

GUIDA AL BUSINESS PLAN_AII.2

Indice

Premessa.....	2
1. DESCRIZIONE DELL'IDEA IMPRENDITORIALE (Executive Summary)	3
2. PRESENTAZIONE DELL'IMPRESA.....	3
2.1 Il prodotto/servizio offerto	3
2.2 Il mercato di sbocco	4
2.3 La concorrenza	4
2.4 La strategia di marketing.....	5
2.5 La Produzione	5
2.6 Organizzazione, pianificazione e costi del personale.....	7
3. PIANO ECONOMICO FINANZIARIO.....	9
3.1 Lo Stato Patrimoniale	9
3.2 Il conto economico.	14
3.3 Piano Finanziario	16
4. APPENDICE.	18
5. CONSIDERAZIONI FINALI.	18

Premessa

In una realtà in continua evoluzione dove la complessità di gestione aumenta di pari passo all'evoluzione tecnologica non si può improvvisare. Diventa fondamentale la cultura della pianificazione. Il business plan ha proprio lo scopo di pianificare l'idea imprenditoriale.

Il B.P. non serve "per vedere" ma serve "per comprendere", si deve comprendere la effettiva possibilità di successo dell'idea imprenditoriale

E' un momento molto importante perché l'imprenditore ha un'idea completa dell'investimento che deve andare a fare e quindi può prendere decisioni difficili sulla base di informazioni circostanziate.

La formulazione di un business plan può essere d'aiuto, sia all'imprenditore che ad un eventuale finanziatore.

Per il finanziatore/investitore esso è la principale fonte di informazione su cui basare le decisioni di finanziamento, in quanto egli può così dedurre:

- cosa si intende fare
- quali risultati si intende raggiungere
- come conseguirli

In sostanza con il Business Plan si presenta una relazione che aiuta a spiegare ad un finanziatore e, più in generale ad un potenziale socio di capitali (banche, privati, fondi comunitari o nazionali, ecc) che l'iniziativa proposta non solo è fattibile, ma costituisce un buon investimento.

Per tale motivo il documento di Business Plan deve essere tecnico, chiaro e sintetico, basato su analisi precise e su dati concreti ed attendibili.

Per l'*imprenditore* la preparazione del Business Plan costituisce un'ottima modalità per analizzare in anticipo tutti gli aspetti della nuova iniziativa e consentire la valutazione ex ante degli effetti delle possibili scelte alternative, nonché la quantificazione delle risorse umane e finanziarie, necessarie allo sviluppo dell'impresa.

1. DESCRIZIONE DELL'IDEA IMPRENDITORIALE (Executive Summary)

E' molto importante iniziare il lavoro presentando una breve sintesi che riporti, in maniera chiara ed essenziale gli elementi forti dell'idea imprenditoriale, questo perché un lettore esterno deve subito capire i punti fondamentali del business plan affinché possa approfondirli.

In questa sezione vanno riportate sinteticamente tutte le informazioni descritte in modo più approfondito nelle sezioni successive, quindi, pur essendo la parte introduttiva del documento, può essere scritta alla fine.

In questa sezione è importante descrivere seguenti punti:

- a. **Modalità funzionamento del prodotto o servizio;**
- b. **Obiettivi da raggiungere;**
- c. **Proponenti;**
- d. **Esistenza del mercato;**
- e. **Fattori potenziali di successo;**
- f. **Sbocchi commerciali;**
- g. **Localizzazione;**
- h. **Canali di vendita;**
- i. **Forma giuridica.**

2. PRESENTAZIONE DELL'IMPRESA

È molto importante la descrizione delle attitudini, delle esperienze di vita e di lavoro precedenti di ognuno dei potenziali imprenditori o soci, i quali non solo presentano l'idea, ma successivamente dovranno saperla sviluppare e, magari, modificare e migliorare, a seconda della propria capacità e sensibilità. E' importante, dunque, fornire tutte le indicazioni principali relative sia alle caratteristiche degli aspiranti imprenditori (magari allegando un curriculum vitae), sia alla genesi dell'idea imprenditoriale, sia alle motivazioni che li spingono a "mettersi in proprio" in quel particolare settore di attività.

In questo paragrafo bisogna inserire le seguenti informazioni:

- a. **La storia;**
- b. **L'ubicazione;**
- c. **La forma e la composizione societaria;**
- d. **La presenza di legami con altre imprese;**
- e. **I componenti del gruppo imprenditoriale e le loro esperienze;**
- f. **Le motivazioni che spingono alla realizzazione del progetto**

2.1 Il prodotto/servizio offerto

Si deve essere chiari nell'identificare il prodotto/servizio che l'iniziativa imprenditoriale intende vendere. E' necessario infatti evidenziare in modo chiaro i seguenti punti:

- a. **Qual è il prodotto/servizio che si intende produrre/vendere**
- b. **Quali bisogni soddisfa**
- c. **Qual è il gruppo di clienti (target) potenziali a cui si rivolge.**

Le suddette caratteristiche scaturiscono da un'attenta analisi del mercato in cui si ha intenzione di entrare. E' possibile, infatti, che le caratteristiche tecniche o fisiche del prodotto/servizio debbano essere cambiate o modificate proprio perché l'analisi del mercato ha evidenziato bisogni da soddisfare che necessitano di un prodotto/servizio in parte o totalmente diverso da quello che il neo imprenditore aveva inizialmente ideato.

D'altro canto, il target di riferimento potrebbe risultare diverso da quello immaginato in precedenza, cosicché anche i potenziali acquirenti del nostro prodotto/servizio potrebbero essere diversi da quelli previsti nella stesura iniziale del progetto. Quindi, la descrizione del prodotto/servizio, sebbene appaia all'inizio del business plan, è il frutto di un attento processo di analisi delle caratteristiche del mercato in cui ci si intende immettere.

