CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO

Guida pratica alla redazione del business plan

CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO

Guida pratica alla redazione del business plan

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Riproduzione del contenuto concessa alla Camera di commercio industria artigianato e agricoltura di Torino.
Vietata la riproduzione a terzi.
Diritti esclusivi Berardino & Partners S.r.l.

Coordinamento editoriale: Daniele Bonelli
Ideazione grafica: Animatif Comunicazione
Coordinamento grafico: Settore Comunicazione
Stampa: Mariogros - Torino
Finito di stampare: luglio 2003

Indice

Introduzione 1

Capitolo primo
Definizioni e concetti generali
1.1 Che cos'è il business plan? 5
1.2 La funzione del business plan 7
1.2.1 In quali casi è utile preparare il business plan 7
1.3 Il business plan quale strumento di pianificazione strategica: il confronto con il budget 8
1.4 Il business plan e le simulazioni economico - finanziarie 9
1.5 Il business plan: strumento dinamico e non statico 9
1.6 I soggetti interessati al business plan 10
1.6.1 I destinatari del business plan 10
1.6.2 I redattori del business plan 11
1.7 Affidabilità e attendibilità del business plan 12
1.7.1 Affidabilità 12
1.7.2 Attendibilità 13

Capitolo Secondo
Il business plan e le altre simulazioni dinamiche
2.1 Caso di studio (Gamma) 18
2.2 Le possibili interferenze della generale situazione aziendale 24
2.3 Una possibile interferenza: l'effetto sulle politiche commerciali 24
2.4 Altre interferenze: esempi 27

Capitolo Terzo
I dati necessari e le fonti informative
3.1 I dati di base macroeconomici: una proposta operativa 32

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Capitolo Quarto
Passo dopo passo, la redazione del business plan
4.1 Le fasi preparatorie e la procedura per realizzare il business plan . . . 35
4.2 Il progetto: definizione delle caratteristiche . . . 38
4.3 L'azienda e le sue aree rilevanti: i centri economici . . . 38
4.4 L'analisi del mercato e le scelte di marketing . . . 39
4.5 Le attività produttive . . . 40
4.5.1 Attività produttive: la produzione in serie . . . 41
4.5.2 Attività produttive: il commercio . . . 42
4.5.3 Attività produttive: i servizi . . . 43
4.5.4 Attività produttive: la gestione delle commesse . . . 47
4.6 Altri dati operativi . . . 50
4.6.1 Costi di Struttura . . . 50
4.6.2 Acquisizione di beni in leasing . . . 51
4.6.3 Gli investimenti . . . 52
4.6.4 Gestione dei dipendenti . . . 55
4.6.5 Gestione dei collaboratori . . . 56
4.6.6 Gestione dei contributi . . . 58
4.6.7 Le fonti di finanziamento nel business plan . . . 59
4.6.8 Movimenti del patrimonio netto (capitale di rischio) . . . 61
4.6.9 I finanziamenti da terzi . . . 62

Capitolo Quinto
Il business plan e la verifica di fattibilità economica e finanziaria
5.1 Fattibilità economica, finanziaria ed attendibilità . . . 65
5.1.1 Fattibilità economica . . . 67
5.2 Fattibilità finanziaria . . . 67
5.2.1 Le operazioni che generano flussi finanziari . . . 71
5.2.2 La rilevazione dei dati . . . 72
5.2.3 L'analisi dei flussi di cassa per la valutazione della dinamica gestionale . . . 75

Capitolo Sesto
Caso di studio (Alfa2003)
6.1 Descrizione del caso . . . 77
6.2 Sviluppo del caso . . . 77
6.3 Alcune riflessioni critiche . . . 94

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Allegati

Attività Produttive – Produzione in serie: raccolta dati 95
Attività Produttive – Commercio: raccolta dati 98
Attività Produttive – Servizi: raccolta dei dati 100
Attività Produttive – Commesse: raccolta dei dati 101

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Introduzione

Il business plan è diventato un tema di attualità, anche grazie ad alcune leggi agevolative che ne hanno imposto l'utilizzo da parte degli imprenditori.

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

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

- economici
- finanziari
- patrimoniali.

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

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

Ma per fronteggiare tale carenza è possibile oggi contare su una importante iniziativa, che ha visto il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti (CNDC) redigere ed approvare i "*Principi generali di redazione del business plan*"[1].

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

CAMERA DI COMMERCIO TORINO

Nota

[1] L'iniziativa è stata: realizzata, fino all'approvazione del CNDC del marzo 2001, dalla Commissione di Consulenza Aziendale; ispirata ed indirizzata dal Consigliere nazionale delegato Leonardo Losi, cui vanno ascritti i meriti di chiara visione del progetto; presieduta da Rodolfo Didato, paziente ed efficace coordinatore della Commissione; composta da: Ferruccio Barbi, Alessio Berardino, Gian Matteo Bonomo, Daniele Cecchet, Ugo Mangia, Bruno Piperno, Gianfranco Sasso, Francescopaolo Ventriglia, Paolo Stampacchia.

I Principi di redazione del business plan

Vale però la pena introdurre qui il primo e generale principio che coordina l'approccio a tale strumento da parte degli operatori interessati:

"*il business plan non deve essere considerato come uno strumento che fornisce garanzie assolute; tuttavia, proprio l'osservanza dei principi generali di redazione del business plan consente la consapevole valutazione e misura delle reali aree di rischio e criticità del progetto*".

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

Obiettivo della presente guida è quello di:

- introdurre i **criteri** e gli **accorgimenti generali** (validi sia per le nuove iniziative imprenditoriali che per la simulazione dello sviluppo di attività imprenditoriali esistenti) per la redazione del business plan
- segnalare un percorso pratico delle fasi e attività utili e necessarie alla sua redazione
- fornire esempi e materiale di riferimento sia per il redattore professionale che per il singolo imprenditore.

CAMERA DI COMMERCIO TORINO

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

In numerosi passaggi l'esemplificazione della raccolta dei dati necessari al business plan è evidenziata con l'utilizzo delle videata della prima completa piattaforma Internet (modalità ASP) rilasciata per lo sviluppo dei business plan aziendali[2].

Tale piattaforma, a differenza dei normali software residenti in locale, consente la gestione del business plan da parte dei redattori anche coordinati in gruppi di lavoro, con gestione delocalizzata degli accessi e creazione di rapporti funzionali nuovi tra azienda oggetto di simulazione e redattore o gestore della comunità economica di appartenenza.

Prende quindi il via un innovativo sistema autoqualificante che vede evolvere il tradizionale ruolo del consulente e del formatore in una integrata funzione di tutor anche virtuale dei progetti di sviluppo d'impresa, vissuti in modo sempre più attivo da parte del redattore interno all'impresa.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Nota

[(2)] *Raggiungibile all'indirizzo Internet www.2business plan.info*

Definizioni e concetti generali

1.1 Che cos'è il business plan?

Il business plan è un documento che riassume ed espone la rappresentazione dinamica e prevista dello sviluppo di un piano d'impresa.

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

Il business plan contiene un mix di:

1) descrizioni (per esempio è descrittiva la scheda personale dei soci)
2) numeri (per esempio lo stato patrimoniale, il conto economico ed il prospetto di tesoreria)
3) analisi e riscontri tecnici, logici, qualitativi e quantitativi.

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

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

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

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

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

Il documento è articolabile in diverse parti o sezioni, nelle quali esporre con rigore ma con efficacia comunicativa gli elementi essenziali e qualificanti del pro-

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

getto imprenditoriale, mettendo in evidenza gli obiettivi che esso si prefigge e di ciò di cui si ha bisogno.

Un elenco indicativo, ma non esaustivo o vincolante, può individuare nell'esposizione la trattazione dei seguenti punti:

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

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

Con riferimento all'ipotesi di un business plan di una start – up , i Principi generali di redazione del business plan del CNDC recitano inoltre che " … non muta la valenza del principio della completezza, ma solo le metodologie applicative …".

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

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

1.2 La funzione del business plan

La funzione del business plan è interna ed esterna all'impresa

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

Il business plan ha una doppia funzione: una interna all'impresa ed una esterna.

In sintesi, le due funzioni hanno i seguenti scopi:

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

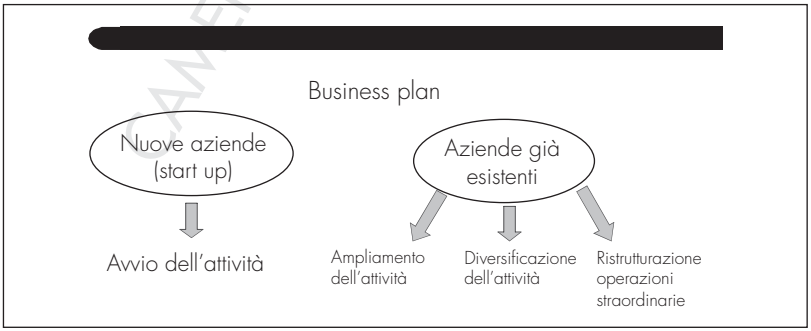
1.2.1 In quali casi è utile preparare il business plan

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

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

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

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



CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

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

1.3 Il business plan quale strumento di pianificazione strategica: il confronto con il budget

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

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

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

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

La seguente tabella[4] evidenzia le maggiori differenze tra il business plan ed il budget:

Caratteristiche	***Business plan***	***Budget***
Orizzonte temporale	Medio - lungo termine	Breve termine
Contenuto	Un aspetto per volta	Tutta l'azienda
Complessità	Molte variabili	Meno complesso
Natura dell'informazione	Più esterna	Su dati interni
	e previsionale;	e storici;
	meno accurata	più accurata
Persone coinvolte	Staff e alta direzione	Linea e alta direzione
N. di persone coinvolte	Esiguo	Elevato
Attività mentale	Creativa; analitica	Amministrativa;
		persuasiva
Finalità	Indicare risultati attesi	Condurre a risultati sperati
Valutazione lavoro svolto	Estremamente difficile	Meno difficile

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Nota

[(4)] *La tabella è stata parzialmente ripresa da L. Brusa e L. Zamprogna,* Pianificazione e controllo di gestione, *Etaslibri, 1991, p. 14*

1.4 Il business plan e le simulazioni economico – finanziarie

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

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

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

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

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

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

Un'impresa che non sia in grado di anticipare lo sviluppo della propria attività, sia in termini di fenomeni finanziari (entrate/uscite) sia in termini di fenomeni economici (costi/ricavi) corre il serio rischio di trovarsi presto o tardi impreparata a fronteggiare eventi imprevisti.

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

1.5 Il business plan: strumento dinamico e non statico

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

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

- aumento dell'inflazione
- variazione dei tassi di interesse
- altri cambiamenti delle "ipotesi di base"

ovvero

- ad una delle molteplici e continue variazioni nella manifestazione della combinazione delle risorse produttive
- al variato rapporto impresa /mercato.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

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

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

1.6 I soggetti interessati al business plan

Il business plan interessa due categorie di soggetti: i destinatari, coloro che lo debbono leggere ed esaminare, e i redattori, coloro che lo devono preparare.

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

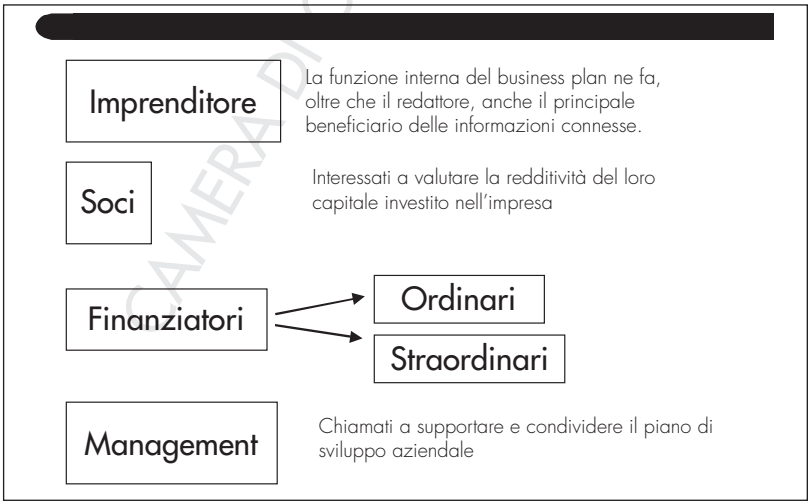
È quindi l'imprenditore che, su iniziativa propria o su richiesta di altri (soci, finanziatori, ecc.) ha la necessità di preparare una documentazione per chiarire ed illustrare gli obiettivi e le cifre della sua iniziativa.

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

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

1.6.1 I destinatari del business plan

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



CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

I soggetti destinatari sono così individuati:

1. **l'imprenditore**, che può essere inteso non solo come una singola persona fisica, ma anche come una compagine di soci
2. **i soci attuali e futuri**: chiamati a sottoscrivere un aumento del capitale sociale o a confermare la loro intenzione di sostenere lo sviluppo societario, vogliono conoscere le stime di redditività "in senso ampio" del loro capitale investito. In tale caso l'obiettivo del nuovo azionista, soprattutto se apportatore di solo capitale e non di competenze tecniche, sarà quello di ottenere dall'investimento una redditività superiore a quella di altri investimenti finanziari di tutto riposo (free risk)
3. **i soggetti finanziatori**, sia ordinari (ad es. banche, istituti credito, ecc.) che straordinari (ad es. istituzioni pubbliche per l'erogazione di fondi speciali, a fondo perduto o a tassi agevolati). In particolare, occorre tenere presente le tipicità e le aspettative dei finanziatori (banche, enti speciali, amministrazioni pubbliche)
4. **il management**, la cui presenza può essere importante soprattutto nelle imprese già esistenti e di una certa dimensione.

1.6.2 I redattori del business plan

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

Conseguentemente partecipano alla redazione del piano previsionale:

1. **l'imprenditore** stesso, sia come persona fisica che come compagine di soci, per descrivere in modo compiuto il processo/prodotto o il servizio da offrire al mercato
2. **il management**, ove presente, quale ausilio tecnico-operativo all'imprenditore

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

3. **gli altri consulenti**, di marketing, tecnici di altro tipo, avvocati, consulenti del lavoro, agenti, ecc., per individuare e determinare i "numeri" dei settori di competenza
4. **il professionista**, in genere il commercialista o il consulente aziendale, per congiungere ed elaborare in modo logico e congruente i "numeri" forniti dai soggetti al fine di riepilogare gli aspetti:

- patrimoniali (stato patrimoniale),
- reddituali (conto economico)
- finanziari (flussi di cassa, rendiconto finanziario ed altri indici).

