioni dovrebbero dare luogo ai corrispondenti incassi nei mesi di gennaio e febbraio dell'anno successivo, andranno registrate come "crediti verso clienti" tra le Attività dello stato patrimoniale.

Tra le Uscite, occorre innanzitutto inserire tutte quelle previste per gli investimenti fissi iniziali (immobilizzazioni) a partire dalle cauzioni da versare per entrare in possesso di eventuali locali presi in affitto e per usufruire dei necessari allacciamenti relativi alle diverse utenze (telefono, elettricità ecc.) e dalle spese di costituzione della società, per poi passare agli acquisti di mobili e macchine, ai pagamenti relativi a eventuali lavori di ristrutturazione della sede ecc.

Di tali spese andrà tuttavia inserita nel budget di cassa solo la parte che presumibilmente verrà pagata nell'esercizio, mentre l'eventuale importo residuo, da pagare nell'esercizio successivo, andrà registrato tra le Passività ("debiti verso fornitori") dello stato patrimoniale.

Sempre tra le Uscite, andranno poi considerate quelle prevedibili per il sostenimento dei cosiddetti "costi di esercizio o di gestione" figuranti nel conto economico, ossia quelli che, a differenza del costo delle immobilizzazioni, tendono a riproporsi in tutti gli esercizi (costi del personale, materie prime, pubblicità, commercialista, interessi bancari passivi, bollette di utenza, viaggi e trasporti, imposte ecc.).

Però, dei costi di esercizio presenti nel conto economico, ai fini del budget di cassa andranno considerati solo quelli cosiddetti "monetari", ossia che danno luogo ad uscite di cassa; andranno pertanto trascurati gli importi delle rimanenze, dell'accantonamento al TFR e degli ammortamenti.

Analogamente a quanto detto per le Uscite relative agli investimenti, andrà inserita nel budget di cassa solo la parte dei costi monetari che presumibilmente verrà pagata nell'esercizio, mentre l'eventuale importo residuo, da pagare nell'esercizio successivo, andrà registrato tra le Passività ("debiti verso fornitori") dello stato patrimoniale.

Seguono ora alcune indicazioni di tipo “tecnico” per l'utilizzazione del modello di budget dei flussi di cassa sopra riportato.

Le voci indicate nella prima colonna a sinistra dello schema sono da intendersi come puramente esemplificative. Ogni imprenditore avrà cura di sostituirle con quelle più idonee ad esprimere i movimenti di cassa tipici della gestione della sua azienda e secondo il grado di dettaglio desiderato.

Nella parte superiore dello schema si elencano le ragioni delle Entrate, mentre in quella centrale le voci delle Uscite. La parte inferiore contiene i dati del saldo mensile della liquidità e quelli relativi all'eventuale indebitamento bancario.

Le dodici colonne a destra della prima sono intestate ai corrispondenti mesi dell'anno prossimo. L'ultima colonna a destra contiene il totale dell'intero anno.

Una volta effettuate le previsioni degli importi delle diverse Entrate e delle diverse Uscite per il prossimo esercizio, occorre distribuirle nelle colonne corrispondenti ai mesi in cui si ritiene che ciascuna di esse prevedibilmente si manifesterà.

La riga del Totale Entrate e quella del Totale Uscite contengono rispettivamente il totale delle entrate e il totale delle uscite di ciascun mese del prossimo esercizio. Nella riga “Saldo 1” compare, per ogni mese, la differenza tra il Totale Entrate e il Totale Uscite del mese. Tale differenza potrà essere positiva, denotando quindi una disponibilità di cassa, ovvero negativa e in tal caso esprimerà un fabbisogno di cassa da coprire con l'indebitamento bancario.

Finché il “Saldo 1” (Totale Entrate – Totale Uscite) rimane positivo, non vi sarà bisogno di indebitarsi e pertanto, nella sottostante casella della riga “Fido (Movimenti)” comparirà un importo pari a 0 (ossia non vi sarà alcun “movimento” sul fido bancario).

In tal caso il “Saldo 2”, che indica l'importo delle disponibilità liquide alla fine del mese, sarà uguale al “Saldo 1” e verrà riportato come “Saldo iniziale” nelle Entrate del mese successivo. La corrispondente casella del “Fido (Saldo)” conterrà l'importo 0, ossia l'indebitamento bancario sarà nullo.

Qualora, invece, in un certo mese l'importo del “Saldo 1” dovesse apparire negativo, esso denoterebbe un fabbisogno di cassa da coprire con un prelevamento di pari importo a valere sul fido bancario. In tal caso, nella casella sottostante della riga “Fido (Movimenti)”, comparirebbe l'importo di tale prelevamento (con segno positivo perché rappresenta un'entrata di cassa).

Conseguentemente, il “Saldo 2” di cassa (somma algebrica dei due importi immediatamente superiori) sarà pari a 0 (e così pure il “Saldo iniziale” del mese successivo) mentre nella casella corrispondente della riga “Fido (Saldo)” verrà iscritto l'importo del fido bancario utilizzato, pari al prelevamento indicato nella corrispondente casella della riga “Fido (Movimenti)”.