Sarà importante, durante questa fase, evidenziare quali bisogni soddisfa il nostro prodotto/servizio; quali sono le caratteristiche distintive del nostro prodotto/servizio; quali sono le differenze più importanti tra il nostro prodotto e quello della concorrenza.

2.2 Il mercato di sbocco

E' necessario infatti evidenziare in modo chiaro i seguenti punti:

- a. **Descrizione del mercato e dei segmenti;**
- b. **Dimensioni e prospettive di sviluppo della domanda complessiva;**
- c. **Risultati di eventuali ricerche di mercato svolte;**
- d. **Identificazione e descrizione del segmento o dei segmenti di mercato prescelti (elasticità della domanda al prezzo, frammentazione/concentrazione della clientela);**
- e. **Potere contrattuale dei clienti obiettivo;**
- f. **Dimensioni e prospettive di sviluppo del segmento di mercato prescelto (tasso di crescita, determinanti della crescita, stagionalità /ciclicità).**

Le nuove iniziative imprenditoriali di piccole dimensioni, non giustificano certo la programmazione di ricerche di mercato articolate e costose; tuttavia, un'attenta analisi della realtà in cui ci si intende immettere è quanto mai importante per aumentare le possibilità di successo della nuova iniziativa. La dimensione quantitativa (in termini di vendite possibili e in termini geografici) del mercato, è un dato necessario per effettuare previsioni attendibili sulle vendite/ricavi possibili della nuova iniziativa imprenditoriale. Tali informazioni sono spesso già contenute nelle pubblicazioni delle varie associazioni di categoria (Ass. commercianti, Ass. industriali, Ass. artigiani, ecc.). L'analisi di queste informazioni può dare validi suggerimenti per quanto riguarda i dati di tendenza del mercato nazionale, regionale o provinciale. Se l'area di interesse, invece, è circoscritta a zone geografiche più limitate (es. Comuni, ecc.) le informazioni contenute nelle pubblicazioni suddette non sono sufficienti per effettuare previsioni attendibili. In questo caso si può interpellare la Camera di Commercio locale per avere a disposizione dati statistici e elenchi nominativi delle aziende presenti sul territorio che effettuano attività concorrenti. Altre fonti informative dalle quali desumere nominativi e tipologia delle aziende concorrenti sono costituite, in mancanza d'altro, dalle Pagine Gialle. Anche le fiere di settore costituiscono una fonte di riferimento importante per capire e misurare le caratteristiche di un mercato.

Un ulteriore sistema per effettuare delle analisi di tipo quantitativo senza ricorrere a costose ricerche di mercato, può essere quello di analizzare i bilanci della concorrenza locale. Infatti, almeno per le società di capitali (dunque anche per le S.r.l.), i bilanci sono pubblici e libera è la loro consultazione. Se l'analisi del mercato può sembrare a volte laboriosa, per le difficoltà connesse al reperimento delle informazioni necessarie, l'esame della concorrenza è quanto mai facilitato dal fatto stesso di poter individuare fisicamente i nostri concorrenti, che saranno numericamente ben determinati, anche se la nostra attività fosse molto comune (al contrario dei clienti potenziali, molto difficili da stimare). Una volta individuato il concorrente e la sua clientela si dovrà cercare di scoprirne i "difetti", o i punti di debolezza, al fine di non commettere i suoi stessi errori. In aggiunta, si potranno imitare i fattori comportamentali o le scelte gestionali che a noi sembrano positivi o di successo. Anche l'osservazione delle tecniche di vendita attuate dai concorrenti, come l'analisi del comportamento dei consumatori, potranno offrirci spunti significativi per delineare le nostre strategie commerciali. Infine, attraverso il confronto con i prezzi praticati dalla concorrenza ci si potrà rendere conto di quali sono i prezzi relativi ad un dato prodotto/servizio, nella zona presa in oggetto, in un dato momento. L'analisi del mercato, effettuata con gli strumenti appena descritti, permette al potenziale imprenditoriale di ricavare, da un'idea generale di prodotto o di mercato, un'idea particolare. In altre parole, l'idea si va affinando ed arriva così a delinarsi come business. E' solo a questo punto che si può identificare in modo esatto il prodotto/servizio e il segmento del mercato che ci interessa

2.3 La concorrenza

E' necessario conoscere i propri concorrenti rispondendo, in base alle informazioni disponibili e per quanto possibile, ai seguenti punti:

- a. **Descrizione della struttura dell'offerta;**
- b. **Situazione e grado di turbolenza tecnologica del settore;**
- c. **Profilo dei principali concorrenti;**
- d. **Grado di competitività dei settori;**
- e. **Perché i prodotti della concorrenza non soddisfano pienamente le esigenze del mercato;**

- f. **Come si pensa di superare le barriere all'entrata nel settore;**
- g. **Identificazione dei concorrenti potenziali;**
- h. **Barriere all'entrata nei confronti dei concorrenti potenziali;**
- i. **Identificazione dei prodotti/servizi sostitutivi;**

2.4 La strategia di marketing

Descrivere le strategie di marketing che verranno utilizzate per portare il prodotto dall'azienda al consumatore finale: le leve del marketing, (marketing mix) sono:

- a. **Prodotto**
- b. **Prezzo**
- c. **Promozione**
- d. **Distribuzione**

Il Prodotto: è importante definire tutte le caratteristiche e i pregi del prodotto o servizio che si intende commercializzare, indicando anche gli eventuali accessori che ne aumentano il valore.