1.7 Affidabilità e attendibilità del business plan[5]

Due importanti concetti e requisiti richiedono un breve approfondimento:

- l'affidabilità del business plan
- l'attendibilità del business plan.

1.7.1 Affidabilità

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

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

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

Quindi, recita il citato principio:

"*Il business plan soddisfa il requisito della affidabilità in presenza di una corretta e chiara rappresentazione:*

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

Nota

[5] *Su tali concetti si sviluppa l'intero capitolo terzo dei* Principi generali di redazione del business plan, *citati*.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

1.7.2 Attendibilità

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

L'attendibilità del business plan - secondo il principio – "*si risolve nel giudizio mediato derivante dal confronto e verifica tra:*

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

Il principio dell'attendibilità va verificato nel business plan con riguardo:

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

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

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

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

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

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

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Il business plan e le altre simulazioni dinamiche

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Lo sforzo di acquisire i dati di un progetto d'impresa e di elaborarli per verificarne fattibilità e compatibilità non sempre integra un vero e proprio business plan, frutto della complessiva valutazione del progetto e riferito all'intera impresa tenendo conto di tutte le possibili interferenze.

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

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

Gli stessi Principi generali di redazione del business plan[6] recitano che

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

È, quindi, necessario – ai fini del rispetto del principio di completezza – che il business plan:

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

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

Nota

[6] *Principio della completezza, Il concetto di completezza sostanziale*

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

Esempio.

Immaginiamo che un'azienda voglia raddoppiare la propria linea di produzione.

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

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

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

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

Alcune di queste informazioni sono, ad esempio:

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

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

1) le sinergie possibili nell'acquisizione e gestione delle risorse produttive (trattative nell'acquisto di maggiore quantità di materiale, migliore utilizzo/specializzazione del personale dipendente…)
2) i diversi rapporti di imputazione dei costi indiretti (industriali e non industriali) sul costo del prodotto (direct e full cost)
3) l'impatto possibile sul mercato già presidiato e l'effetto sulle politiche

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

commerciali (una maggiore offerta di prodotto da distribuire può non sempre trovare corrispondente domanda qualitativamente comparabile)

4) la gestione del capitale circolante necessaria e conseguente il nuovo investimento va ad inserirsi nella più ampia gestione finanziaria dell'azienda già esistente, con necessità di rivederne gli strumenti, gli equilibri ed i naturali effetti economici

5) le interferenze fiscali che potrebbero derivare dalla scelta temporale o quantitativa di un investimento.

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

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

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

Questa circostanza può ben essere rappresentata con un esempio concreto.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

2.1 Caso di studio "Gamma"

Obiettivo: raddoppio linea di produzione
Business plan: incrementale con i "soli" dati degli investimenti.

Ipotizziamo i seguenti elementari dati significativi dell'investimento:

(I valori monetari espressi in euro).

ATTIVITA'	COSTI	
Avvio del progetto	**gennaio 2003**	
	Costo del nuovo investimento	**200.000,00**
	IVA sul bene	
	Pagamento investimento	30/60 gg
Ammortamento tecnico	**15%**	
Fonti specifiche acquisibili	**mutuo**	
	importo	**150.000,00**
	durata in anni	**4**
	tasso	**6,75%**
	periodicità	**trimestrale**
Costo diretto di produzione		
	per prodotto	**1**
Quantità stimata producibile (pezzi) e vendibile		**300.000**
Stagionalità vendite e acquisti		**Costante**
Incremento annuo dei pezzi venduti		**10%**
Mark - up analogo alle condizioni attuali		**60%**
Dilazione pagamento fornitori		**30 gg**
Dilazione incasso clienti		**90 gg**
Incremento personale dipendente diretto	**4 unità**	**1.500,00/mese**
Incremento personale dipendente indiretto part - time	**1 unità**	**800,00/mese**

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

I dati macro-economici elementari adottati a supporto del modello di simulazione sono i seguenti*:

Trend Dati Base > Visualizza BBP010205

Tipo Profilo Predefinito 1 - Dati di Base
Codice Italia alfa2003
Descrizione Dati macroecon. Italia alfa2003

Anno	Inflazione	Costo Lavoro	Tasso Creditore Breve	Tasso Debitore Breve
2002	2.3	5	2.5	8
2003	2	5	2	7.5
2004	2	5	2	6
2005	1.6	5	2	6
2006	1.6	5	1	6
2007	1.6	5	1	6
2008	1.6	5	1	6
2009	1.6	5	1	6
2010	1.6	5	1	6

OK

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

Gli stessi citati Principi[7] recitano:

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

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

Nota

[7] Principi di redazione del business plan *approvati dal CNDC, Premessa, Concetti generali, Il Business Plan.*

[*] *La tabella qui rappresentata è acquisita dalle videata specifica della prima piattaforma italiana su Internet per lo sviluppo e completa gestione del Business Plan con tecnologie ASP, raggiungibile all'indirizzo www.2business plan.info*

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

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

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

	2003	2004	2005	2006
Ricavi	496.800	552.750	614.561	684.800
Acquisto materie e prodotti	-300.000	-333.300	-370.261	-412.000
Margine operativo lordo	**196.800**	**219.450**	**244.300**	**272.800**
Salari e stipendi	-88.400	-92.820	-97.461	-101.359
Contributi previdenziali dipendenti	-28.288	-29.702	-31.188	-32.435
Quota TFR dipendenti	-6.188	-6.497	-6.822	-7.095
Ammortamento beni materiali	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000
Margine operativo netto	**43.924**	**60.430**	**78.829**	**101.910**
Interessi attivi	242	0	0	119
Oneri finanziari da Tesoreria	-9.752	-8.105	-5.006	-872
Oneri finanziari da Finanziam. ML	-9.176	-6.645	-4.113	-1.582
Reddito ante imposte	**25.238**	**45.681**	**69.710**	**99.575**
Reddito netto	**25.238**	**45.681**	**69.710**	**99.575**

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

Leggiamo quindi la dinamica dei flussi annuali di cassa:

	2003	2004	2005	2006
Incasso crediti commerciali	446.941	646.495	718.908	800.663
Pagamento debiti commerciali	-329.868	-396.615	-440.601	-490.208
Pagamento stipendi	-62.764	-65.902	-69.197	-71.965
Versamento ritenute e contributi	-45.628	-56.205	-59.016	-51.951
Versamento Imposte indirette	0	-39.576	-48.444	-54.083
Totale flussi della gestione operativa	**8.681**	**88.195**	**101.650**	**132.456**
Erogazione finanziamenti	150.000	0	0	0
Rimborso rate finanziamenti	-46.676	-44.145	-41.613	-39.082
Addebito oneri fin. da tesoreria	-9.752	-8.105	-5.006	-872
Accredito proventi finanziari	242	0	0	119
Totale flussi della Gestione Patrimoniale	**93.814**	**-52.249**	**-46.619**	**-39.836**
Pagamento Investimenti	-240.000	0	0	0
Totale flussi della Gestione Investimenti	**-240.000**	**0**	**0**	**0**
Saldo Tesoreria Periodo Precedente	**0**	**-137.505**	**-101.558**	**-46.528**
Saldo Tesoreria del Periodo	**-137.505**	**-101.558**	**-46.528**	**46.092**

CAMERA DI COMMERCIO TORINO

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

Leggiamo comunque anche tali grandezze patrimoniali:

	2003	2004	2005	2006
ATTIVO				
Imm.Materiali Operative	170.000	140.000	110.000	80.000
Totale Immobilizzazioni	**170.000**	**140.000**	**110.000**	**80.000**
Crediti commerciali	149.219	166.024	184.589	205.687
Crediti verso Erario per II.II.	640	0	0	0
Disponibilità di Tesoreria	0	0	0	46.092
Totale Capitale Circolante	**149.859**	**166.024**	**184.589**	**251.779**
Totale Attivo	**319.859**	**306.024**	**294.589**	**331.779**
PASSIVO				
Utili di esercizi precedenti	0	25.238	70.919	140.629
Utile del periodo	25.238	45.681	69.710	99.575
Totale Patrimonio netto	**25.238**	**70.919**	**140.629**	**240.204**
Fondo TFR dipendenti	6.188	12.685	19.508	26.603
Totale TFR e Fondi	**6.188**	**12.685**	**19.508**	**26.603**
Debiti per finanziamenti m/l	112.500	75.000	37.500	0
Totale debiti Medio Lungo Termine	**112.500**	**75.000**	**37.500**	**0**
Debiti verso fornitori	30.132	33.477	37.189	41.381
Debiti verso dipendenti	0	0	0	0
Debiti verso Erario per II.II.	0	3.674	4.090	4.567
Debiti per contributi previdenziali	8.296	8.711	9.146	19.024
Debiti di tesoreria	137.505	101.558	46.528	0
Totale Debiti a breve	**175.933**	**147.419**	**96.952**	**64.972**
Totale Passivo	**319.859**	**306.024**	**294.589**	**331.779**

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

Sono dati significativi? Bastano tali elaborazioni a consigliare la migliore decisione?

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

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

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

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

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

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

Ecco quindi che dietro un apparente gestibile saldo di tesoreria alla fine dell'anno 2003 pari a:

	2003	2004	2005	2006
Saldo Tesoreria del Periodo	-137.505	-101.558	-46.528	46.092

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

	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile
Anno 2003				
Incasso crediti commerciali	0	0	0	49.660
Pagamento debiti commerciali	0	-29.988	-29.988	-29.988
Pagamento stipendi	-4.828	-4.828	-4.828	-4.828
Versamento ritenute e contributi	0	-4.148	-4.148	-4.148
Totale flussi della gestione operativa	**-4.828**	**-38.964**	**-38.964**	**10.696**
Erogazione finanziamenti	150.000	0	0	0
Rimborso rate finanziamenti	0	0	-11.906	0
Addebito oneri fin. da tesoreria	0	0	-1.240	0
Accredito proventi finanziari	0	0	242	0
Totale flussi della Gestione Patrimoniale	**150.000**	**0**	**-12.905**	**0**
Pagamento Investimenti	0	-120.000	-120.000	0
Totale flussi della Gestione Investimenti	**0**	**-120.000**	**-120.000**	**0**
Saldo Tesoreria Periodo Precedente	**0**	**145.172**	**-13.792**	**-185.661**
Saldo Tesoreria del Periodo	**145.172**	**-13.792**	**-185.661**	**-174.965**

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Dallo spaccato dei flussi finanziari mensili risulta evidente, anche visivamente, come il ritardo nell'incasso dei crediti commerciali rispetto al pagamento delle altre spese operative non consenta di compensare la differenza tra fonte ed impiego specifico dell'investimento (con picco nei mesi di marzo e aprile).

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

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

	Ottobre	Novembre	Dicembre
Anno 2003			
Incasso crediti commerciali	49.660	49.660	49.660
Pagamento debiti commerciali	-29.988	-29.988	-29.988
Pagamento stipendi	-4.828	-4.828	-9.656
Versamento ritenute e contributi	-4.148	-4.148	-4.148
Totale flussi della gestione operativa	**10.696**	**10.696**	**5.868**
Erogazione finanziamenti	0	0	0
Rimborso rate finanziamenti	0	0	-11.432
Addebito oneri fin. da tesoreria	0	0	-2.528
Accredito proventi finanziari	0	0	0
Totale flussi della Gestione Patrimoniale	**0**	**0**	**-13.960**
Pagamento Investimenti	0	0	0
Totale flussi della Gestione Investimenti	**0**	**0**	**0**
Saldo Tesoreria Periodo Precedente	**-150.805**	**-140.109**	**-129.413**
Saldo Tesoreria del Periodo	**-140.109**	**-129.413**	**-137.505**

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

Quindi il punto d'arrivo è solo teorico.

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

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

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

2.2 Le possibili interferenze della generale situazione aziendale

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

L'aspetto qui trattato è di fondamentale importanza, tanto che i citati Principi[8] recitano:

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

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

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

2.3 Una possibile interferenza: l'effetto sulle politiche commerciali

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

Tali politiche potrebbero basarsi su:

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

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

- investimenti pubblicitari
- agevolazioni commerciali (sconti, dilazioni) per i clienti (nuovi ed esistenti) che privilegino ordini quantitativamente superiori
- nessuna azione, in presenza di eccesso di domanda
- altro.

Nota

[8] Principi di Redazione del business plan *approvati dal CNDC, Capitolo secondo, La completezza, Il concetto di completezza sostanziale.*

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Esempio.

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

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

- **uno sconto commerciale del 5%** per ordini quantitativamente superiori a certe quantità, che possiamo per semplicità stimare esattamente pari alla nuova capacità produttiva
- **investimenti promozionali e pubblicitari**, comunque spesati nell'esercizio, per 20.000 euro nel 2003 e nel 2004.

