REALIZZATO DA PROGETTI D'IMPRESA
Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

GUIDA AL BUSINESS PLAN

PROGETTI D'IMPRESA

G:\PROGETTI\GENERA\BUSPLAN\BUSPLAN1.DOC

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

COME NASCE L'IDEA IMPRENDITORIALE E COME SI SVILUPPA IL BUSINESS PLAN

La nuova impresa nasce da un'idea, da un'intuizione: la scoperta di una nuova tecnologia, l'espansione della domanda di un prodotto/servizio, la modificazione dei gusti e delle propensioni d'acquisto dei consumatori, il successo di altre imprese, l'individuazione di un bisogno e di una carenza del mercato.

Da questa intuizione deve partire un processo organizzato di verifica dell'idea. Questo processo di analisi porta alla redazione di un piano di fattibilità o business plan, al fine di accertare se l'idea imprenditoriale ha un mercato di sbocco, se il prodotto/servizio potrà essere acquistato dal consumatore e quale potrebbe essere il prezzo di vendita.

Dal piano di fattibilità emergeranno:

- le caratteristiche tecniche che avrà il prodotto/servizio
- le tecnologie/attrezzature necessarie
- il tipo di mercato che si intende servire
- l'immagine che si vuole dare all'impresa
- le politiche promozionali che si intendono attivare
- le politiche di prezzo
- il capitale necessario per avviare e gestire l'impresa
- i soci/collaboratori da coinvolgere
- la forma giuridica più adeguata
- gli adempimenti burocratici da espletare.

Al termine di questo processo di analisi/ricerca, l'imprenditore sarà in grado di affacciarsi sul mercato con un ragionevole grado di certezza sulla potenzialità dell'idea e sulla realizzabilità del progetto avendo identificate le principali azioni che saranno intraprese nel primo triennio di vita dell'impresa.

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

Il business plan è fondamentale per tutti i tipi di attività: un imprenditore deve essere sempre in grado di sapere cosa vuole fare e come farlo, deve avere uno strumento che possa aiutarlo nella valutazione dell'idea. Ciò permette di verificare la fattibilità del progetto, cercando di trasformare il rischio generico in rischio calcolato. Il business plan diventa poi uno strumento di controllo gestionale che permette di riscontrare eventuali scostamenti rispetto alle previsioni.

Il testo del business plan deve essere chiaro e conciso, ma deve contenere il maggior numero di informazioni possibili. Occorre porre subito in evidenza il settore di attività in cui si intende operare e le caratteristiche dei promotori; devono essere indicate le fonti dei dati utilizzati e devono essere inserite tabelle e grafici illustrativi dell'andamento dei valori. Il Business Plan è un mezzo di presentazione, analisi e apprendimento che consente all'impresa nascente di pianificare tutta l'attività. Non solo, deve seguire le vicende dell'impresa stessa e quindi essere costantemente aggiornato e rivisto.

Gli obiettivi del business plan sono:

1. fornire informazioni fondamentali per l'avvio dell'attività, (quali e quante risorse economiche, finanziarie ed umane sono necessarie, quali sono le caratteristiche del prodotto e del mercato, quali sono le attività concorrenti, chi sono i clienti tipo);
2. consentire all'imprenditore una visione globale dei fattori che caratterizzano l'azienda, fornendo una base sulla quale pianificare strategie ed azioni;
3. sottolineare l'originalità dell'idea imprenditoriale;
4. verificare l'interesse della potenziale clientela;
5. monitorare il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
6. verificare la coerenza tra le singole azioni indicate, ed in particolare tra descrizione dell'attività e ricavi e costi correlati;
7. definire la forma giuridica in rapporto alle caratteristiche della futura impresa;
8. formulare previsioni attendibili simulando le varie ipotesi di sviluppo dell'attività dell'impresa;
9. servire come "biglietto da visita" per presentare l'impresa all'esterno (potenziali soci, finanziatori, banche, clienti e fornitori).

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

In sintesi si individuano due macro funzioni del Business Plan: una *interna* di analisi e pianificazione, per chiarire le idee al futuro imprenditore su tutti i vari aspetti dell'avvio di una nuova attività, ed una *esterna* di comunicazione, per esporre l'idea a potenziali soci, finanziatori, fornitori, clienti e banche.

Di seguito viene riportato un percorso guidato per la stesura di un business plan: si tratta di una traccia esemplificativa sui punti da esaminare per sviluppare la propria idea imprenditoriale e sugli elementi da considerare ed analizzare per redigere un documento completo.

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

CREAZIONE DEL BUSINESS PLAN

Il business plan è generalmente costituito da tre parti:

- una *parte introduttiva* che descrive l'idea imprenditoriale, la genesi dell'idea e i soci promotori dell'iniziativa;
- una *parte tecnico-operativa* che analizza la fattibilità dell'idea imprenditoriale sul mercato e l'organizzazione dell'attività;
- una *parte quantitativa-monetaria* che sviluppa le previsioni economico-finanziarie dell'impresa.

E' importante che all'interno del business plan vengano approfonditi quattro aspetti:

- la descrizione del business
- il piano di marketing
- il piano di management
- il piano economico-finanziario

Bisogna sviluppare e articolare attentamente ogni sezione, approfondendo i singoli punti chiave. Può essere corredato da documenti che risultano utili per completare il quadro informativo, quali:

- Curricola dei promotori
- Ricerche di mercato
- Preventivi dei fornitori
- Contratti di affitto dei locali
- Contratto di franchising
- Accordi di esclusiva
- Preventivi delle spese delle opere murarie, degli impianti e delle attrezzature
- Lettere d'intenti
- Accordi strategici, reti tra imprese, accordi di esclusiva, collaborazioni.