Anche **il prezzo** va considerato come elemento decisivo nella scelta del consumatore; è importante confrontarlo anche con il prezzo normalmente praticato dalla concorrenza, i costi di produzione.

L'attività promozionale consiste in una serie di strumenti come pubblicità, marketing diretto, relazioni pubbliche, promozioni vendite, che servono a comunicare al cliente potenziale l'esistenza di quel prodotto e i vantaggi rispetto ad altri analoghi prodotti della concorrenza.

Per la scelta dei canali di **distribuzione** sarà necessario valutare la natura del mercato di riferimento e i vantaggi connessi a ciascun canale.

2.5 La Produzione

Nel business plan l'imprenditrice deve indicare quali tecnologie e processi produttivi utilizzerà e in particolare:

- a. **Cosa verrà prodotto internamente all'azienda e cosa invece attraverso servizi esterni (outsourcing);**
- b. **Tecnologie e processi produttivi (macchine e impianti);**
- c. **Dimensione degli impianti e Programma di insediamento con costi e tempi per l'installazione degli impianti);**
- d. **Immobilizzazioni materiali (macchinari, impianti, immobili, terreni, capannoni, automezzi);**
- e. **Immobilizzazioni immateriali (software, brevetti, licenze).**
- f. **Approvvigionamenti dei fattori produttivi.**

2.5.1. Il Piano degli Investimenti

Il Piano degli investimenti programma gli acquisiti di capitale fisso (immobili, impianti, attrezzi, strumenti, macchinari, marchi, etc), indicando i tempi di inserimento nei cicli delle attività e in un linguaggio di quantificazione degli immobilizzi di capitale da destinare al capitale circolante (sommando, ad esempio, il saldo dell'IVA e crediti verso clienti al magazzino e sottraendovi i debiti verso fornitori e gli altri debiti). Nel Piano degli Investimenti vengono dunque indicate non solo le caratteristiche tecniche, ma anche l'organizzazione produttiva funzionale al perfetto sincronismo degli elementi dell'impresa: capacità tecnico-produttiva degli investimenti, innovazione tecnologica connessa al processo produttivo, grado di usura e processi di obsolescenza dei fattori di produzione. Nel piano degli investimenti la relazione immediata è con gli aspetti significativi e qualificanti della parte produttiva, quali l'innovazione tecnologica, del processo produttivo impiegato, il grado di automazione, i limiti e i vantaggi dei processi erogativi nel caso di servizi, etc. etc.

Questa analisi è particolarmente dettagliata nel caso delle attività produttive di tipo manifatturiero, perché in quel caso la progettazione e l'organizzazione di impianti e infrastrutture, la definizione della logistica, la

progettazione nell'uso lineare o modulare di macchinari e strumenti richiede da un lato una visione d'insieme delle varie fasi dei processi di produzione, dall'altro una concezione dettagliata delle caratteristiche di ciascun fattore di produzione integrato agli altri.

Descrivere dal punto di vista operativo, il piano degli investimenti, che dovrebbe contenere i seguenti dati fondamentali: ammontare e natura degli investimenti, evidenziando:

- a. **costi di acquisizione esterna e relativi oneri accessori**
- b. **vita fisica e tecnologica dei beni**
- c. **costi di avviamento dell'impianto e/o delle attività (formazione del personale, spese di consulenza, etc)**
- d. **piano del personale necessario per la piena operatività degli investimenti.**

Tipologia investimenti	Anno 1		Anno 2		Anno3	
	Costo	% Amm.to	Costo	% Amm.to	Costo	% Amm.to
1. Immobilizzazioni materiali						
1 terreni e fabbricati (a+b+c)						
a) fabbricati civili						
b) fabbricati industriali						
c) terreni						
2. Impianti e macchinari (a+b)						
a) impianti						
b) macchinari						
3. Attrezzature industriali e/o commerciali						
4. Altri beni						
a) Automezzi						
b) Mobili e arredi						
c) macchine d'ufficio						
5. Immobilizzazioni immateriali						
a) costi di impianto						
b) costi di ricerca, sviluppo e pubblicità						
c) concessioni, licenze marchi e diritti simili						
d) avviamento						
e) altre (costi software ecc)						
6. Immobilizzazioni finanziarie						
a) partecipazioni finanziarie						
b) altro						

L'ammortamento è un procedimento economico-contabile avente per oggetto i beni a fecondità ripetuta, ossia quei beni strumentali che cedono la loro utilità economica in più esercizi. Attraverso l'ammortamento, quindi, il costo pluriennale di tali beni viene ripartito in più esercizi in funzione della loro durata economica. Infatti, quando un'azienda acquista un bene destinato a essere utilizzato per più anni, ad esempio un macchinario, il relativo costo sostenuto viene ripartito in funzione del numero di anni per l'acquisto in tante

quote quanti sono gli esercizi nei quali il macchinario sarà presumibilmente impiegato. Se così non fosse il costo verrebbe imputato interamente nell'esercizio in cui viene acquistato disattendendo il principio della competenza economica dei componenti reddituali.

La procedura dell'ammortamento è prescritta dal Codice Civile (art. 2426 c.c.) ai fini della redazione del bilancio d'esercizio.

Altra cosa è l'ammortamento dettato dal legislatore fiscale, il quale si applica in sede di determinazione della base imponibile ai fini della liquidazione delle imposte. Quello civilistico è libero (a parte qualche limitazione data dal Codice Civile per quanto riguarda l'avviamento); quello fiscale deve essere determinato in base a precise aliquote di ammortamento previste dal fisco (pubblicate con decreto ministeriale ogni anno), che indicano la quota massima deducibile ai fini della determinazione del reddito d'impresa fiscalmente imponibile. Molto spesso le aziende ritengono le aliquote fiscali adeguate anche sul piano civilistico e le utilizzano, ma lo fanno per libero arbitrio.