I nostri flussi attesi cambiano, nel caso "gamma.v2", come segue:

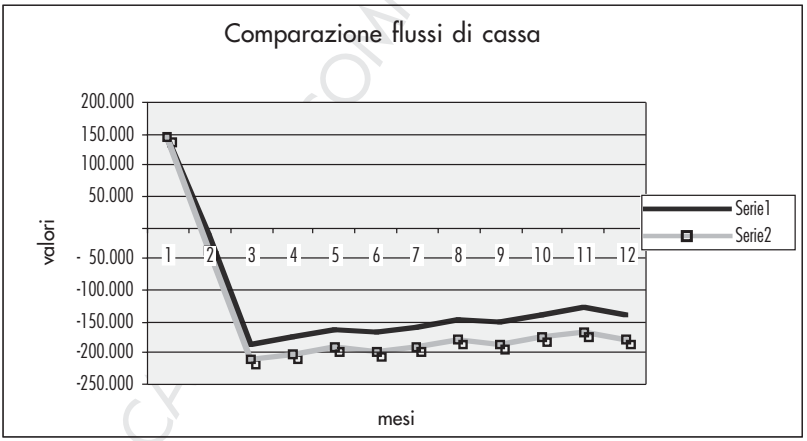
	2003	2004	2005	2006
Ricavi	481.200	535.590	595.322	663.600
Acquisto materie e prodotti	-300.000	-333.300	-370.261	-412.000
Margine operativo lordo	**181.200**	**202.290**	**225.061**	**251.600**
Servizi commerciali	-20.000	-20.000	0	0
Salari e stipendi	-88.400	-92.820	-97.461	-101.359
Contributi previdenziali dipendenti	-28.288	-29.702	-31.188	-32.435
Quota TFR dipendenti	-6.188	-6.497	-6.822	-7.095
Ammortamento beni materiali	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000
Margine operativo netto	**8.324**	**23.270**	**59.590**	**80.710**
Interessi attivi	242	0	0	0
Oneri finanziari da Tesoreria	-11.888	-12.581	-10.974	-6.909
Oneri finanziari da Finanziam. ML	-9.176	-6.645	-4.113	-1.582
Reddito ante imposte	**-12.498**	**4.045**	**44.503**	**72.219**
Reddito netto	**-12.498**	**4.045**	**44.503**	**72.219**

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

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

	2003	2004	2005	2006
Incasso crediti commerciali	432.907	626.371	696.445	775.812
Pagamento debiti commerciali	-329.868	-396.615	-440.601	-490.208
Pagamento stipendi	-62.764	-65.902	-69.197	-71.965
Versamento ritenute e contributi	-45.628	-56.205	-59.016	-51.951
Pagamento costi di struttura	-24.000	-24.000	0	0
Versamento Imposte Indirette	0	-25.312	-44.631	-49.876
Totale flussi della gestione operativa	**-29.353**	**58.337**	**83.000**	**111.812**
Erogazione finanziamenti	150.000	0	0	0
Rimborso rate finanziamenti	-46.676	-44.145	-41.613	-39.082
Addebito oneri fin. da tesoreria	-11.888	-12.581	-10.974	-6.909
Accredito proventi finanziari	242	0	0	0
Totale flussi della Gestione Patrimoniale	**91.678**	**-56.726**	**-52.587**	**-45.991**
Pagamento Investimenti	-240.000	0	0	0
Totale flussi della Gestione Investimenti	**-240.000**	**0**	**0**	**0**
Saldo Tesoreria Periodo Precedente	**0**	**-177.675**	**-176.064**	**-145.651**
Saldo Tesoreria del Periodo	**-177.675**	**-176.064**	**-145.651**	**-79.831**

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



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

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

2.4 Altre interferenze: esempi

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

Ovviamente tali interferenze possono essere sia positive che negative.

Alcuni esempi di interferenze positive:

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

E negative:

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

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

I dati necessari e le fonti informative

La redazione di un business plan richiede molte informazioni e molti dati di diverso tipo: informazioni macro-economiche, di settore, di aziende concorrenti, ecc..

Diventa quindi necessario reperire e selezionare i dati rilevanti per il proprio business plan.

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

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

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

Tali variabili devono essere valutate e considerate dal redattore del piano, che quindi deve dedicare a tale configurazione le opportune attenzioni.

Il passaggio è commentato e raccomandato dai *Principi generali di redazione del business plan*.

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

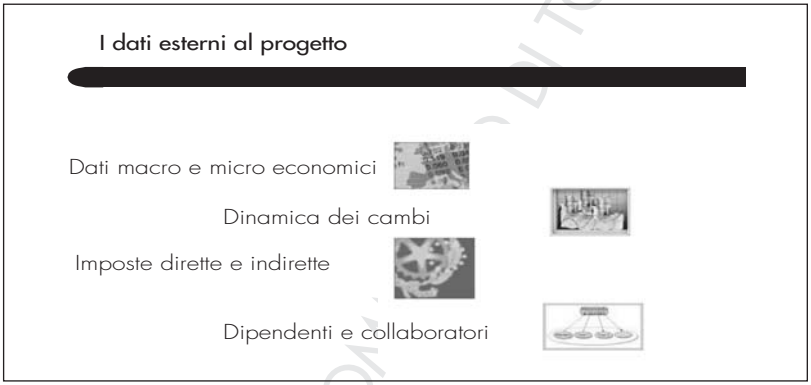
Gli aspetti macroeconomici tengono conto dello scenario economico, politico e sociale in cui opera l'impresa.

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

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

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

1) fornire un quadro di riferimento di carattere generale sull'evoluzione dell'economia nazionale ed internazionale;
2) verificare come alcune variabili soprattutto finanziarie (pensiamo ai cambi, ai tassi di interesse) influenzano inevitabilmente l'attività d'impresa a qualunque livello essa sia;
3) fornire un supporto di supplenza perché spesso i dati macroeconomici finiscono per supplire i dati microeconomici che sono più difficili e costosi da reperire.



Lo schema che precede evidenzia alcune variabili (interne ed esterne all'impresa) che possono caratterizzare lo sviluppo del piano.

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

Ci sono poi gli istituti di ricerca privati che elaborano i dati in senso previsionale: a puro titolo esemplificativo si citano Prometeia, IRS.

Tutti i dati macroeconomici vanno interpretati e trattati con cautela.

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

Tale momento va inteso come la ricerca e selezione di un insieme di parametri, in parte prevedibili e in parte indipendenti e non riscontrabili: è un com-

pletamento delle ipotesi – più oggettive e documentate – formate dal redattore del business plan.

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

Ad esempio:

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

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

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

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

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

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

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

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

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Su questo saldo maturano continuamente oneri o proventi finanziari che contribuiscono alla determinazione dei saldi economici, oltre che di quello finanziario.

Inoltre l'azienda può avere, per motivi di comunicazione e presentazione del business plan, necessità di consentire l'esposizione dei dati in altre valute.

3.1 I dati di base macroeconomici: una proposta operativa

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

1) **l'inflazione** dell'ambiente geo-politico di riferimento, applicando la quale si ottengono gli incrementi dinamici del costo di acquisto delle risorse e il loro effetto sulla redditività aziendale
2) **l'incremento del costo del lavoro**, inteso come tasso di sintesi sia della dinamica prevedibile sulla base degli incrementi contrattuali e di legge, sia della politica retributiva aziendale
3) **il tasso debitore** applicabile ai mezzi finanziari forniti da terzi a titolo di debito, anche prevedibili come risultato ottenibile applicando ai tassi previsti dal sistema lo spread dall'impresa in oggetto
4) **il tasso creditore** applicabile alle disponibilità di tesoreria, determinabile, in assenza di altre informazioni, con la ricostruzione indiretta indicata per il tasso debitore.

La tabella che il redattore può preparare risulta quindi simile a quella qui di seguito indicata[9]:

I dati macro e micro economici

Trend Dati Base > Visualizza BBP010205

Tipo Profilo Predefinito 1 - Dati di Base
Codice Italia 1 - profilo account
Descrizione Dati macro Italia

Anno	Inflazione	Costo Lavoro	Tasso Creditore Breve	Tasso Debitore Breve
2002	2.2	5	2	7
2003	2	5	2	7
2004	1.5	5	2	7
2005	1	5	2	7
2006	1	4	1	6
2007	1	4	1	6
2008	1	4	1	6
2009	1	4	1	6
2010	1	4	1	6

OK

Nota

[9] La tabella qui rappresentata è acquisita dalle videata specifica della prima piattaforma italiana su Internet per lo sviluppo e completa gestione del Business Plan con tecnologie ASP, raggiungibile all'indirizzo www.2business plan.info

MERCO DI TORINO

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

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

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Passo dopo passo, la redazione del business plan

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

Il business plan nasce e si forma seguendo una procedura e un iter che è sostanzialmente uguale per tutti i tipi e le dimensioni di impresa.

Ciò che cambia è l'approfondimento dei dati, la complessità delle loro elaborazioni e quindi l'articolazione del documento finale.

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

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

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

Essa è predisposta nell'ottica dell'imprenditore e può essere costituita da subtempistiche relative alle principali "cose da fare".

CAMERA DI COMMERCIO TORINO

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

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

a) il rigore nella preparazione: tutte le informazioni andranno verificate e documentate (basarsi su preventivi appositamente richiesti, verificare o far verificare le licenze burocratiche, ecc..)
b) i punti di forza e di debolezza dell'idea imprenditoriale devono essere attentamente esaminati e discussi
c) le normative in vigore (ad es., normativa sull'ambiente, quella sul lavoro) devono essere osservate: nel breve termine possono essere appaganti in termini di reddito, nel lungo termine non saranno premianti (sanzioni, ecc.)
d) tenere conto della temporaneità di alcune normative agevolative fiscali (ad esempio gli incentivi sugli investimenti,….), in materia di lavoro e dei contributi, contratti di formazione, e in termini di contributi finanziari
e) affidarsi a consulenti competenti e, se esistenti, iscritti ad albi o registri
f) preparare due o più scenari: uno più "ottimistico" e uno prudenziale e, soprattutto, se possibile, preparare anche scenari alternativi (cosa succede se il concorrente reagisce in un certo modo…..)

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

g) tenere realisticamente conto dei tempi di realizzazione del progetto (giornate/ore di lavoro) e degli aspetti burocratici che possono ritardare l'avvio dell'attività (autorizzazioni, licenze, ecc.).

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

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

In estrema sintesi i passi di tale percorso sono:

1) definizione delle caratteristiche del progetto
2) individuazione delle variabili esterne utili o necessarie per il calcolo attendibile dei dati prospettici
3) rappresentazione dell'azienda in centri economici, quali filtri utili per l'analisi e manifestazione dei dati economici
4) selezione ed analisi dei dati delle attività produttive, in modo distinto a seconda che si tratti di:
   - produzione in serie
   - attività commerciale
   - attività di servizi
   - attività di produzione su commessa
5) inserimento degli altri dati operativi:
   - gestione degli altri costi della struttura (e dei leasing)
   - investimenti
   - gestione dipendenti
   - gestione collaboratori
   - gestione del capitale proprio
   - gestione di contributi
   - gestione dei finanziamenti di terzi
6) gestione delle imposte dirette e indirette
7) verifica di congruità, fattibilità e opportunità, nonché avvio di processi di feed-back e correttivi.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

4.2 Il progetto: definizione delle caratteristiche

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

In particolare due sono i momenti qualificanti la scelta:

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

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

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

4.3 L'azienda e le sue aree rilevanti: i centri economici

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

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

Il passaggio, non obbligatorio ma utile, consente all'utente di pre-determinare dei "filtri" di analisi economica da applicare alla simulazione dinamica dei flussi aziendali.

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

Per ottenere tale risultato una volta individuati i centri economici bisognerà associare ogni fatto economico, tutto o in parte, ad uno o più di essi.

CAMERA DI COMMERCIO TORINO

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

Direzione - Direzione
- **Amm.one & Finanza** - Amministrazione Finanza e Controllo
- **Produzione** - Attività produttive
  - **Logistica & Trasporti** - Logistica & Trasporti

I dati elaborati , assegnati ai singoli centri economici, consentiranno quindi l'analisi di conti economici per singolo centro previsto, con possibilità quindi di formare giudizi e valutazioni specifiche.

4.4 L'analisi del mercato e le scelte di marketing

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

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

Le tecniche messe a disposizione per realizzare la situazione descritta sopra possono essere anche sofisticate e richiedere competenze specifiche elevate[10], ma il redattore potrà anche da solo aumentare la propria consapevolezza e percezione della questione osservandone i principali aspetti, ossia :

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

La scelta dei **canali distributivi** appare ugualmente importante e in grado di influire sulla realizzabilità degli obiettivi commerciali pianificati dal redattore del piano.

Nota

[10] Per l'approfondimento delle quali si rinvia a guide e approfondimenti specifici.

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

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

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

4.5 Le attività produttive

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

In altre parole, se è pur vero che tutte le imprese hanno il minimo comune denominatore di un conto economico, certamente diverse sono le modalità attraverso cui i dati di produzione sono simulabili in coordinamento con le caratteristiche del ciclo produttivo.

Ecco, quindi, che appare utile approfondire quali caratteristiche contraddistinguono i principali modelli che rappresentano i diversi modi di combinare in chiave previsiva le informazioni relative alle risorse per la simulazione della loro trasformazione in prodotti e servizi:

Settore Attività

- ☐ 1 - Produzione in serie
- ☐ 2 - Commercio
- ☐ 3 - Servizi
- ☐ 4 - Produzione su commessa

ERAD COMMERCIO DI TORINO

4.5.1 Attività produttive: la produzione in serie

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

Il modello di articolazione dei dati nella produzione in serie

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

Di seguito i concetti fondamentali del modello:

- **la famiglia** intesa come insieme di prodotti, omogenei per caratteristiche del ciclo finanziario (modalità di incasso dei prodotti), modalità di determinazione del prezzo, riferimento agli stessi Centri Economici
- **il prodotto** inteso come grandezza (spesso convenzionale nell'ambito del business plan) che riassume l'incidenza standard dei vari fattori produttivi direttamente proporzionati al volume della produzione (materie prime, mano d'opera diretta, lavorazioni sul prodotto...)
- **la modalità di determinazione del prezzo**, che l'utente può ritenere utile individuare nella fissazione di mark up (variabile per anno) sui costi diretti o come prezzo digitato in quanto ritenuto ipotesi già definita nello sviluppo del piano
- **il piano delle vendite e stock**, ossia il momento in cui viene definito l'obiettivo – preventivamente riscontrato con le effettive possibilità del mercato
- **la stagionalità delle vendite** intesa come pianificazione delle oscillazione quantitative infrannuali la cui previsione è utile per la conseguente oscillazione dei flussi di tesoreria

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

- **la pianificazione degli acquisti**, intesa come individuazione delle eventuali politiche di acquisto (lotti minimi di giacenza per singola risorsa materiale produttiva, modalità di pagamento delle singole materie) e come stagionalità infrannuale della concentrazione di acquisti per singola risorsa.

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

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

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

4.5.2 Attività produttive: il commercio

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

Concetti fondamentali in tale modello sono:

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

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Il modello di articolazione dei dati nelle attività commerciali

- famiglia
  - prodotto (merce + lavorazione)
    - canali distributivi
      - gestione acquisti merci
        - stagionalità prevista acquisti
          - rimanenze inizio progetto
            - gestione quantità previste vendute
              - stagionalità prevista vendite (e stock merci)

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

Anche in tale contesto valgono le considerazioni sopra fatte circa:
- l'analisi del mercato di riferimento e la determinazione degli obiettivi di penetrazione in relazione alla caratteristica della propria offerta
- l'analisi delle caratteristiche produttive e delle opportunità alternative della propria offerta.