Se il “Saldo 1” del mese successivo dovesse mostrare ancora un valore negativo, ossia un ulteriore fabbisogno di cassa, nella casella sottostante comparirà un nuovo “movimento” sul fido (cioè un altro prelevamento “in rosso”) pari al fabbisogno indicato come “Saldo 1”.

In tal caso, il “Saldo 2” di cassa (somma algebrica dei due importi immediatamente superiori) sarà ancora pari a 0, mentre nella casella sottostante della riga “Fido (Saldo)” si leggerà il nuovo saldo del debito bancario, pari a quello del mese precedente (casella di sinistra)

maggiorato del prelevamento del mese corrente (casella superiore nella riga “Fido (Movimenti”).

Si supponga ora che nel mese successivo il “Saldo 1” torni ad essere positivo (Totale Entrate > Totale Uscite) denotando una disponibilità liquida. In tal caso, questa dovrà essere impiegata per rimborsare almeno parzialmente il fido bancario.

Pertanto, nella casella “Fido (Movimenti)” comparirà l’importo del rimborso (indicato con segno negativo, ossia opposto a quello usato per i prelevamenti “in rosso”, perché rappresenta un’uscita di cassa) che a seconda dei casi potrà essere:

- a) pari al “Saldo 1” qualora questo sia minore o uguale all’importo figurante come “Fido (Saldo)” nell’ultima casella in basso del mese precedente e corrispondente al debito in essere con la banca;
- b) inferiore al “Saldo 1” qualora questo risultasse superiore all’importo appena indicato. In tal caso, infatti, il “Saldo 1” sarebbe maggiore del debito bancario e pertanto sarebbe sufficiente destinare solo una parte dello stesso per estinguere tale debito.

Nel caso a), cioè se il “Saldo 1” è inferiore al debito bancario, esso verrà destinato integralmente al rimborso parziale dello stesso.

Nella casella “Fido (Movimenti)” figurerà quindi un rimborso pari al “Saldo 1”, il “Saldo 2” di cassa sarà nuovamente pari a 0 e nella riga “Fido (Saldo)” apparirà l’importo del fido residuo (saldo della colonna precedente diminuito del rimborso del mese corrente).

Nel caso b), cioè se il “Saldo 1” è superiore all’importo del debito bancario, nella casella “Fido (Movimenti)” comparirà un importo pari a tale importo, sufficiente ad estinguere il debito. Il “Saldo 2” di cassa sarà pertanto pari al “Saldo 1” diminuito della somma usata per l’estinzione del debito bancario e nella casella del “Fido (Saldo)” si leggerà 0, non essendovi più alcun debito con la banca.

E così si procede fino all’ultimo mese previsto nel prospetto.

La proiezione dei flussi di cassa contenuta nel prospetto appena commentato consente all’imprenditore:

- di individuare in anticipo il periodo in cui prevedibilmente si verificherà una situazione di carenza o deficit di liquidità;
- di conoscere il probabile importo di tale deficit;
- di valutare se non sia il caso di aumentare, laddove possibile, il suo apporto di liquidità all’impresa (magari sotto forma di prestito temporaneo);
- di riflettere circa la tempistica prevista per le Uscite di cassa, chiedendosi al contempo se non sia possibile rinviare qualche uscita ad un momento successivo o addirittura rinunciarvi, qualora non strettamente necessaria;
- di prendere in considerazione la possibilità del leasing in luogo dell’acquisto dei beni strumentali (nell’esempio, mobili e arredi, macchine ufficio) che, comporterebbe un esborso complessivo maggiore, ma procrastinato nel tempo;
- di iniziare a cercare e a negoziare le migliori condizioni per il fido bancario, magari (avendone il tempo e muovendosi in anticipo) interpellando più istituti di credito.

A sua volta, la banca avrà uno strumento in più per valutare il progetto del cliente e l'entità del rischio ad esso relativo. E disponendo del budget di cassa, l'imprenditore potrà presentare le sue richieste alla banca in modo assai più preciso, professionale e convincente.

Se risulta possibile e auspicabile costruire per il primo anno un budget dei flussi "mensili" di cassa come quello sopra presentato e discusso, per gli anni successivi al primo, si suggerisce di utilizzare uno schema semplificato, che, in luogo dei flussi "mensili", evidenzia invece quelli totali annui. Il modello potrebbe essere il seguente:

**Tab. 6:** BUDGET DEI FLUSSI ANNUI DI CASSA (ANNI SUCCESSIVI AL PRIMO)

ENTRATE TOTALI ANNUE	1° ANNO	2° ANNO	3° ANNO
Saldo all' 1/1			
..... (inserire voci Tab. 5)			
..... (inserire voci Tab. 5)			
Incasso crediti esercizi precedenti			
<b>TOTALE ENTRATE DELL'ANNO</b>			
USCITE TOTALI ANNUE			
..... (inserire voci Tab. 5)			
..... (inserire voci Tab. 5)			
Nuovi investimenti (del 2° e del 3° esercizio)			
Costi di esercizio: personale, affitti, utenze ecc.			
Pagamento ai soci degli utili dell'esercizio precedente			
Pagamento debiti esercizi precedenti (fornitori, imposte, contributi, ecc.)			
Rimborso finanziamenti agevolati			
Rimborso altri finanziamenti			
<b>TOTALE USCITE ANNUE</b>			
<b>SALDO AL 31/12 (TOTALE ENTRATE - TOTALE USCITE)</b>			

Per il primo anno, ovviamente si riporteranno gli importi che figurano nell'ultima colonna a destra dello schema di budget proposto per il primo anno di attività (vedere Tab. 5).