Le aliquote di ammortamento si applicano alle immobilizzazioni materiali e immateriali, le quote di ammortamento di ciascun anno (che si sommano nei c.d. "Fondi di ammortamento") vanno a diminuire il valore del bene relativo iscritto nel bilancio, incidendo quindi anche nella determinazione dell'Attivo dello Stato Patrimoniale.

Quindi la **quota di ammortamento** rappresenta la parte del costo dell'immobilizzazione (materiale e/o immateriale) che concorre alla produzione del prodotto/servizio in un dato esercizio (anno), concorrendo alla formazione del reddito d'esercizio (utile o perdita) e va inserita nel Conto Economico.

2.6 Organizzazione, pianificazione e costi del personale

La pianificazione della forza lavoro consiste nel processo di traduzione del piano aziendale globale, in cui viene definito che cosa fare, in un piano del personale e delle capacità lavorative di cui avrete bisogno per raggiungere i vostri obiettivi. Esaminando ogni stadio del ciclo lavorativo, da cui scaturisce il prodotto/servizio, si può riuscire a comprendere quale deve essere la quantità e la qualità di capacità professionali occorrenti.

Per ogni fase del lavoro è necessario stimare quanto del volume totale di capacità lavorativa richiesta da quella fase medesima potrà essere coperta da ciascun dipendente, e, quindi, quante persone sono necessarie per raggiungere i livelli produttivi programmati. Può essere necessario fare programmi con un certo respiro nel tempo, organizzando la forza lavoro con procedure di bilanciamento quantitativo così da evitare tempi morti, oppure può essere utile ricorrere al part-time per livellare le punte occasionali della curva di domanda di lavoro.

La costituzione di un nucleo di lavoratori dipendenti e/o collaboratori efficiente, include parecchie fasi, descrivere:

- a. **pianificazione della forza lavoro;**
- b. **organizzazione;**
- c. **descrizione delle mansioni;**
- d. **caratteristiche personali;**
- e. **reclutamento e assunzione;**
- f. **Tempi e modalità contrattuali di inserimento (es. Co.Co.Pro., Prestazione professionale, Contratto di lavoro a tempo determinato/indeterminato, ecc.)**

Per la pianificazione dell'organico si possono riassumere i dati nella seguente tabella:

	Anno 1	Anno 2	Anno 3
N° Operai			
Costo medio per operaio (comprensivo di tutti gli oneri sociali e previdenziali)			
N° quadri e impiegati			

Costo medio per quadro e impiegato (comprensivo di tutti gli oneri sociali e previdenziali)			
N° dirigenti			
Costo medio per dirigenti (comprensivo di tutti gli oneri sociali e previdenziali)			
TOTALE COSTO PERSONALE			

3. PIANO ECONOMICO FINANZIARIO

3.1 Lo Stato Patrimoniale

Lo stato patrimoniale è il prospetto che rappresenta la fotografia dei valori relativi ai beni di proprietà della neoimpresa in cui sono stati investiti i capitali, e indica, inoltre, le fonti da cui l'imprenditore ha attinto il denaro per costituire il patrimonio.

Due sono le sezioni in cui è suddiviso:

- la sezione degli **impieghi di capitale (attività)**, in cui è contenuto l'elenco dei "beni" in cui è stato investito il denaro a disposizione del neoimprenditore per costituire l'ossatura principale dell'impresa;
- la sezione delle **fonti di finanziamento (passività)**, in cui sono indicate le fonti di finanziamento da cui l'imprenditore ha attinto il denaro per costituire l'impresa e avviare l'attività.

I capitali da investire nelle imprese che devono essere avviate, provengono da varie fonti:

- capitale proprio (o capitale di rischio), rappresentato dai capitali propri dell'imprenditore;
- capitale di terzi, rappresentato da capitali che provengono da soggetti terzi sotto forma di debiti (ad esempio fornitori) o sotto forma di prestiti (banche).

Le fonti di finanziamento sono registrate nella parte destra dello stato patrimoniale:

Tabella 1 - Stato patrimoniale (alla costituzione)

IMPIEGHI (attività)

FONTI DI FINANZIAMENTO (passività)

I capitali arrivano da:

Capitali di terzi

- fonti a breve termine:

prestiti bancari

debiti vs/fornitori

- fonti a medio-lungo termine:

finanziamenti pubblici

mutui, eccetera.

Capitale proprio (o capitale di rischio)

I capitali sono impiegati in:

.....

Le fonti da cui l'imprenditore "raccolge" il denaro da investire per avviare l'attività, sono dette **passività**, poiché rappresentano dei debiti che l'impresa si assume nei confronti dei terzi. In tale ottica anche il capitale proprio deve essere considerato un debito che l'impresa si assume nei confronti dei soci, che hanno deciso di investire i propri risparmi nell'impresa, piuttosto che in altre forme di investimento, e che quindi si aspettano di ricevere un tornaconto e di recuperare il capitale investito quando l'impresa avrà cessato di esistere. L'imprenditore, con i mezzi finanziari raccolti, provvederà a costituire la struttura fondamentale (cioè i beni durevoli o le **immobilizzazioni**) con cui potrà avviare l'attività.

Le immobilizzazioni, che costituiscono quindi l'ossatura fondamentale e il patrimonio iniziale dell'impresa, sono elencate nella sezione sinistra dello stato patrimoniale.