4.5.3 Attività produttive: i servizi

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

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

© CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Appare in particolare utile, per supportare il metro di pianificazione dell'imprenditore di servizi, la previsione dei ricavi sia come simulazione diretta dei corrispettivi di un contratto che come risultato mediato dall'applicazione di trend di rese percentuali su masse provvigionate.

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

Il modello di articolazione dei dati nelle attività di servizio

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

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

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

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Esempio.
Di seguito una possibile sequenza di articolazione dei dati utili:

Progetto
Codice: alfa2003 **Nome:** alfa2003 **Versione:** 3.00.000
Data Inizio: 01/01/2003 **Durata:** 3
Valuta Input: Euro UE

Contratto
Codice assistenza1
Descrizione help desk ed assistenza
Data 01/01/2003 - 01/12/2005

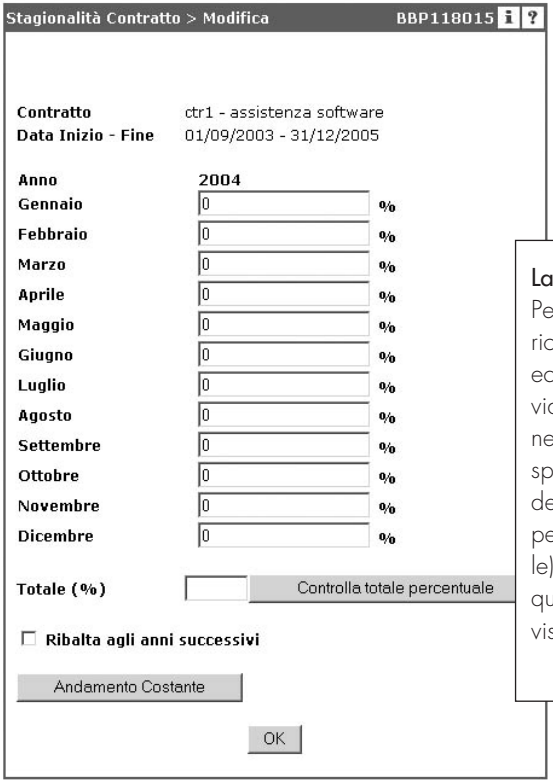
Anno	Corrispettivo	Imposta	Aliquota	Ore MOD.	Incasso
2003	110000	20 - I.V.A.	20	300	
2004	160000	20 - I.V.A.	20	550	
2005	180000	20 - I.V.A.	20	700	

Aumenta con inflazione
Andamento Costante
OK Annulla

LATERZA

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

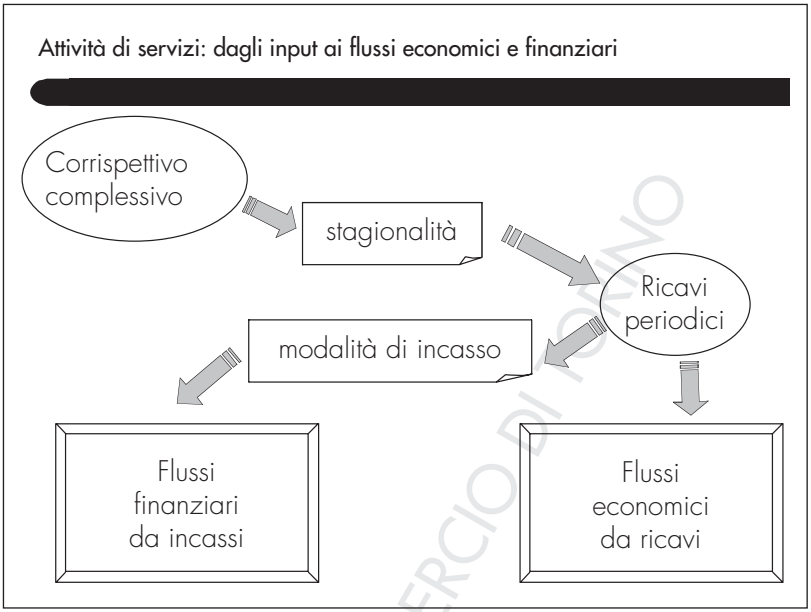
- la definizione degli aspetti finanziari (modalità di incasso dei corrispettivi)
- la stagionalità, ossia l'intensità nel corso dei singoli anni nell'erogazione dei servizi
- la previsione dei costi esterni (materiali e servizi) necessari alla fornitura prevista nel contratto.



La stagionalità economica
Per calcolarla è necessario articolare lo sviluppo economico annuale (individuato dal corrispettivo) nei periodi mensili (una specie di frazionamento del corrispettivo annuale per la fatturazione mensile), associando poi a tali quote economiche le previsioni di incasso.

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

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



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

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

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

I costi esterni sono i servizi e i materiali acquistati per la realizzazione del servizio.

In relazione ai costi esterni è necessario:

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

4.5.4 Attività produttive: la gestione delle commesse

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

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

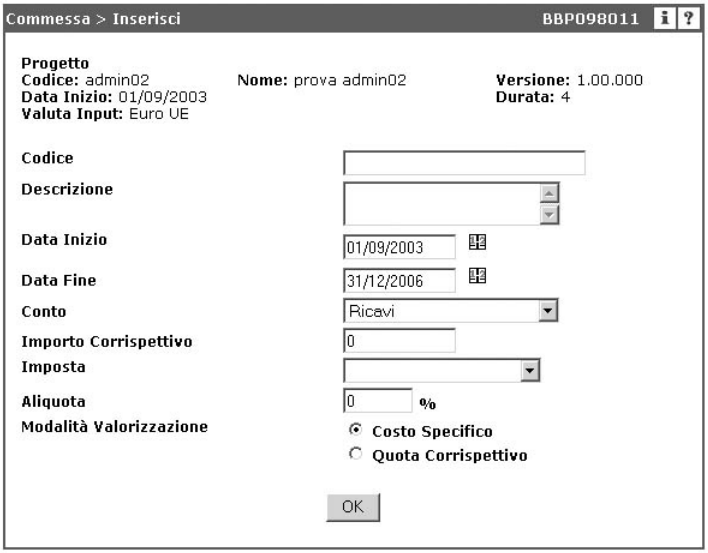
Il modello di articolazione dei dati nelle attività per commessa

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

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

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

Possiamo quindi individuare i dati contrattuali della commessa seguendo il seguente schema:



CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

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

Infatti la commessa genera tecnicamente ricavi (sia in rilevazioni consuntive che preventive) solo al suo termine contrattuale.

Nello schema che precede sono indicati due criteri per effettuare questa valorizzazione:

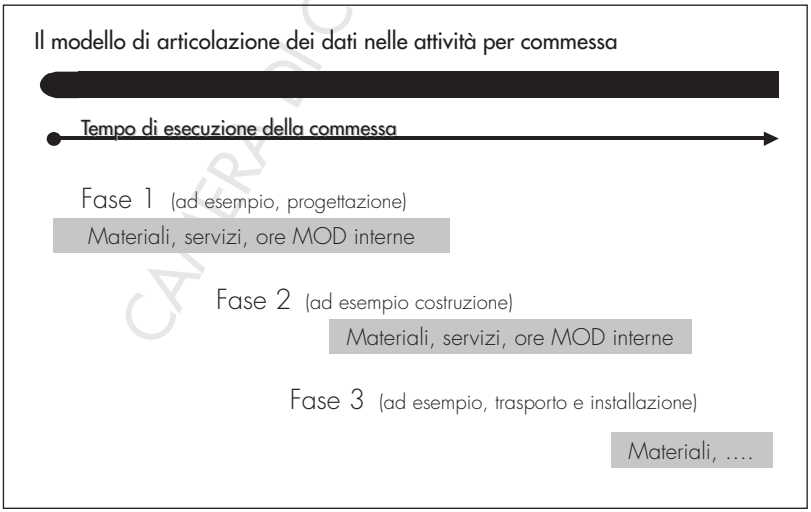
- il **costo specifico**, che comporta la valorizzazione dell'opera in corso quale sommatoria dei costi specifici sostenuti fino a quel momento per la sua realizzazione
- la **quota parte di corrispettivo**, che invece porta a determinare il valore dell'opera in corso quale proporzionale alla frazione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

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

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

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

Tutto ciò è sintetizzabile nel seguente schema:



CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

4.6 Altri dati operativi

Raccolti, organizzati ed elaborati i dati relativi alle attività produttive, passiamo ora ad analizzare e organizzare i dati che ci consentiranno di pianificare le altre variabili aziendali di tipo economico e finanziario connesse al piano d'impresa, anche se solo indirettamente riferibili al processo produttivo.

Procederemo analizzando tali dati nel seguente ordine:

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

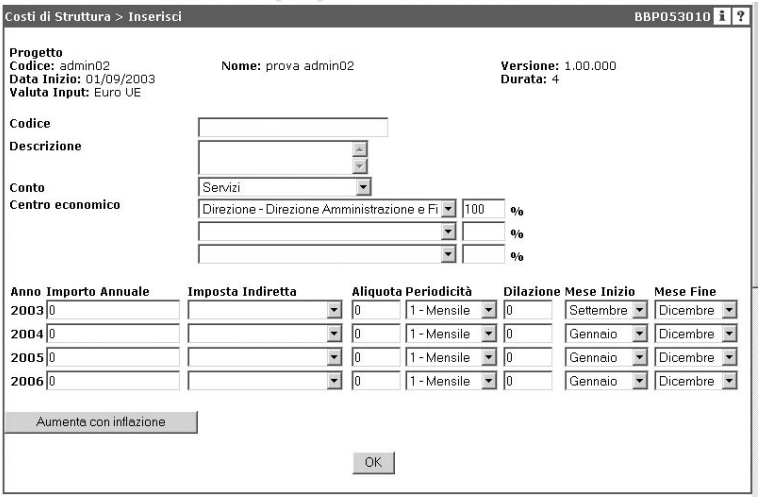
4.6.1 Costi di struttura

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

I dati necessari alla simulazione di tale fattispecie riguardano:

- la tipologia
- l'importo annuo
- la periodicità di manifestazione economica
- la dilazione da applicare ai pagamenti delle quote periodiche
- il periodo, eventualmente inferiore rispetto all'anno, entro il quale tale costo si manifesterebbe.

Il tutto come rappresentato dal seguente prospetto:



COMMERCIO DI TORINO

4.6.2 Acquisizione di beni in leasing

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

In questo caso i dati da raccogliere sono:

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

4.6.3 Gli investimenti

La fattibilità economica e finanziaria di un investimento, la sua opportunità nell'ambito delle pianificazione fiscale e il suo concorso al processo di creazione di valore sono proprio i bisogni informativi che spesso necessitano per supportare le decisioni aziendali di una simulazione degli effetti economici e patrimoniali dell'investimento, a fronte di scelte relativamente significative. Il business planning è la sintesi delle tecniche e degli approcci che rispondono a tale esigenza.

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

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

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

La tabella successiva riepiloga alcune delle circostanze ed informazioni che chiariscono l'effettivo percorso decisionale del possibile investimento (e quindi l'effettivo valore del business plan):

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

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

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

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

Sul punto i Principi[11] recitano:

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

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

Affinché la procedura complessiva risulti affidabile è necessario che:

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

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

1) comprendere le ragioni dell'investimento (proprie o improprie)
2) analizzare il progetto di investimento con riferimento a tutte le aree ed attività aziendali proprie dell'evento di business, nessuna esclusa
3) verificare l'esistenza ed il coordinamento con precedenti business plan ed ipotesi di medio termine già sviluppate dall'azienda e comunicate a terzi (ad esempio finanziatori di medio termine,…)
4) verificare compatibilità e coordinamento con eventuale budget
5) verificare l'esistenza di alternative possibili (dal punto di vista tecnico-finanziario) e quindi identificare quali e quanti scenari simulare con un business plan prima di assumere la decisione
6) concordare tempi di sviluppo del piano, definire il team coinvolto e le specifiche competenze dei suoi partecipanti, programmare i lavori anche in coordinamento con gli altri elementi del team
7) sviluppare una prima elaborazione dei dati sulla base dei soli dati specifici dell'investimento
8) evidenziare, discutere e gestire le incongruenze logico-quantitative già evidenziate dopo la "prima elaborazione"
9) identificare puntualmente le interferenze significative dell'evento di business con il resto dell'impresa in cui esso si sviluppa

Nota

[11] Principi di Redazione del business plan *approvati dal CNDC, Capitolo terzo, L'affidabilità e l'attendibilità, Il concetto di affidabilità*

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

10) analizzare, ove possibile, tali interferenze in termini di causa effetto con il sistema impresa nel suo complesso, valutandone la compatibilità e significatività
11) decidere, anche tenendo conto delle esigenze di natura politico-strategica dell'azienda, il modello definitivo di sviluppo (business plan incrementale o business plan generale)
12) procedere allo sviluppo definitivo del piano sulla base delle decisioni assunte
13) evidenziare nella relazione di accompagnamento quale sia il metodo poi applicato nella redazione del piano, delle analisi effettuate e delle ragioni delle scelte assunte.

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

I dati necessari per la corretta pianificazione degli investimenti

Per i flussi economici e i saldi patrimoniali

Ai dati qui indicati vanno aggiunte le informazioni inerenti il pagamento del corrispettivo, maggiorato delle imposte dovute.

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

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

4.6.4 Gestione dei dipendenti

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

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

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

Questi dati utili sono:

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

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

Possiamo quindi ottenere, ad esempio:

Le risorse umane: i dipendenti

Il profilo delle ore lavorate e mensilità del lavoratore dipendente

DI COMMERCIO DI TORINO

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

Codice	
Descrizione	
Numero Persone	
Qualifica	1 - Dirigenti
Data Inizio	01/01/2003
Data Fine	31/12/2005
Retribuzione Lorda Mensile (per persona)	
Mese tredicesima	Dicembre
Mese quattordicesima	Giugno
Partecipazione a Costi	◉ Diretta ○ Indiretta
Oneri Dipendente (%)	
Oneri Datore di Lavoro (%)	
Ritenute Fiscali (%)	
Giorni Dilazione Versamento Contributi	30
Periodicità Versamento Contributi	1 - Mensile (30)
Giorni Dilazione Versamento Ritenute Fiscali	30
Periodicità Versamento Ritenute Fiscali	1 - Mensile (30)
Aliquota TFR (%)	
Conto	Salari e stipendi
Centro economico	Azienda - Azienda 100 %
	%
	%

4.6.5 Gestione dei collaboratori

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

Prima il profilo del collaboratore (per dati contributivi):

Le risorse umane: i collaboratori ...