#### IV - E) NOTA INTEGRATIVA

Il titolo di questo capitolo fa riferimento alla realtà normativa (Codice Civile) prevista per le cooperative e per le società di capitali. Ma, al di là del termine prescelto, la nota integrativa è una relazione descrittiva avente lo scopo precipuo di aiutare chi dall'esterno si accinge alla lettura del piano economico e finanziario.

Qualunque piano, infatti, poggia su un considerevole complesso di ipotesi adottate per la sua costruzione e che se sono certamente note al redattore dello stesso non risultano altrettanto evidenti a chi lo debba valutare criticamente.

In questo documento l'aspirante imprenditore dovrebbe fornire le "chiavi di lettura" del piano economico e finanziario relative alle ipotesi assunte, onde evitare che il lettore e/o valutatore esterno, qualora non comprenda appieno le modalità e i criteri seguiti nel redigerlo, possa assumere atteggiamenti negativi di cautela o addirittura, nel dubbio, arrivare a sospendere il suo giudizio. La nota integrativa è dunque un atto di trasparenza, di comunicazione, nell'interesse dell'aspirante imprenditore che intenda invogliare e convincere un potenziale partner (societario o finanziario).

Pur non ritenendo necessario fornire schemi, taluni esempi dei temi che potrebbero essere illustrati in questo documento potrebbero essere opportuni, a solo scopo esemplificativo:

- quali riflessioni si possono fare sui risultati dei conti economici, degli stati patrimoniali e dei budget dei flussi di cassa e sulla loro evoluzione nei vari esercizi sui quali si estende il piano economico e finanziario ?
- in base a quali considerazioni è stata determinata la consistenza delle "scorte o rimanenze finali di magazzino" ?
- con quali criteri sono state scelte le dilazioni di pagamento nei confronti dei fornitori e dei clienti ?
- l'indebitamento bancario inserito tra le fonti di finanziamento nel relativo "Piano delle fonti di finanziamento" (Tab. 2) è frutto di qualche trattativa già conclusa o in corso con l'istituto di credito ? Di quale istituto si tratta ?
- come sono stati stimati gli oneri finanziari di cui alle Tab. 3 e 5 ?
- su quali ipotesi di vita utile è basato il calcolo degli ammortamenti ?
- con quale criterio si è presa in considerazione la remunerazione del titolare (o dei soci) ?
- e via dicendo
- in generale: si ritiene che le stime e le valutazioni sulla cui base si è costruito il piano economico e finanziario siano da considerarsi ottimistiche, prudenziali o restrittive ?

## **V PARTE: CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE**

In quest'ultima parte, andrebbero riepilogati gli elementi fondamentali dell'intero progetto imprenditoriale. Ad esempio:

- contenuti principali
- aspettative dell'imprenditore
- prospettive di mercato
- principali opportunità
  
- principali minacce o problemi
- prospettive di sviluppo al di là degli anni compresi nel business plan (nuovi prodotti/servizi, nuovi mercati, innovazione, ampliamento, implicazioni organizzative).  
In altri termini: le prospettive di lungo respiro.

## **ELENCO DEI DOCUMENTI ALLEGATI AL BUSINESS PLAN**

Segue l'elenco di tutti gli allegati al Business Plan (numerati progressivamente) che potranno essere rappresentati ad esempio da:

- curriculum vitae dell'imprenditore (o dei soci nelle società) e copie di attestati o diplomi
- copie di articoli tratti da giornali, riviste o scaricati da Internet
- copie di studi e ricerche da cui si sono attinti dati (se di estensione limitata, altrimenti ne sarà sufficiente la citazione)
- sintesi di colloqui con funzionari di associazioni di categoria, fornitori, rappresentanti, giornalisti e altri "opinion-leaders"
- testo in bianco dei questionari utilizzati per la ricerca di mercato
- sintesi (tabulazione) dei risultati delle interviste
- fotografie o planimetrie della sede
- fotografie dei prodotti
- copia del "logo", della brochure o catalogo o altro materiale
- listino prezzi
- preventivi per gli investimenti da effettuare e copie delle fatture per quelli già realizzati
- copia del contratto di affitto (o del preventivo)
- elenchi di clienti già acquisiti e di ditte concorrenti o fornitrici
- lettera della banca attestante la concessione del fido, se già accordato, ovvero contenente la relativa proposta - altri ancora.