Inoltre, l'imprenditore, potrà decidere al momento della costituzione dell'impresa, che il denaro liquido che lui stesso ha apportato, sia versato in parte su un c/c bancario, e in parte in un fondo di cassa per le piccole e imprevedute spese che quotidianamente deve sostenere.

Il denaro in cassa e la disponibilità in banca rappresentano la ricchezza dell'impresa, e saranno dunque registrati nelle attività dello stato patrimoniale come indicato nella seguente tabella 2:

Tabella 2 - Stato patrimoniale (alla costituzione)	
IMPIEGHI (attività)	FONTI DI FINANZIAMENTO (passività)
<p>I capitali sono impiegati in:</p> <p>Immobilizzazioni materiali</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ immobili ▪ macchinari ▪ attrezzature ▪ automezzi ▪ mobili e arredi ▪ computer ▪ ▪ <p>Immobilizzazioni immateriali</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ brevetti ▪ marchi ▪ spese di costituzione ▪ licenze ▪ ristrutturazioni ▪ <p>Liquidità</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ cassa ▪ banca 	<p>I capitali arrivano da:</p> <p>Capitale proprio</p> <p>Capitali di terzi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ fonti a breve termine: ▪ fidi bancari ▪ debiti vs/fornitori di merci o servizi ▪ fonti a medio-lungo termine: ▪ debiti verso fornitori di immobilizzazioni ▪ finanziamenti agevolati ▪ mutui ▪ leasing

Gli impieghi, o investimenti, sono altresì indicati come **attività** poiché rappresentano il patrimonio e la ricchezza iniziale dell'impresa.

Le attività ci indicano pertanto, dove e come è stato investito il denaro nell'impresa al momento della costituzione.

I contenuti dello stato patrimoniale sono quindi gli elementi che devono costituire il preventivo prima dell'avvio dell'impresa per valutare se, a fronte degli investimenti necessari per costituire il patrimonio della futura impresa, sono sufficienti i capitali di cui i soci pensano di poter disporre al momento dell'avvio. È intuitivo che quanto è stato investito nell'impresa per costituire il patrimonio della futura impresa, è esattamente uguale al denaro che l'imprenditore è riuscito a raccogliere facendo ricorso a tutte le forme di cui sopra. Nello stato patrimoniale deve cioè sussistere questa relazione:

impieghi = fonti di finanziamento.

Gli impieghi di capitali (beni dell'impresa) e le fonti di finanziamento (i debiti verso terzi e verso i soci) devono pareggiare.

Prospetto di Stato Patrimoniale

STATO PATRIMONIALE	Anno 1	Anno 2	Anno 3
ATTIVITÀ'			
A Crediti v/soci per versamenti ancora dovuti BI Immobilizzazioni Immateriali: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Costi di impianto e ampliamento ▪ Costi di ricerca/sviluppo/pubblicità ▪ Diritti di brevetto e d'ingegno ▪ Concessioni, licenze, marchi e simili ▪ Avviamento ▪ Immobilizzazioni in corso e acconti ▪ Altre BII Immobilizzazioni Materiali: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Terreni e fabbricati ▪ Impianti e macchinari ▪ Attrezzature ind.li e comm.li ▪ Altri beni ▪ Immobilizzazioni in corso e acconti BIII Immobilizzazioni Finanziarie: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Partecipazioni in imprese controllate/collegate/controllanti/altre ▪ Crediti verso imprese controllate/collegate/controllanti/altre ▪ Altri titoli ▪ Azioni proprie TOTALE IMMOBILIZZAZIONI CI Rimanenza di merci o altro CII Crediti <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verso clienti ▪ Verso imprese controllate/collegate/controllanti/altre ▪ Crediti tributari/Imposte anticipate ▪ Altri crediti CIII Attività finanz. Non immobilizz.ni CIV Disponibilità Liquide <ul style="list-style-type: none"> ▪ Depositi bancari e postali ▪ Assegni ▪ Denaro e Valori in Cassa TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE D Ratei e Risconti Attivi			
TOTALE ATTIVITÀ'			
PASSIVITÀ			
A Patrimonio Netto <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capitale di rischio ▪ Riserva sovrapprezzo azioni ▪ Riserva di rivalutazione ▪ Riserva legale ▪ Riserva statutaria ▪ Riserva azioni proprie ▪ Altre riserve 			

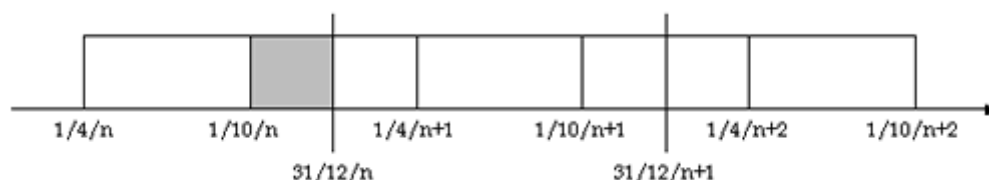
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utili (perdite) portate a nuovo ▪ Utile (Perdita) d'esercizio <p>B Fondi per rischi ed oneri</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fondo per trattamento di quiescenza ed obblighi simili ▪ Fondo Imposte ▪ Altri <p>C Fondo Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</p> <p>D Debiti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obbligazioni ▪ Debiti vs. soci per finanziamenti ▪ Debiti v/ banche (breve termine) ▪ Debiti v/banche (m/l termine: es Mutui) ▪ Debiti v/altri finanziatori ▪ Acconti ▪ Debiti v/fornitori ▪ Debiti rappresentati da titoli di credito ▪ Debiti v/imprese controllate/collegate/controllanti ▪ Debiti tributari ▪ Debiti v/istituti di previdenza e sicurezza sociale ▪ Altri debiti <p>E Ratei e risconti passivi</p>			
TOTALE PASSIVITA'			

Le immobilizzazioni vanno scritte **al netto dei fondi di ammortamento relativi**. Le quote di ammortamento dell'anno verranno inserite nel relativo conto economico (vedi paragrafo 3.2 per una descrizione più dettagliata).