Profilo Collaboratore > Visualizza BBP013205

Tipo Profilo Predefinito	6 - Profilo Collaboratori
Codice	20
Descrizione	Collab.coord.contin.(INPS 14%)
Tipo Contratto	10 - Collaboratori coordinati e continuativi
Ritenuta Previdenziale Collaboratore	4.67
Contributi carico azienda	9.33
Giorni dilazione versamento contributi	30

OK

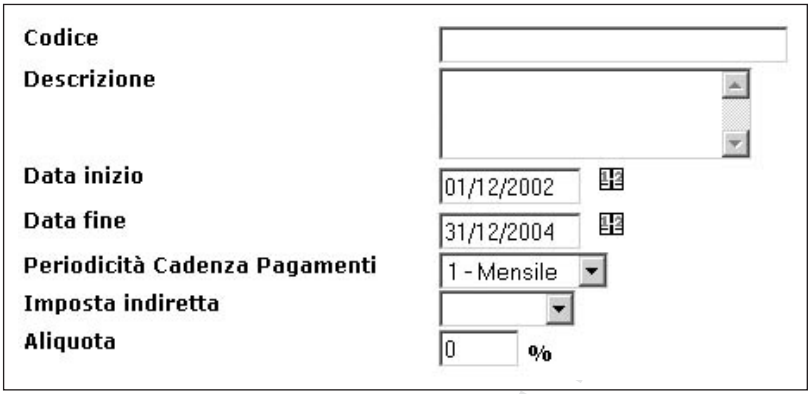
I parametri in questo caso utili a strutturare i calcoli ciclici conseguenti l'acquisizione dei dati delle singole risorse umane quali collaboratori sono:

- tipo di collaborazione
- ritenuta contributiva effettuata dall'azienda al collaboratore
- contributi a carico dell'azienda
- dilazione giorni del versamento contributi

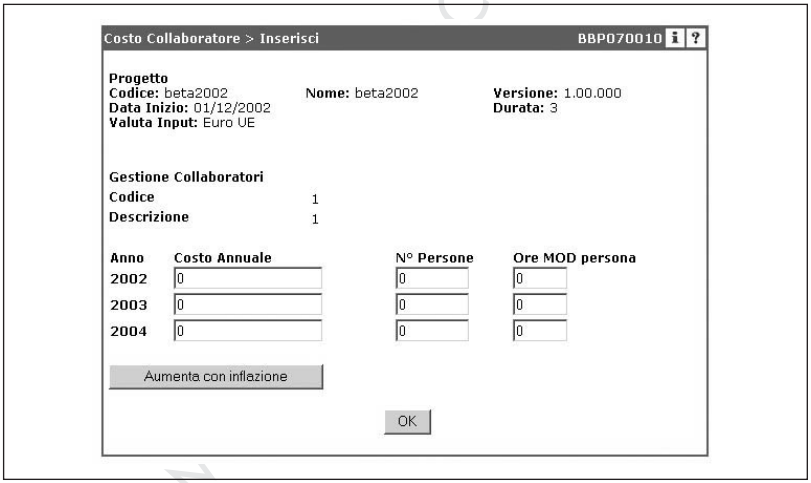
Queste informazioni possono essere raccolte o meno in un profilo che andrà abbinato all'inserimento di ciascun dipendente o gruppo di essi.

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

I dati generali di inquadramento del rapporto sono schematizzabili come segue:



Ai dati vanno almeno abbinate le informazioni sull'ammontare dei compensi e sul coinvolgimento diretto dei collaboratori nel processo produttivo, il tutto sintetizzato come segue:



4.6.6 Gestione dei contributi

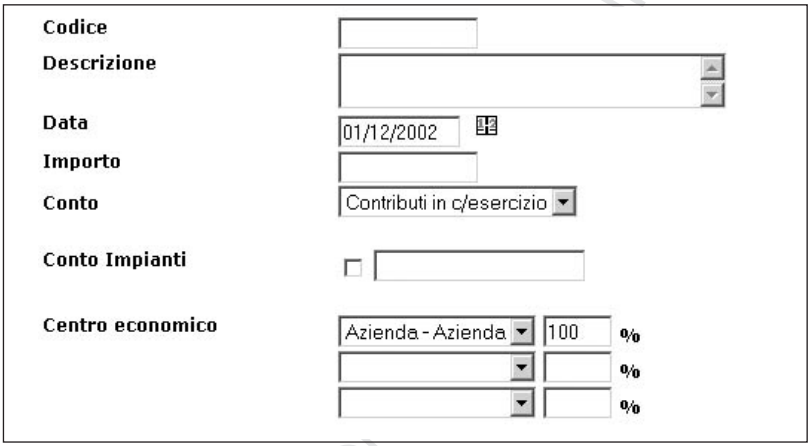
La ricezione di contributi, in relazione ad investimenti eseguiti o ad altre circostanze, spesso trova manifestazione nei business plan, sovente redatti proprio con un abbinamento di richiesta di agevolazioni e contributi alle amministrazioni pubbliche e private.

La rappresentazione dei contenuti è ovviamente anch'essa legata alla rappresentazione dei flussi economici e finanziari.

Se questi ultimi non danno particolari problemi di rappresentazione, i primi richiedono di verificare se sono o meno connessi con l'acquisto di beni strumentali.

In caso affermativo la loro imputazione ai conti economici prospettici avviene in modo temporalmente coordinato con l'imputazione dell'ammortamento del bene stesso.

I dati utili per la rappresentazione economica sono riassunti nell'immagine che segue:



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

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

4.6.7 Le fonti di finanziamento nel business plan

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

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

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

In linea generale è possibile sintetizzare in queste tre fasi la gestione delle fonti[12]:

Nota

[12] *A. Incollingo,* Il fabbisogno finanziario dell'impresa, *Giuffrè Editore, 1996, p. 8*

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

Tradizionalmente esistono tre fonti di finanziamento per una azienda:

- capitale proprio
- capitale di rischio
- capitale di prestito.

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

Il **capitale di rischio** è quello fornito dai proprietari dell'azienda e dai soci, tramite la sottoscrizione dei prestiti obbligazionari e/o degli aumenti di capitale sociale.

Il **capitale di prestito**: il riferimento è al mercato finanziario (banche, ecc...).

La sintesi delle relazioni tra area economica e finanziaria attivate da un'operazione di finanziamento si può rappresentare così:

Fase: **Piano delle fonti**
Fatto: **Previsione di stipulazione mutuo**

Nel conto economico previsionale	Vanno previsti gli interessi passivi alla data della loro maturazione.
Nel prospetto dei flussi di cassa	Va previsto il pagamento delle rate di rimborso del prestito alle scadenze previste dal piano di ammortamento.
Nel prospetto patrimoniale	Va indicato, con riferimento alle date rappresentate nei prospetti patrimoniali, l'ammontare del debito residuo per capitale.

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

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

4.6.8 Movimenti del patrimonio netto (capitale di rischio)

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

- con un apporto di denaro, a vario titolo
- con un apporto di beni (conferimento)
- con il reimpiego, totale o parziale, in azienda degli utili prodotti nei vari esercizi.

Il redattore del piano dovrà quindi:

nel caso di **start up**:

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

nel caso di **imprese già avviate**:

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

I dati necessari sono, in questo caso, elementari; li troviamo riepilogati nell'immagine che segue:

4.6.9 I Finanziamenti da terzi

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

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

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

Diverse motivazioni e punti di osservazioni, un unico strumento.

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

Tali variabili possono essere riassunte come:

Variabili base

Tipo Finanziamento	Mutui
Data Erogazione	
Durata, mesi	
Tasso annuale	
Importo erogato	

Variabili del piano di ammortamento

Modalità Sviluppo Piano Amm.	1 - Rata costante capitale crescen
Tipo Rata	1 - Anticipata
Tipo Indicizzazione	1 - Assente
% Incidenza Indicizzazione	0
Periodicità Rata	1 - Mensile(30 gg)

L'eventuale prefinanziamento

Tasso Prefinanziamento	
Data Inizio Prefinanziamento	
Data Fine Prefinanziamento	
Periodicità Rata Prefinanz.	1 - Mensile(30 gg)

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

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Il business plan e la verifica di fattibilità economica e finanziaria

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Il giudizio di fattibilità di un progetto d'impresa è mediato dall'osservazione e acquisizione della sostenibilità coordinata sia dal punto di vista economico che finanziario.

L'analisi degli aspetti finanziari nel business plan è attività necessaria sia per la determinazione preventiva del fabbisogno di finanziamento sia per la tempestiva impostazione dell'opportuno sistema delle fonti di copertura.

La verifica di fattibilità finanziaria e l'analisi delle opportunità possibili sono situazioni di continua valutazione che si innestano in un procedimento di pianificazione strategica e che costituiscono il momento qualificante e caratterizzante di intervento professionale a supporto delle decisioni d'impresa.

5.1 Fattibilità economica, finanziaria ed attendibilità

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

Ecco quindi che lo stesso progetto trova una lettura e valutazione della dinamica economica:

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

Solo un giudizio coordinato e mediato sulla congruità e compatibilità di tale rappresentazione consente al business plan di adempiere alla funzione di strumento di verifica di fattibilità del progetto.

A ben vedere come indicato dal Principio dell'attendibilità[13] la fattibilità deve badare:

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

Nota

(13) Principi Generali di Redazione del Business Plan, *Capitolo terzo*

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

Più in dettaglio il citato Principio prevede che:

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

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

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

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

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

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

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

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

5.1.1 Fattibilità economica

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

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

5.2 Fattibilità finanziaria

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

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

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

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

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

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

Se verifica della **fattibilità economica** significa:

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

allora verifica della **fattibilità finanziaria** significa:

- constatazione che le risorse finanziarie globali (capitali propri + prestiti di terzi) siano sufficienti a far fronte alle necessità

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

- verifica che gli interessi sui finanziamenti non gravino eccessivamente sulla redditività dell'impresa.

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

Perchè questo avviene ?

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

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

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

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

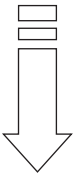
L'importanza del filtro di osservazione finanziario ci porta a ribadire le interrelazioni di tali attività con la loro rappresentazione finanziaria, all'interno dello schematico sviluppo dell'attività d'impresa:

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

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

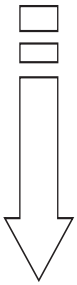
Fase 1 - L'acquisizione dei fattori produttivi (investimenti)

Aspetto economico



- Ammortamento degli investimenti necessari alla trasformazione
- Oneri finanziari su debiti finanziari di scopo

Aspetto finanziario



- Pagamento fornitori degli investimenti
- Incasso dei finanziamenti erogati
- Rimborso delle rate di finanziamento

Aspetto patrimoniale

- Rappresentazione:
  - della utilità economica netta residua degli investimenti
  - di altre partite patrimoniali

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

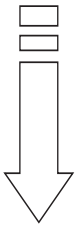
Anche in questo caso la rappresentazione secondo i diversi criteri (economico, finanziario, patrimoniale) è così schematizzabile:

Fase 2 - Processo produttivo di prodotti e/o servizi

Aspetto economico

Acquisto delle materie e servizi richiesti dal processo produttivo

Aspetto finanziario



Pagamento dei fornitori, del personale dipendente, delle imposte,…

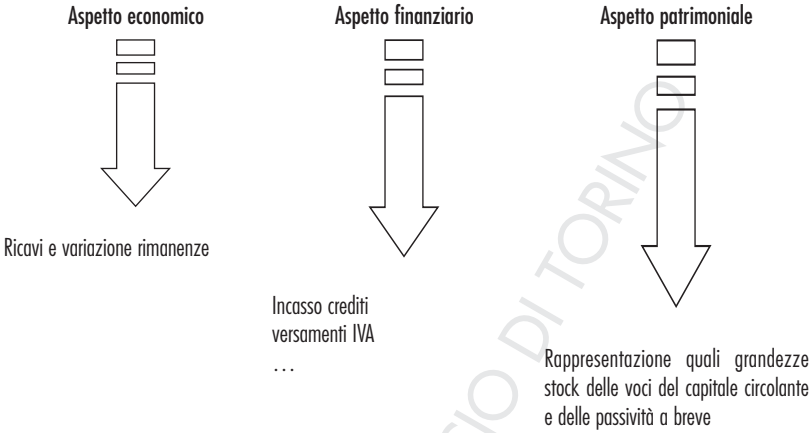
Aspetto patrimoniale

Rappresentazione quali grandezze stock delle voci del capitale circolante e delle passività a breve.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Infine ecco la rappresentazione coordinata dei flussi delle vendite

Fase 3 Cessione prodotti e servizi



Gli effetti della gestione dell'area finanziaria sono visibili:

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

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

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

Tale rappresentazione sintetizza quindi l'ideale presenza di :

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

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

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

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

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

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

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

5.2.1 Le operazioni che generano flussi finanziari

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

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

Le operazioni che generano entrate possono essere così raggruppate:

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

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

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

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

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

5.2.2 La rilevazione dei dati

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

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

Così procedendo si ottiene, analizzando un investimento connesso alla fase costitutiva:

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Fase **piano degli investimenti**
Fatto **previsione delle spese di costituzione**

nel conto economico previsionale → Vanno previste le quote di ammortamento delle spese di costituzione ed impianto

nel prospetto di tesoreria → Va previsto il pagamento delle spese di costituzione, tenendo conto dei diversi tempi nei quali:
- le spese sono sostenute
- l'IVA è corrisposta
- le ritenute su parcelle dei professionisti sono versate.

Va inoltre prevista la movimentazione dei fondi connessi alla gestione dell'IVA.

nel prospetto patrimoniale → Va indicato con riferimento alle date rappresentate nei prospetti patrimoniali:
- l'ammontare residuo (da ammortamenti) delle spese di costituzione
- l'eventuale debito per il saldo delle spese di costituzione.