Ratei e Risconti.

Ratei. Lo svolgimento dell'attività aziendale dà spesso luogo a operazioni che si prolungano da un esercizio all'altro. In questo caso i costi e i ricavi cui esse danno origine, noti sia nell'importo sia nella scadenza, devono essere ripartiti tra due esercizi in ragione del tempo.

Supponiamo che l'impresa abbia ottenuto un mutuo dalla propria banca per finanziare l'acquisto di un impianto e che debba corrispondere interessi semestrali posticipati in data 1/4 - 1/10. può essere rappresentata graficamente nel seguente modo:



Osserviamo che il pagamento posticipato degli interessi relativi al periodo 1/10/n - 1/4/n+1 si colloca tra due diversi anni. Ciò significa che in relazione al 31/12/n, data in cui l'impresa procede alla redazione dell'inventario d'esercizio, l'importo degli interessi semestrali può essere diviso in due componenti:

- una parte già maturata, riferibile all'esercizio n, corrispondente al debito potenzialmente sorto verso la banca per il periodo 1/10/n - 31/12/n, detta rateo (in grigio nell'immagine)

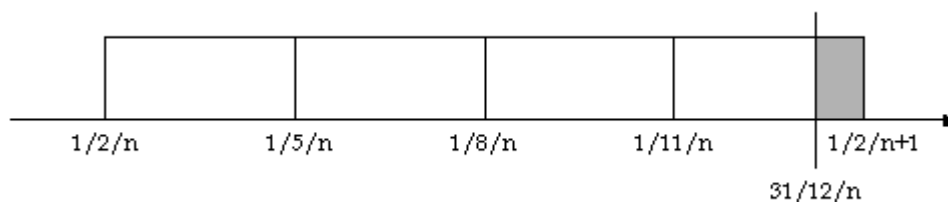
- una parte non ancora maturata, riferibile all'esercizio n+1, esercizio in cui avverrà il pagamento dell'intera somma dovuta per interessi

Il rateo è dunque una quota di uscita o di entrata finanziaria futura che misura costi o ricavi già maturati e non ancora rilevati, la cui manifestazione finanziaria avrà luogo in esercizi futuri. In particolare:

- il rateo è passivo se prevede uscite future, relative a spese e costi non ancora sostenuti. Esso misura componenti negativi di reddito a rilevazione posticipata, già maturati ma non ancora liquidati
- il rateo è attivo se prevede entrate future, relative a rendite e ricavi non ancora conseguiti. Esso misura componenti positivi di reddito a rilevazione posticipata, già maturati ma non ancora liquidati

I ratei rappresentano valori finanziari presunti perchè indicano il credito o il debito potenziale dell'impresa, corrispondente alla quota di ricavo o costo già maturata nell'esercizio in corso, e si calcolano ripartendo l'intero importo del costo o del ricavo tra gli esercizi proporzionalmente al tempo.

Risconti. Durante il periodo amministrativo l'impresa può effettuare pagamenti e riscossioni connessi a costi o ricavi a regolamento anticipato la cui competenza economica interessa più esercizi. Le rimanenze contabili, note con il nome di risconti, indicano il diritto di utilizzare un bene o un servizio nel tempo (risconto attivo) oppure l'obbligo di far utilizzare un bene o un servizio nel tempo (risconto passivo). Tali rimanenze sono dette contabili in quanto i risconti non hanno una consistenza fisica, ma risultano da documenti che indicano l'esistenza del diritto o dell'obbligo aziendale verso terzi. Supponiamo che l'impresa abbia preso in affitto un'autorimessa stabilendo il versamento di un affitto trimestrale anticipato alle date $1/2 - 1/5 - 1/8 - 1/11$. La sequenza trimestrale delle uscite di denaro può essere così rappresentata:



Come si può osservare, il pagamento anticipato del quarto canone (relativo al periodo $1/11/n - 1/2/n+1$) si colloca tra due diversi anni. Ciò significa che in relazione al $31/12/n$ l'importo del fitto trimestrale può essere suddiviso in due componenti:

- una parte già maturata, riferibile all'esercizio n, relativa alla parte di costo di competenza dell'anno che si sta chiudendo
- una parte non ancora maturata, che essendo riferibile all'esercizio n+1 non è di competenza. Tale parte, detta risconto, deve essere stornata e rinviata al futuro

Il risconto è dunque una quota di costo o di ricavo non ancora maturata ma che ha già avuto la sua manifestazione finanziaria. In particolare:

- il risconto è attivo se riguarda un costo già sostenuto per servizi non ancora utilizzati e di cui usufruire nell'esercizio successivo. È un costo che non fa parte dei componenti di reddito dell'esercizio che si chiude; pertanto è da rinviare al futuro come costo sospeso. Esso entra a far parte degli elementi attivi del patrimonio di funzionamento
- il risconto è passivo se riguarda un ricavo già conseguito per servizi non ancora prestati e da fornire nell'esercizio successivo. È un ricavo che non fa parte dei componenti di reddito dell'esercizio che si chiude; pertanto è da rinviare al futuro come ricavo sospeso. Esso entra a far parte degli elementi passivi del patrimonio di funzionamento

I risconti sono valori economici perchè rappresentano costi già sostenuti o ricavi già conseguiti. Essi si calcolano ripartendo l'intero importo del costo o del ricavo tra gli esercizi proporzionalmente al tempo.

3.2 Il conto economico.

Il conto economico permette, innanzitutto, all'imprenditore, di "registrare per memoria", tutte le operazioni che saranno effettuate in un determinato periodo di tempo e che genereranno dei costi.

Per comodità, la vita dell'impresa viene suddivisa in tanti "sottoperiodi" chiamati **esercizi** che generalmente corrispondono ad un anno di attività (1 gennaio-31 dicembre).

Quindi, nella sezione di sinistra (dare), sono riportati (tabella 3) i costi sostenuti in un anno di attività (per un'impresa appena avviata, rappresentano i costi che si sono sostenuti nel primo anno).

Tabella 3 - Conto economico	
Costi (sezione dare)	Ricavi (sezione avere)
Tutti i costi delle risorse consumate nell'esercizio <ul style="list-style-type: none"> ▪ materie prime ▪ salari e contributi sociali ▪ stipendi e contributi sociali ▪ materiali di consumo ▪ cancelleria ▪ telefono, luce, gas ▪ assicurazioni ▪ affitti ▪ ammortamenti 	

Cosa deve l'imprenditore segnare nella sezione avere del conto economico? Nella sezione di destra sono registrati tutti i ricavi che rappresentano il corrispettivo derivante dalla vendita dei beni o dei servizi che l'impresa produrrà in un anno di attività (tabella 4).

Tabella 4 - Conto economico	
Costi (sezione dare)	Ricavi (sezione avere)
Tutti i costi delle risorse consumate nell'esercizio <ul style="list-style-type: none"> ▪ materie prime ▪ salari e contributi sociali ▪ stipendi e contributi sociali ▪ materiali di consumo ▪ cancelleria ▪ telefono, luce, gas ▪ assicurazioni ▪ affitti ▪ ammortamenti 	Tutti i ricavi dei beni/servizi venduti nell'esercizio

La differenza tra le attività contenute nello stato patrimoniale e i costi presenti nel conto economico consiste nel fatto che le attività sono degli **investimenti** che l'imprenditore effettua per acquistare beni che saranno utilizzati per molti anni nell'impresa o magari per tutta la vita aziendale. Essi sono anche detti **costi pluriennali**.

I costi registrati nel conto economico, invece, vengono sostenuti a fronte dell'acquisto di beni che saranno utilizzati e consumati in un singolo esercizio e la cui utilità si esaurisce nell'anno. Essi vengono anche indicati come **costi di esercizio** e sono costi ripetitivi a fronte di acquisti effettuati anche più volte nell'arco dell'esercizio.

Se l'acquisto di un impianto di un macchinario viene effettuato all'avvio dell'impresa e sarà utilizzato per molti esercizi, le materie prime o il materiale di cancelleria saranno acquistati e consumati nell'arco di un solo esercizio per garantire il funzionamento dell'attività e saranno riacquistati ogniqualvolta le scorte risulteranno esaurite.

Nella redazione dei bilanci vige il principio della **competenza**. In base a tale principio, devono essere imputati, cioè "caricati" al singolo esercizio di attività, solo i costi effettivamente riferiti alle attività svolte in quel anno. Se quindi non si pone nessun problema di registrazione per i costi di esercizio che sono, senza alcun dubbio riferiti a quanto è stato svolto nell'anno, possono invece sorgere problemi per l'imputazione dei costi pluriennali. Sarebbe contabilmente scorretto "caricare" l'intero costo di un impianto solo sull'esercizio in cui è stato acquistato. L'impianto sarà utilizzato non solo in quel esercizio, ma in più anni, se non durante tutta la vita dell'azienda.

In base al principio della competenza, quindi, il costo pluriennale deve essere suddiviso tra tutti gli esercizi per cui sarà utilizzato, generando la c.d. **QUOTA DI AMMORTAMENTO (vedi paragrafo 2.5.1)**

Il conto economico ha la funzione di confrontare tutti i costi che sono stati sostenuti durante l'anno, con tutti i ricavi che ha conseguito attraverso le vendite.

Da tale analisi possono sorgere due realtà: se i ricavi sono stati maggiori dei costi si ha avuto un **profitto**; se i ricavi sono minori dei costi dovremo leggere una **perdita**.

Prima di decidere se avviare o meno un'impresa, l'imprenditore dovrà riuscire a "preventivare" tutti i possibili costi da sostenere almeno per i primi due anni di attività, e i volumi di fatturato che potrà realizzare, allo scopo di valutare il grado di profittabilità dell'impresa.

Va quindi compilato il Prospetto di conto economico, nella sua forma "scalare", in modo da mettere in evidenza i diversi valori previsti per i primi 3 anni di attività dell'impresa.

Prospetto di conto economico

	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Valore della produzione			
Ricavi di vendita e delle prestazioni			
Variazioni rimanenze prodotti in corso, semilav. E prodotti finiti			
Variazioni dei lavori in corso su ordinazione			
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni			
Altri ricavi e proventi			
Totale Val. della Produzione (A)			
Costi della produzione			
Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci			
Per servizi			
Per godimenti di beni di terzi (es. affitto)			
Salari e stipendi			
Oneri sociali			
Quota TFR			