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

Fase **piano delle vendite**
Fatto **simulazione dei ricavi**

nel conto economico previsionale → Va previsto il totale ricavi (per cessione di beni o prestazione di servizi) nel singolo periodo di riferimento

nel prospetto di tesoriera → Va previsto l'incasso di tali ricavi.
Si possono verificare due situazioni:
Le vendite sono effettuate per contanti: nello stesso periodo l'ammontare delle vendite (inserito in c/economico) e quello degli incassi coincide
Le vendite sono effettuate con dilazione di incasso: l'ammontare dei ricavi (inseriti in c/economico) in un mese corrisponderà al totale degli incassi del mese di scadenza della dilazione.
Va inoltre prevista la movimentazione dei fondi connessi alla gestione dell'IVA.

nel prospetto patrimoniale → Va indicata, con riferimento alle date rappresentate dai prospetti patrimoniali, l'eventuale sommatoria dei crediti per vendite con dilazione non ancora scaduta.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

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

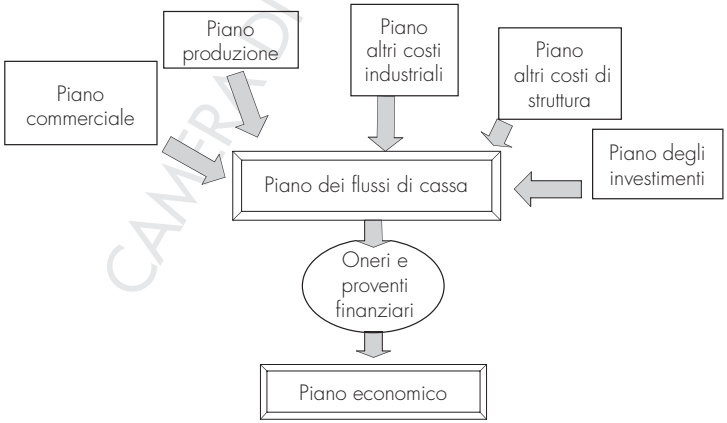
È la conseguenza e la verifica di tutte le previsioni effettuate nelle varie fasi di planning e quindi:

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

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

Schematicamente possiamo così riassumere:

Schema di riepilogo



CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

5.2.3 L'analisi dei flussi di cassa per la valutazione della dinamica gestionale

Avendo preceduto alla determinazione preventiva dei flussi finanziari, la stessa previsione deve essere interpretata per:

- verificare la fattibilità finanziaria del progetto
- verificare la possibilità di costituire una scorta di liquidità minima
- valutare il rischio finanziario dell'iniziativa imprenditoriale.

La costituzione di una *scorta minima di liquidità* è necessaria per assicurare la migliore gestione operativa. Infatti è naturale che, in sede di previsione, si costruiscano ipotesi nelle quali le entrate e le uscite finanziarie connesse alla gestione ordinaria hanno una spontanea sincronia[14]; è però norma di "*saggia ed avveduta amministrazione coordinare tali movimenti in modo tale da assicurare un certo margine, in quanto le previsioni, per quanto accorte e prudenti, possono venire disattese dagli incerti eventi futuri*".

- Il *rischio finanziario* dell'iniziativa, che si traduce in *rischio aziendale*, corrisponde al grado di variabilità dei flussi di cassa.
- Il *rischio finanziario* si traduce in *rischio aziendale* in quanto i flussi di cassa dipendono in buona parte dalla conduzione della gestione reddituale dell'impresa.

È allora necessario graduare il rischio finanziario, connesso alla variabilità ed incertezza dei flussi, in relazione all'intensità del rischio operativo.

A fronte di rischi operativi elevati (tipo di impresa, incertezza del mercato) il rischio finanziario connesso alla prevista politica finanziaria deve essere contenuto, e viceversa.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Nota

[14] *A. Boggia Giuggi*, Il cash - flow nell'analisi della dinamica gestionale delle imprese, *CEDAM, 1995*

Caso di studio (alfa 2003)

Una società di software: commesse e servizi di assistenza.

6.1 Descrizione del caso

Il caso si sviluppa nell'ambito di una impresa di software.

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

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

L'impresa esiste già e alla data di inizio del periodo di simulazione pone uno stato patrimoniale iniziale per la corretta dinamica dei flussi nel periodo successivo.

L'obiettivo del management che sviluppa il business plan è:

- *verificare la gestibilità di nuove commesse, tenendo presente le risorse, umane e finanziarie, disponibili*
- *presentare la società a terzi interessati alla compartecipazione.*

6.2 Sviluppo del caso

Il caso ipotizzato ha richiesto la simulazione nell'ambito di un ambiente esterno all'azienda anche misurato da alcuni parametri economici generali e micro economici, ossia dipendenti dal posizionamento relativo dell'impresa nel suo ambiente di riferimento (tasso debitore e creditore previsti sulla propria posizione di tesoreria).

Le **ipotesi di base** (inflazione, tassi creditori e debitori, imposte, costo del lavoro,...) sono descritte nella tabella che segue:

CAMERA DI COMMERCIO TORINO

Trend Dati Base > Visualizza **BBP010205**

Tipo Profilo Predefinito 1 - Dati di Base
Codice Italia alfa2003
Descrizione Dati macroecon. Italia alfa2003

Anno	Inflazione	Costo Lavoro	Tasso Creditore Breve	Tasso Debitore Breve
2002	2.3	5	2.5	8
2003	2	5	2	7.5
2004	2	5	2	6
2005	1.6	5	2	6
2006	1.6	5	1	6
2007	1.6	5	1	6
2008	1.6	5	1	6
2009	1.6	5	1	6
2010	1.6	5	1	6

OK

La situazione patrimoniale (semplificata) presenta:
1) attrezzature 20.000 euro, già ammortizzate per 3.000 euro
2) crediti commerciali per 28.000 (incassi previsti a 30, 60, 90, 120 giorni)
3) patrimonio netto di 18.500 euro
4) TFR verso dipendenti per 1.500 euro
5) debiti verso fornitori per 18.000 euro (0 - 30 giorni)
6) debiti verso dipendenti per 2.000 euro e verso enti previdenziali per 1.500 euro
7) debiti verso banche per 3.500 euro.

La situazione patrimoniale iniziale è necessaria per coordinare i flussi derivanti delle operazioni aziendali simulate nel periodo di business plan e i flussi derivanti da attività e passività preesistenti al periodo di simulazione.

Sulla base dei dati indicati abbiamo quindi la seguente situazione di partenza:

CAMERA DI CC

Progetto
Codice: alfa2003 **Nome:** alfa2003 **Versione:** 1.00.000
Data Inizio: 01/01/2003 **Durata:** 3

Attivo				Passivo			
Descrizione	**Importo**	**Dett.**	**Ins.**	**Descrizione**	**Importo**	**Dett.**	**Ins.**
Immobilizzazioni Materiali	17,000.00			Patrimonio Netto	18,500.00		
Immobilizzazioni Immateriali	0.00			TFR e Altri Fondi	1,500.00		
Immobilizzazioni Finanziarie	0.00			Debiti Finanziari a Medio Lungo Termine	0.00		
Rimanenze	0.00			Debiti Commerciali	18,000.00		
Crediti Commerciali	28,000.00			Debiti Tributari	0.00		
Crediti Tributari	0.00			Altri Debiti	3,500.00		
Altri Crediti	0.00			Tesoreria (Debito)	3,500.00		
Tesoreria (Credito)	0.00						
Totale: 45,000.00				**Totale: 45,000.00**			

Come passaggio meramente tecnico, ma necessario per prendere maggiore confidenza con le tecniche di proiezione dei flussi, appare utile verificare in una lettura prospettica la manifestazione dei flussi stessi ottenuti in base ai dati indicati sopra.

Così facendo otteniamo i seguenti flussi economici su base annuale:

	2003	2004	2005
Ammortamento beni materiali	-4.000	-4.000	-4.000
Margine operativo netto	**-4.000**	**-4.000**	**-4.000**
Interessi attivi	36	55	56
Oneri finanziari da tesoreria	-308	0	0
Reddito ante imposte	**-4.272**	**-3.945**	**-3.944**
Reddito netto	**-4.272**	**-3.945**	**-3.944**

Appare evidente che i flussi economici sono unicamente costituiti dalle quote di ammortamento del cespite esistente e già attivo alla data di avvio del business plan e dalle componenti finanziarie, attive e passive, maturate sui saldi progressivi di tesoreria.

Appare quindi subito significativo, e chiarificatore sulla quadratura contabile, il prospetto dinamico dei saldi patrimoniali che qui esposto per intervalli annuali, manifesta i seguenti importi:

CAMERA DI COMMERCIO

	2003	2004	2005
ATTIVO			
Imm. materiali operative	13.000	9.000	5.000
Totale Immobilizzazioni	**13.000**	**9.000**	**5.000**
Crediti commerciali	0	0	0
Disponibilità di tesoreria	2.728	2.783	2.839
Totale Capitale Circolante	**2.728**	**2.783**	**2.839**
Totale Attivo	**15.728**	**11.783**	**7.839**
PASSIVO			
Capitale sociale	10.000	10.000	10.000
Riserva legale	1.000	1.000	1.000
Altre riserve	7.500	7.500	7.500
Perdita del periodo	-4.272	-3.945	-3.944
Perdite di esercizi precedenti	0	-4.272	-8.217
Totale Patrimonio netto	**14.228**	**10.283**	**6.339**
Fondo TFR dipendenti	1.500	1.500	1.500
Totale TFR e Fondi	**1.500**	**1.500**	**1.500**
Totale debiti Medio Lungo Termine	**0**	**0**	**0**
Debiti verso fornitori	0	0	0
Debiti di tesoreria	0	0	0
Totale Debiti a breve	**0**	**0**	**0**
Totale Passivo	**15.728**	**11.783**	**7.839**

Risulta evidente che la riduzione dell'attivo è funzione dell'avanzare della procedura di ammortamento, causa quasi esclusiva della formazione della perdita tecnica evidenziata nello stadio intermedio delle elaborazioni.

Dopo questa analisi "tecnica" dei dati, proseguiamo con il loro inserimento.

Le attività produttive – nel caso in esame - sono due:

- l'acquisizione e sviluppo di nuove commesse
- l'offerta di servizi di help desk e manutenzione sui software già ceduti.

Acquisizione e sviluppo nuove commesse

Descrizione	Data inizio e fine commessa	Fasi di lavorazione	Corrispettivo (euro)
Commessa1	1/02/2003	Analisi (fine5/2003)	
	1/11/2003	Sviluppo	200.000
Commessa2	1/1/2004	Analisi (fine 6/2004)	
	1/1/2005	Sviluppo	250.000
Commessa3	1/3/2005	Analisi (fine 7/2005)	
	1/12/2005	Sviluppo	250.000

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Tutte le commesse comportano le seguenti modalità di incasso:
- 10% all'ordine (data di inizio lavori)
- 40% termine analisi
- 50% 90 gg da termine lavori (consegna).

Tali commesse richiamano i seguenti preventivi di costo:

Descrizione	Fase di lavorazione	Servizi esterni (euro)	Ore interne (n.)
Commessa1	Analisi	25.000	2.000
	Sviluppo	30.000	3.500
Commessa2	Analisi	40.000	2.500
	Sviluppo	50.000	4.000
Commessa3	Analisi	25.000	2.000
	Sviluppo	30.000	3.500

Inoltre sono richieste ulteriori spese quali:

- collaboratori

Descrizione	Inizio collaborazione	Compenso annuo a persona	Ore interne su commessa (a persona)
Cda – 3 persone	Già attiva all'avvio del business plan	25.000	1200

- dipendenti

Descrizione	Inizio collaborazione	RAL	Ore interne su commessa (a persona)
Programmatore	Febbraio 2003	25.000	1904
Account	Novembre 2003	20.000	0
Programmatore	Gennaio 2004	30.000	1904

Facciamo un altro step nella verifica di avanzamento delle nostre elaborazioni.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

I flussi economici, frutto degli input sopra indicati, su base annuale risultano essere i seguenti:

	2003	2004	2005
Ricavi da commesse	200.000	0	500.000
Variazione lavori e commesse in corso	0	213.197	-213.197
Costi per lavorazioni	-55.000	-80.000	-65.000
Margine operativo lordo	**145.000**	**133.197**	**221.803**
Compensi amministratori	-75.000	-76.500	-77.724
Salari e stipendi	-31.363	-81.572	-85.650
Contributi previdenziali dipendenti	-9.409	-24.472	-25.695
Quota TFR dipendenti	-2.343	-6.094	-6.398
Oneri contributivi collaboratori	-6.998	-7.137	-7.252
Ammortamento beni materiali	-4.000	-4.000	-4.000
Margine operativo netto	**15.888**	**-66.577**	**15.084**
Interessi attivi	328	1.572	2.547
Oneri finanziari da tesoreria	-599	-41	-18
Reddito ante imposte	**15.616**	**-65.046**	**17.613**
Reddito netto	**15.616**	**-65.046**	**17.613**

La mancata presenza dei ricavi da commesse nel 2004 è motivata dal fatto che le commesse lavorate in quell'anno produrranno un fine lavori solo nel 2005: ecco quindi che nel 2004 valorizziamo unicamente lo stato di avanzamento dei lavori di quelle stesse commesse.

Inizia ad assumere un qualche interesse, se pur come verifica intermedia, la lettura dei flussi di cassa.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
Anno 2003												
Incasso crediti commerciali	0	7.000	7.000	7.000	7.000	0	0	0	0	0	0	0
Incasso anticipi su commesse	0	24.000	0	0	0	96.000	0	0	0	0	0	0
Pagamento debiti commerciali	-9.000	-9.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagamento stipendi	0	-1.541	-1.541	-1.541	-1.541	-3.083	-1.541	-1.541	-1.541	-1.541	-2.598	-5.196
Versamento ritenute e contributi	0	-2.125	-3.291	-3.291	-3.291	-3.291	-4.458	-3.291	-3.291	-3.291	-3.291	-4.091
Pagamento altri debiti	-3.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagamento compensi a collaboratori	-4.708	-4.708	-4.708	-4.708	-4.708	-4.708	-4.708	-4.708	-4.708	-4.708	-4.708	-4.708
Versamento Imposte Indirette	0	0	-2.750	0	0	0	-11.250	0	0	0	0	-15.000
Totale flussi della gestione operativa	**-17.208**	**13.625**	**-5.291**	**-2.541**	**-2.541**	**84.918**	**-21.958**	**-9.541**	**-9.541**	**-9.541**	**-10.598**	**-28.996**
Addebito oneri finanziari da tesoreria	0	0	-251	0	0	-205	0	0	0	0	0	-143
Accredito proventi finanziari	0	0	0	0	0	112	0	0	178	0	0	38
Totale flussi della Gestione Patrimoniale	**0**	**0**	**-251**	**0**	**0**	**-93**	**0**	**0**	**178**	**0**	**0**	**-105**
Totale flussi della Gestione Investimenti	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Saldo Tesoreria Periodo Precedente	**-3.500**	**-20.708**	**-7.083**	**-12.625**	**-15.166**	**-17.707**	**67.117**	**45.160**	**35.619**	**26.256**	**16.715**	**6.117**
Saldo Tesoreria del Periodo	**-20.708**	**-7.083**	**-12.625**	**-15.166**	**-17.707**	**67.117**	**45.160**	**35.619**	**26.256**	**16.715**	**6.117**	**-22.983**

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
Anno 2004												
Incasso crediti commerciali	0	120.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Incasso anticipi su commesse	30.000	0	0	0	0	120.000	0	0	0	0	0	0
Pagamento stipendi	-4.269	-4.269	-4.269	-4.269	-4.269	-8.538	-4.269	-4.269	-4.269	-4.269	-4.269	-8.538
Versamento ritenute e contributi	-6.057	-5.473	-5.473	-5.473	-5.473	-5.473	-8.779	-5.473	-5.473	-5.473	-5.473	-5.473
Pagamento compensi a collaboratori	-4.802	-4.802	-4.802	-4.802	-4.802	-4.802	-4.802	-4.802	-4.802	-4.802	-4.802	-4.802
Versamento Imposte Indirette	0	-3.667	0	0	0	0	-13.333	0	0	0	0	0
Totale flussi della gestione operativa	**14.872**	**101.789**	**-14.544**	**-14.544**	**-14.544**	**101.187**	**-31.183**	**-14.544**	**-14.544**	**-14.544**	**-14.544**	**-18.813**
Addebito oneri finanziari da tesoreria	0	0	-41	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accredito proventi finanziari	0	0	288	0	0	444	0	0	531	0	0	308
Totale flussi della Gestione Patrimoniale	**0**	**0**	**247**	**0**	**0**	**444**	**0**	**0**	**531**	**0**	**0**	**308**
Totale flussi della Gestione Investimenti	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Saldo Tesoreria Periodo Precedente	**-22.983**	**-8.112**	**93.677**	**79.380**	**64.836**	**50.292**	**151.923**	**120.740**	**106.195**	**92.182**	**77.638**	**63.093**
Saldo Tesoreria del Periodo	**-8.112**	**93.677**	**79.380**	**64.836**	**50.292**	**151.923**	**120.740**	**106.195**	**92.182**	**77.638**	**63.093**	**44.589**

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
Anno 2005												
Incasso crediti commerciali	0	0	0	150.000	0	0	0	0	0	0	0	150.000
Incasso anticipi su commesse	0	0	30.000	0	0	0	120.000	0	0	0	0	0
Pagamento stipendi	-4.482	-4.482	-4.482	-4.482	-4.482	-8.965	-4.482	-4.482	-4.482	-4.482	-4.482	-8.965
Versamento ritenute e contributi	-8.779	-5.673	-5.673	-5.673	-5.673	-5.673	-9.144	-5.673	-5.673	-5.673	-2.202	-2.202
Pagamento compensi a collaboratori	-4.879	-4.879	-4.879	-4.879	-4.879	-4.879	-4.879	-4.879	-4.879	-4.879	-4.879	-4.879
Versamento Imposte Indirette	0	-15.000	0	-4.000	0	0	0	-16.000	0	0	0	0
Totale flussi della gestione operativa	**-18.140**	**-30.035**	**14.965**	**130.965**	**-15.035**	**-19.517**	**101.495**	**-31.035**	**-15.035**	**-15.035**	**-11.564**	**133.954**
Addebito oneri finanziari da tesoreria	0	0	-18	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accredito proventi finanziari	0	0	63	0	0	629	0	0	921	0	0	934
Totale flussi della Gestione Patrimoniale	**0**	**0**	**45**	**0**	**0**	**629**	**0**	**0**	**921**	**0**	**0**	**934**
Totale flussi della Gestione Investimenti	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Saldo Tesoreria Periodo Precedente	**44.589**	**26.448**	**-3.586**	**11.424**	**142.390**	**127.355**	**108.468**	**209.962**	**178.928**	**164.814**	**149.780**	**138.216**
Saldo Tesoreria del Periodo	**26.448**	**-3.586**	**11.424**	**142.390**	**127.355**	**108.468**	**209.962**	**178.928**	**164.814**	**149.780**	**138.216**	**273.104**

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

La lettura dei flussi analiticamente esposti nei prospetti mensili consente la verifica di sostenibilità dei flussi finanziari nel loro sviluppo stagionale, verificata la quale concentreremo invece gli sforzi di analisi sulla lettura dei flussi annuali.

Proseguiamo con l'input dei dati.

Dopo la previsione delle nuove commesse si procede verso la previsione (sintetica) dei servizi continuativi (contratto denominato genericamente "assistenza").

Anno	Corrispettivo annuo	Modalità di fatturazione e di incasso	Ore interne annue	Costi e servizi esterni (euro)
2003	100.000	Trimestrale, 30gg dffm	500	3000
2004	180.000	Trimestrale, 30gg dffm	600	5000
2005	220.000	Trimestrale, 30gg dffm	800	8000

Ipotizziamo che lo sviluppo dei servizi avvenga con periodicità costante durante i vari esercizi.

Altri dati aziendali

Sono previsti **investimenti** in attrezzature necessarie all'avvio della produzione.

Anno/mese	Tipo di investimento	Importo
2003 – marzo	Attrezzature – server e client	20.000
2003 – luglio	Software di sviluppo	15.000

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

Gli altri costi di struttura – nel 2003 (e , in seguito, con trend crescente in aderenza all'inflazione prevista) - sono

Descrizione	Importo annuo	Periodicità
Locazione e spese	24.000	trimestrale
Utenze	36.000	bimestrale
Oneri diversi di gestione	20.000	mensile

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Completati tali input otteniamo i seguenti prospetti dinamici:

I flussi economici annuali

	2003	2004	2005
Ricavi per servizi	100.000	180.000	220.000
Ricavi da commesse	200.000	0	500.000
Variazione lavori e commesse in corso	0	213.197	-213.197
Acquisto materie e prodotti	-3.000	-5.000	-8.000
Costi per lavorazioni	-55.000	-80.000	-65.000
Margine operativo lordo	**242.000**	**308.197**	**433.803**
Utenze	-36.000	-36.720	-37.308
Servizi generali	-20.000	-20.400	-20.726
Compensi amministratori	-75.000	-76.500	-77.724
Locazioni immobiliari	-24.000	-24.480	-24.872
Salari e stipendi	-31.363	-81.572	-85.650
Contributi previdenziali dipendenti	-9.409	-24.472	-25.695
Quota TFR dipendenti	-2.343	-6.094	-6.398
Oneri contributivi collaboratori	-6.998	-7.137	-7.252
Ammortamento beni materiali	-7.333	-8.000	-8.000
Ammortamento beni immateriali	-4.125	-4.950	-4.950
Margine operativo netto	**25.429**	**17.873**	**135.228**
Interessi attivi	40	425	2.009
Oneri finanziari da tesoreria	-3.218	-969	-758
Reddito ante imposte	**22.252**	**17.329**	**136.479**
Imposte Dirette	-17.761	-17.474	-62.044
Reddito netto	**4.490**	**-145**	**74.435**

Appare di minor significato, dati i fini, analizzare i flussi economici mensili che comunque si riportano con riferimento al primo anno di simulazione.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	TOTALE
Anno 2003													
Ricavi per servizi	25.000	0	0	25.000	0	0	25.000	0	0	25.000	0	0	100.000
Ricavi da commesse	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200.000	0	200.000
Variazione lavori e commesse in corso	0	19.803	19.803	19.803	19.803	20.131	20.131	20.131	20.131	20.131	-179.869	0	0
Acquisto materie e prodotti	-750	0	0	-750	0	0	-750	0	0	-750	0	0	-3.000
Costi per lavorazioni	0	-6.250	-6.250	-6.250	-6.250	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	0	-55.000
Margine operativo lordo	**24.250**	**13.553**	**13.553**	**37.803**	**13.553**	**15.131**	**39.381**	**15.131**	**15.131**	**39.381**	**15.131**	**0**	**242.000**
Utenze	-6.000	0	-6.000	0	-6.000	0	-6.000	0	-6.000	0	-6.000	0	-36.000
Servizi generali	-1.667	-1.667	-1.667	-1.667	-1.667	-1.667	-1.667	-1.667	-1.667	-1.667	-1.667	-1.667	-20.000
Compensi amministratori	-6.250	-6.250	-6.250	-6.250	-6.250	-6.250	-6.250	-6.250	-6.250	-6.250	-6.250	-6.250	-75.000
Locazioni immobiliari	-6.000	0	0	-6.000	0	0	-6.000	0	0	-6.000	0	0	-24.000
Salari e stipendi	0	-2.083	-2.083	-2.083	-2.083	-4.166	-2.083	-2.083	-2.083	-2.083	-3.511	-7.022	-31.363
Contributi previdenziali dipendenti	0	-625	-625	-625	-625	-1.250	-625	-625	-625	-625	-1.053	-2.107	-9.409
Quota TFR dipendenti	0	-156	-156	-156	-156	-311	-156	-156	-156	-156	-262	-525	-2.343
Oneri contributivi collaboratori	-583	-583	-583	-583	-583	-583	-583	-583	-583	-583	-583	-583	-6.998
Ammortamento beni materiali	-333	-333	-667	-667	-667	-667	-667	-667	-667	-667	-667	-667	-7.333
Ammortamento beni immateriali	0	0	-413	-413	-413	-413	-413	-413	-413	-413	-413	-413	-4.125
Margine operativo netto	**3.417**	**1.856**	**-4.890**	**19.360**	**-4.890**	**-175**	**14.939**	**2.689**	**-3.311**	**20.939**	**-5.274**	**-19.232**	**25.429**
Interessi attivi	0	0	4	0	0	36	0	0	0	0	0	0	40
Oneri finanziari da Tesoreria	0	0	-358	0	0	-730	0	0	-552	0	0	-1.578	-3.218
Reddito ante imposte	**3.417**	**1.856**	**-5.243**	**19.360**	**-4.890**	**-868**	**14.939**	**2.689**	**-3.863**	**20.939**	**-5.274**	**-20.810**	**22.252**
Imposte Dirette	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-17.761	-17.761
Reddito netto	**3.417**	**1.856**	**-5.243**	**19.360**	**-4.890**	**-868**	**14.939**	**2.689**	**-3.863**	**20.939**	**-5.274**	**-38.572**	**4.490**

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Possiamo ora procedere con l'analisi dei flussi finanziari annuali.

	2003	2004	2005
Incasso crediti commerciali	148.000	336.000	564.000
Incasso anticipi su commesse	120.000	150.000	150.000
Pagamento debiti commerciali	-87.600	-94.000	-86.600
Pagamento stipendi	-23.209	-59.764	-62.752
Versamento ritenute e contributi	-37.006	-69.568	-67.712
Pagamento costi di struttura	-96.000	-97.920	-99.487
Pagamento altri debiti	-3.500	0	0
Pagamento compensi a collaboratori	-56.497	-57.627	-58.549
Versamento Imposte Indirette	-25.733	-31.917	-63.183
Versamento Imposte Dirette	0	-35.185	-14.438
Totale flussi della gestione operativa	**-61.545**	**40.018**	**261.279**
Apporto capitale	0	20.000	0
Addebito oneri fin. da tesoreria	-3.218	-969	-758
Accredito proventi finanziari	40	425	2.009
Totale flussi della Gestione Patrimoniale	**-3.178**	**19.456**	**1.251**
Pagamento Investimenti	-42.000	0	0
Totale flussi della Gestione Investimenti	**-42.000**	**0**	**0**
Saldo Tesoreria Periodo Precedente	**-3.500**	**-110.223**	**-50.749**
Saldo Tesoreria del Periodo	**-110.223**	**-50.749**	**211.781**

Come abbiamo già avuto modo di sottolineare in questa guida, la sola osservazione della posizione di tesoreria al termine dei singoli anni di simulazione non dà garanzia di sostenibilità della posizione, che deve essere vagliata anche attraverso la sua dinamica infrannuale per verificarne la compatibilità con le condizioni di affidamento ottenute dall'impresa.