Trattamento di quiescenza e simili			
Ammortamento Immobilizz. Immateriali			
Ammortamento Immobilizz. Materiali			
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni			
Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide			
Variazione rimanenze mat. Prime, sussidiarie, di consumo e merci (+/-)			
Accantonamenti per rischi			
Altri accantonamenti			
Oneri diversi di gestione			
Totale Costi della Produzione (B)			
Differenza tra valore e costo della produzione (A-B)			
Proventi e Oneri finanziari			
Proventi da partecipazioni			
Altri proventi finanziari (da crediti iscritti nelle immob.ni, da titoli iscritti nelle imm.ni diversi da partecipazioni; da crediti iscritti nell'att. Circolante diversi da partecipazioni; altri)			
Interessi e oneri finanziari (+/-)			
Utili e perdite su cambi (+/-)			
Totale proventi e oneri finanziari (C)			
Rettifiche di valore di attività finanziarie			
Rivalutazioni (+) (di partecipazioni, di immob.ni finanziarie diverse da partecipazioni, di titoli dell'attivo circolante diversi da partecipazioni)			
Svalutazioni (-) (di partecipazioni, di immob.ni finanziarie diverse da partecipazioni, di titoli dell'attivo circolante diversi da partecipazioni)			
Totale Rettifiche di valore di attività finanziarie (D)			
Proventi e Oneri Straordinari			
Proventi con separata indicazione di plusvalenze da alienazioni (+)			
Oneri con separata indicazione di plusvalenze da alienazioni (-)			
Totale Proventi e Oneri Straordinari (E)			
Risultato prima delle imposte (1) (A-B+/-C+/-D+/-E)			
Imposte sul reddito d'esercizio, correnti, differite e anticipate (2)			
Utile (Perdita) d'esercizio (1-2)			

3.3 Piano Finanziario

Quanti capitali sono necessari per avviare l'impresa; e dove possono essere reperiti?

Da che cosa deve essere costituito il patrimonio della futura impresa per raggiungere un profitto?

A quali fonti di finanziamento l'impresa attinge e come vengono investiti i capitali raccolti. Sono indicate le risorse che l'impresa utilizza in un particolare momento e come vengono investite;

Come il patrimonio aumenta o diminuisce per effetto della gestione. Questo tipo di informazione si presenta come una sorta di giudizio sulle performance di impresa; indica se l'impresa è riuscita a fare profitto, aumentando così la sua ricchezza iniziale, oppure se ha prodotto solo perdite, riducendo in tal modo il patrimonio dell'impresa stessa.

Il fabbisogno finanziario comprende le uscite di cassa che dovrà effettuare inizialmente la nuova impresa: non solo, dunque, quelle per gli investimenti, ma anche quelle per il cosiddetto attivo circolante (scorte, credito Iva, liquidità, ecc.).

L'aspirante imprenditore deve dimostrare come ha intenzione di coprire il proprio fabbisogno. L'azienda ha a disposizione due tipologie di fonti di finanziamento: a breve e a lungo termine. Si considerano a breve quelle fonti rimborsabili nei successivi 12 mesi; a lungo termine quelle rimborsabili oltre i 12 mesi. Nelle fonti di breve termine si includono i debiti verso fornitori e l'utilizzo dell'affidamento bancario (scoperto, anticipazione, sconto di effetti). Nelle fonti a lungo termine si includono gli apporti dei soci, i mutui bancari, i finanziamenti agevolati, ecc. Una corretta gestione aziendale richiederebbe che gli investimenti di breve periodo siano finanziati da debiti rimborsabili nel breve periodo e, viceversa, che gli investimenti immobilizzati per lungo periodo siano finanziati da debiti a lungo termine.

Fabbisogno	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Investimenti			
Capitale d'esercizio			
(Scorte+crediti+liquidità)			
Rimborso finanziamento agevolato (eventuale)			
Rimborso finanziamento bancario			
Rimborso altri debiti			
Prelievi titolare/rimborso capitale di rischio			
Totale			

Fonti di finanziamento	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Capitale (mezzi propri)			
Ulteriori apporti di capitale			
Prestiti infruttiferi da soci			
Contributi a fondo perduto			
Finanziamento agevolato (eventuale)			
Finanziamento bancario			
Debiti verso fornitori			
Diminuzioni di capitale d'esercizio			
Fonti gestione corrente			
(utili + ammortamenti+accantonamenti)			
Totale			

4. APPENDICE.

Il business plan può essere corredato di alcuni documenti utili per completare il quadro della situazione:

- Curricula promotori
- Riferimenti/estratti documentali
- Ricerca di mercato comprensiva dell'indicazione del metodo di ricerca, dei questionari somministrati e di quant'altro utilizzato per l'indagine. Va ricordato che, rispetto alla ricerca di mercato, vanno estrapolati ed inseriti nel piano solo gli elementi quali-quantitativi che giustificano le scelte strategiche, questa modalità non appesantisce la lettura del piano d'impresa e consente, comunque al lettore più esigente di trovare conforto dai dati illustrativi consultando la ricerca completa in allegato.
- Offerte fornitori d'impianti e macchinari
- Eventuali contratti di affitto o planimetrie e computo metrico opere murarie
- Eventuali lettere d'intenti con eventuali clienti (se stipulate)
- Accordi strategici, reti di imprese, persone, strutture,...

5. CONSIDERAZIONI FINALI.

Alla luce dei dati raccolti, l'idea "sta in piedi"? E' il momento in cui il futuro imprenditore deve "tirare le somme" e valutare la propria idea di impresa. Devono essere individuati i punti di forza e di debolezza dell'impresa e valutate quindi le probabilità di successo o di insuccesso. Vanno esplicitati eventuali elementi di incoerenza nella formula imprenditoriale per evitare di aggiungere rischi inutili all'attività che deve nascere. E' l'unica parte del business plan che non deve essere data ai terzi perché serve all'imprenditore per capire se sono state rispettate tutte le regole del mercato e soprattutto vale la pena.