Per questo motivo passiamo alla lettura dei flussi per periodi mensili.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
Anno 2003												
Incasso crediti commerciali	0	37.000	7.000	7.000	37.000	0	0	30.000	0	0	30.000	0
Incasso anticipi su commesse	0	24.000	0	0	0	96.000	0	0	0	0	0	0
Pagamento debiti commerciali	-9.000	-9.000	-8.400	-7.500	-7.500	-8.400	-6.000	-6.000	-6.900	-6.000	-6.000	-6.900
Pagamento stipendi	0	-1.541	-1.541	-1.541	-1.541	-3.083	-1.541	-1.541	-1.541	-1.541	-2.598	-5.196
Versamento ritenute e contributi	0	-2.125	-3.291	-3.291	-3.291	-3.291	-4.458	-3.291	-3.291	-3.291	-3.291	-4.091
Pagamento costi di struttura	-16.400	-2.000	-9.200	-9.200	-9.200	-2.000	-16.400	-2.000	-9.200	-9.200	-9.200	-2.000
Pagamento altri debiti	-3.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagamento compensi a collaboratori	-4.708	-4.708	-4.708	-4.708	-4.708	-4.708	-4.708	-4.708	-4.708	-4.708	-4.708	-4.708
Versamento Imposte Indirette	0	-2.117	-2.417	0	0	0	-4.167	-1.117	0	0	0	-15.917
Totale flussi della gestione operativa	**-33.608**	**39.509**	**-22.558**	**-19.241**	**10.759**	**74.518**	**-37.274**	**11.342**	**-25.641**	**-24.741**	**4.202**	**-38.812**
Addebito oneri fin. da tesoreria	0	0	-358	0	0	-730	0	0	-552	0	0	-1.578
Accredito proventi finanziari	0	0	4	0	0	36	0	0	0	0	0	0
Totale flussi della Gestione Patrimoniale	**0**	**0**	**-354**	**0**	**0**	**-694**	**0**	**0**	**-552**	**0**	**0**	**-1.578**
Pagamento Investimenti	0	0	0	-24.000	0	0	0	-18.000	0	0	0	0
Totale flussi della Gestione Investimenti	**0**	**0**	**0**	**-24.000**	**0**	**0**	**0**	**-18.000**	**0**	**0**	**0**	**0**
Saldo Tesoreria Periodo Precedente	**-3.500**	**-37.108**	**2.401**	**-20.511**	**-63.752**	**-52.993**	**20.831**	**-16.443**	**-23.101**	**-49.294**	**-74.035**	**-69.833**
Saldo Tesoreria del Periodo	**-37.108**	**2.401**	**-20.511**	**-63.752**	**-52.993**	**20.831**	**-16.443**	**-23.101**	**-49.294**	**-74.035**	**-69.833**	**-110.223**

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
Anno 2004												
Incasso crediti commerciali	0	174.000	0	0	54.000	0	0	54.000	0	0	54.000	0
Incasso anticipi su commesse	30.000	0	0	0	0	120.000	0	0	0	0	0	0
Pagamento debiti commerciali	0	-8.000	-9.500	-8.000	-8.000	-9.500	-8.000	-8.000	-9.500	-8.000	-8.000	-9.500
Pagamento stipendi	-4.269	-4.269	-4.269	-4.269	-4.269	-8.538	-4.269	-4.269	-4.269	-4.269	-4.269	-8.538
Versamento ritenute e contributi	-6.057	-5.473	-5.473	-5.473	-5.473	-5.473	-8.779	-5.473	-5.473	-5.473	-5.473	-5.473
Pagamento costi di struttura	-16.728	-2.040	-9.384	-9.384	-9.384	-2.040	-16.728	-2.040	-9.384	-9.384	-9.384	-2.040
Pagamento compensi a collaboratori	-4.802	-4.802	-4.802	-4.802	-4.802	-4.802	-4.802	-4.802	-4.802	-4.802	-4.802	-4.802
Versamento Imposte Indirette	0	-9.295	0	0	-1.282	0	-15.429	-4.629	0	0	-1.282	0
Versamento Imposte Dirette	0	0	0	0	0	-24.529	0	0	0	0	-10.657	0
Totale flussi della gestione operativa	**-1.856**	**140.120**	**-33.428**	**-31.928**	**20.790**	**65.118**	**-58.007**	**24.787**	**-33.428**	**-31.928**	**10.133**	**-30.353**
Apporto capitale	0	0	0	0	0	20.000	0	0	0	0	0	0
Addebito oneri fin. da tesoreria	0	0	-587	0	0	-275	0	0	0	0	0	-107
Accredito proventi finanziari	0	0	47	0	0	154	0	0	199	0	0	25
Totale flussi della Gestione Patrimoniale	**0**	**0**	**-541**	**0**	**0**	**19.880**	**0**	**0**	**199**	**0**	**0**	**-82**
Totale flussi della Gestione Investimenti	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Saldo Tesoreria Periodo Precedente	**-110.223**	**-112.080**	**28.041**	**-5.928**	**-37.856**	**-17.067**	**67.931**	**9.924**	**34.711**	**1.482**	**-30.446**	**-20.314**
Saldo Tesoreria del Periodo	**-112.080**	**28.041**	**-5.928**	**-37.856**	**-17.067**	**67.931**	**9.924**	**34.711**	**1.482**	**-30.446**	**-20.314**	**-50.749**

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
Anno 2005												
Incasso crediti commerciali	0	66.000	0	150.000	66.000	0	0	66.000	0	0	66.000	150.000
Incasso anticipi su commesse	0	0	30.000	0	0	0	120.000	0	0	0	0	0
Pagamento debiti commerciali	-8.000	-12.000	-2.400	-6.000	-6.000	-8.400	-6.000	-6.000	-2.400	-9.000	-9.000	-11.400
Pagamento stipendi	-4.482	-4.482	-4.482	-4.482	-4.482	-8.965	-4.482	-4.482	-4.482	-4.482	-4.482	-8.965
Versamento ritenute e contributi	-8.779	-5.673	-5.673	-5.673	-5.673	-5.673	-9.144	-5.673	-5.673	-5.673	-2.202	-2.202
Pagamento costi di struttura	-16.996	-2.073	-9.534	-9.534	-9.534	-2.073	-16.996	-2.073	-9.534	-9.534	-9.534	-2.073
Pagamento compensi a collaboratori	-4.879	-4.879	-4.879	-4.879	-4.879	-4.879	-4.879	-4.879	-4.879	-4.879	-4.879	-4.879
Versamento Imposte Indirette	0	-26.197	0	-2.066	-8.011	0	0	-22.833	0	0	-4.077	0
Versamento Imposte Dirette	0	0	0	0	0	-6.707	0	0	0	0	-7.730	0
Totale flussi della gestione operativa	**-43.136**	**10.696**	**3.031**	**117.366**	**27.420**	**-36.697**	**78.499**	**20.060**	**-26.969**	**-33.569**	**24.095**	**120.481**
Addebito oneri fin. da tesoreria	0	0	-758	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accredito proventi finanziari	0	0	0	0	0	400	0	0	762	0	0	848
Totale flussi della Gestione Patrimoniale	**0**	**0**	**-758**	**0**	**0**	**400**	**0**	**0**	**762**	**0**	**0**	**848**
Totale flussi della Gestione Investimenti	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Saldo Tesoreria Periodo Precedente	**-50.749**	**-93.885**	**-83.189**	**-80.916**	**36.450**	**63.870**	**27.573**	**106.072**	**126.132**	**99.925**	**66.356**	**90.452**
Saldo Tesoreria del Periodo	**-93.885**	**-83.189**	**-80.916**	**36.450**	**63.870**	**27.573**	**106.072**	**126.132**	**99.925**	**66.356**	**90.452**	**211.781**

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

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

	2003	2004	2005
ATTIVO			
Imm.Materiali Operative	29.667	21.667	13.667
Imm.Immateriali Operative	10.875	5.925	975
Totale Immobilizzazioni	**40.542**	**27.592**	**14.642**
Lavori e opere in corso	0	213.197	0
Crediti commerciali	120.000	0	0
Crediti verso erario per II.DD.	0	17.424	14.388
Crediti verso erario per II.II.	333	4.571	0
Disponibilità di tesoreria	0	0	211.781
Totale Capitale Circolante	**120.333**	**235.192**	**226.169**
Totale Attivo	**160.875**	**262.784**	**240.811**

	2003	2004	2005
PASSIVO			
Capitale sociale	10.000	10.000	10.000
Riserva legale	1.000	1.000	1.000
Altre riserve	7.500	27.500	27.500
Utili di esercizi precedenti	0	4.490	4.490
Utile del periodo	4.490	0	74.435
Perdita del periodo	0	-145	0
Perdite di esercizi precedenti	0	0	-145
Totale Patrimonio netto	**22.990**	**42.846**	**117.281**
Fondo TFR dipendenti	3.843	9.936	16.334
Totale TFR e Fondi	**3.843**	**9.936**	**16.334**
Totale debiti Medio Lungo Termine	**0**	**0**	**0**
Debiti verso fornitori	0	8.000	9.000
Debiti verso erario per II.DD.	17.761	17.474	62.044
Debiti verso erario per II.II.	0	0	20.066
Debiti per contributi previdenziali	6.057	8.779	16.086
Clienti conto anticipi	0	125.000	0
Debiti di tesoreria	110.223	50.749	0
Totale Debiti a breve	**134.042**	**210.002**	**107.196**
Totale Passivo	**160.875**	**262.784**	**240.811**

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

6.3 Alcune riflessioni critiche

Preliminarmente va sottolineata la necessità di verificare compatibilità e disponibilità degli elementi tecnici che caratterizzano il processo produttivo: attività qui non sviluppata data la natura di caso "scolastico".

Dal punto di vista economico si osserva una difficoltà nel generare reddito significativo, ci pare per due ragioni:

- sono scaricate in conto economico le previsioni di crescita delle risorse umane in preparazione del maggior carico di lavoro del terzo anno: tali costi sono interpretabili come costi di preparazione (inserimento, formazione,…) della struttura produttiva, che quindi non trovano nel secondo anno il corretto corrispettivo
- la redditività raggiungibile nel terzo anno appare sicuramente aleatoria, data la difficoltà evidente di fare previsioni riscontrabili quanto più si sposta l'orizzonte temporale; se nel medio lungo periodo dovremmo trovare consolidamento e conferma di iniziative e situazioni più riscontrabili, in questo caso è solo nel terzo anno che prevediamo l'acquisizione di ordini idonei ad una significativa gestione economica.

Ma se dal punto di vista economico è possibile discutere, dal punto di vista finanziario emerge netta la riflessione critica su una struttura finanziaria che risulta non idonea, e che colloca l'impresa in un contesto di esagerata dipendenza finanziaria dalle fonti di debitore, quindi, un elevato rischio nella gestione tenendo anche conto che solo nel terzo anno si prevede una idonea generazione di flussi.

Gli imprenditori in questione dovranno quindi considerare, in ottica di continuità, di farsi carico di una diversa strutturazione delle fonti che consentano un riequilibrio dei parametri sopra indicati.

Ipotesi di capitalizzazione con ingresso di nuovi soci dovranno evidentemente passare ad un'attenta valutazione comparata di redditività dell'investimento.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Allegati

Attività Produttive - Produzione in serie: raccolta dati

Progetto			
Codice:	**Nome:**	**Versione:**	
Data Inizio:		**Durata Anni:**	
Valuta Input:			
Famiglia (codice descrizione)			
Imposta (descrizione e aliquota)			
Centro Economico		%	
Centro Economico		%	
Centro Economico		%	
Modalità determinazione del prezzo		Digitato	Mark up
Anno _____			%
Anno _____			%
Anno _____			%
Anno _____			%
Dilazioni di incasso		Giorni	% incasso

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

(Compilare per ogni prodotto)

Prodotto (codice e descrizione)

Anno	Tempo MOD

	Materia ___ (conto report)	Materia ___ (codice)	Materia ___ (descrizione)	Materia ___ (U. Misura)	Materia ___ (Al.Imposta)	Materia ___ Costo unitario	Materia ___ quantità
Anno _____							
Anno _____							
Anno _____							

	Materia ___ (conto report)	Materia ___ (codice)	Materia ___ (descrizione)	Materia ___ (U. Misura)	Materia ___ (Al.Imposta)	Materia ___ Costo unitario	Materia ___ quantità
Anno _____							
Anno _____							
Anno _____							

	Lavorazione xx (conto report)	Lavorazione xx codice	Lavorazione xx descrizione	Lavorazione xx Importo unitario	Lavorazione xx (Al.Imposta)
Anno _____					
Anno _____					
Anno _____					

Dilazioni di pagamento lavorazione	Giorni	% incasso

E così via se ci sono altre lavorazioni.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Previsione delle quantità vendute e della loro stagionalità

	Quantità vendute	Prezzo prodotto	% Rimanenze finali prodotti
Anno _____			
Anno _____			
Anno _____			

Stagionalità delle vendite

Anno	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic

STAGIONALITÀ DEGLI ACQUISTI DELLA MATERIA _____

Anno	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic

% RIMANENZE FINALI MATERIE PRIME ___

Anno	

E così via se ci sono altre materie.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Attività Produttive - Commercio: raccolta dati

Progetto			
Codice:	**Nome:**	**Versione:**	
Data Inizio:		**Durata Anni:**	
Valuta Input:			
Famiglia (codice descrizione)			
Imposta (descrizione e aliquota)			
Centro Economico		%	
Centro Economico		%	
Centro Economico		%	
Canali distributivi associati alla famiglia			
Nome del canale			
Modalità determinazione del prezzo		Digitato	Mark up
Anno _____			%
Anno _____			%
Anno _____			%
Anno _____			%
Modalità di incasso		Giorni	% incasso

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Prodotto (codice e descrizione)

Anno	Ricavi (c. report)

	Merce ___ (conto report)	Merce ___ (codice)	Merce ___ (descrizione)	Merce ___ (U. Misura)	Merce ___ (Al.Imposta)	Merce ___ Costo unitario	Merce ___ quantità
Anno _____							
Anno _____							
Anno _____							

	Lavorazione xx (conto report)	Lavorazione xx codice	Lavorazione xx descrizione	Lavorazione xx Importo unitario	Lavorazione xx (Al.Imposta)
Anno _____					
Anno _____					
Anno _____					

Dilazioni di pagamento lavorazione	Giorni	% incasso

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Attività Produttive – Servizi: raccolta dei dati

Progetto

Codice: **Nome:** **Versione:**

Data Inizio: **Durata Anni:**

Valuta Input:

Contratto (codice descrizione) Data di inizio: Data di fine:

Imposta (descrizione e aliquota)

Centro Economico %

Centro Economico %

Centro Economico %

Corrispettivo Aliquota II.D.D. Ore MOD

Corrispettivo Anno

Modalità di incasso Giorni % incasso

Corrispettivo Aliquota II.D.D. Ore MOD

Corrispettivo Anno xxxxx

Modalità di incasso Giorni % incasso

Stagionalità dei contratti

Anno	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic

Materiali e servizi (codice e descrizione)

Anno (conto economico) (importo) Imposta Aliquota

Modalità di pagamento Giorni % incasso

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Attività Produttive – Commesse: raccolta dei dati

Progetto			
	Versione:		
	Durata Anni: x		
commessa (codice descrizione)		Data di inizio:	Data di fine:
		Imposta	Aliquota
Corrispettivo			
Modalità valorizzazione			
Opere in corso	Costo specifico		
	0		
	Quota corrispettivo		
Conto di ricavo			
Modalità di incasso	tipo	Importo	data
Acconto saldo	Acconto/saldo		
	Acconto/saldo		
	Acconto/saldo		
	Acconto/saldo		
Fase di lavorazione (codice descrizione)	Data di inizio:	Data di fine:	ORE MOD
Centro Economico	%		
Centro Economico	%		
Centro Economico	%		
Materiali e servizi	(codice e descrizione)	conto	
Anno (importo)	Imposta	Aliquota	Modalità di pagamento
			Giorni	% incasso

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Con la Guida pratica alla redazione del business plan, la Camera di commercio di Torino vuole offrire uno strumento utile e agevole sia al redattore professionale sia al singolo imprenditore. Attraverso l'introduzione di criteri generali, la segnalazione di un percorso pratico ed esempi concreti, il lettore viene guidato passo dopo passo all'utilizzo del business plan, documento oggi essenziale per la valutazione di un progetto di impresa.