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

La prima pagina del Business Plan costituisce la copertina dell'elaborato e deve contenere elementi identificativi quali: nome dell'azienda, indirizzo, recapito telefonico, fax e data di compilazione. Per facilitare la lettura le pagine devono essere numerate.

Negli allegati alla presente guida proponiamo un modello di struttura di business plan e del relativo bilancio previsionale; probabilmente saranno necessari approfondimenti e modifiche per adattarlo alle esigenze dei diversi campi di attività in cui si andrà ad operare.

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

1 - LA MISSIONE E L'IDEA IMPRENDITORIALE

Questa è una sezione introduttiva nella quale viene descritta la missione e l'idea imprenditoriale, ovverosia la funzione e il ruolo dell'impresa nel mercato e la ragione della sua esistenza, nonchè il percorso professionale e personale che ha portato gli aspiranti imprenditori a decidere di avviare un'attività di impresa.

È un momento di riflessione in cui devono emergere ed essere analizzate le motivazioni che hanno condotto alla scelta di avviare un percorso verso la creazione d'impresa: una qualsiasi attività di impresa comporta dei rischi e sicuramente genera problemi di varia natura (dai rapporti con i soci a quelli con fornitori, clienti inadempienti ed eventuali finanziatori). È importante quindi soffermarsi e ragionare sul contesto in cui l'idea è stata generata e sulle motivazioni di base.

Le domande che occorre porsi sono: *qual è l'obiettivo dell'impresa (missione)? Come è nata l'idea e in base a quali motivazioni? Chi sono i promotori?*

FINALITÀ: una sintesi delle informazioni base, da cui partire per sviluppare il percorso di descrizione del business.

Punti da analizzare:

1.1 ***LA MISSIONE***

a) Definizione della missione aziendale (obiettivi previsti)

1.2 ***L'IDEA IMPRENDITORIALE***

a) Descrizione dell'idea
b) Nascita dell'idea imprenditoriale
c) Stato di avanzamento del progetto

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

d) Motivazioni all'imprenditorialità

e) Caratteri distintivi ed eventuali elementi di innovazione

1.3 ***I PROMOTORI***

a) Caratteristiche professionali

b) Precedenti esperienze imprenditoriali personali e familiari

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

2 - LE AREE DI BUSINESS DELL'IMPRESA

Spesso capita che, innamorati della propria idea, non si veda o si sottovaluti il contesto in cui si andrà ad operare: il mercato. E' un errore frequente che a volte può generare seri problemi per l'impresa: per avviare un'attività in proprio è fondamentale la conoscenza del mercato di riferimento. Ciò significa realizzare analisi approfondite e concrete sui concorrenti potenziali diretti (coloro che producono lo stesso bene o erogano un identico servizio) e indiretti (coloro che producono un bene o forniscono un servizio analogo che può facilmente rappresentare un sostituto), e sui clienti potenziali (analizzando i loro bisogni, le loro caratteristiche, i loro processi di acquisto).

E' il mercato di riferimento che detta le "regole del gioco": conoscerle e farle proprie crea un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza. Una adeguata ricerca di mercato, affiancata da una dettagliata ed accurata analisi dei soggetti che agiscono all'interno del contesto di riferimento, offrono una serie di preziose informazioni, che portano a definire la strategia con cui affrontare il mercato.
Le domande che quindi occorre porsi sono: *quale è il mercato di riferimento? Chi sono i concorrenti e i clienti?*

FINALITÀ: capire il contesto in cui si andrà ad operare e le sue regole di funzionamento, per poi elaborare una strategia di inserimento del proprio prodotto o servizio

Punti da analizzare:

2.1 ***IL PRODOTTO/SERVIZIO***

a) Descrizione tecnica del prodotto/servizio (descrizione delle principali linee di attività, funzioni d'uso, vantaggi per il cliente, caratteristiche tecniche, tecnologie produttive, materie prime).
b) Descrizione del settore e degli elementi innovativi del prodotto/servizio rispetto al mercato attuale.

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

c) Stato di avanzamento dello sviluppo del prodotto (idea, progetto, prototipo...)
d) Fattori critici

2.2 ***I CLIENTI E IL MERCATO***

a) Identificazione delle principali tipologie di clienti: gli acquirenti (finali e intermedi) e gli utilizzatori.
b) Descrizione delle loro caratteristiche: funzioni/scopi, esigenze e vantaggi ricercati rispetto alla tipo di offerta dell'impresa, localizzazione geografica, capacità di spesa o reddito, variabili socioeconomiche, motivazioni e fattori che influenzano l'acquisto.
c) Stima quantitativa del valore del mercato (numero dei clienti potenziali, valore della spesa).
d) Estensione geografica del mercato che si intende servire.
e) Prospettive di medio lungo periodo in funzione dei dati raccolti.
f) Test e ricerche di mercato già effettuati.

2.3 ***LA CONCORRENZA***

a) Analisi della concorrenza operante e della concorrenza potenziale: tipologie di principali concorrenti e relative offerte di prodotti/servizi concorrenziali rispetto all'offerta dell'impresa
b) Punti di forza e di debolezza della concorrenza
c) Ostacoli e vincoli derivanti dalla concorrenza
e) Eventuali prodotti/servizi sostitutivi

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

3 – LOCAZIONE DELL'ATTIVITA'

La scelta della localizzazione di una nuova impresa in genere viene compiuta sulla base delle proprie risorse e delle offerte disponibili localmente ed in rapporto al tipo di attività da esercitare e del suo mercato, nonché delle politiche distributive da attuare.
Questa scelta è particolarmente importante per le imprese commerciali e di servizi perchè le loro potenzialità di vendita dipendono dal bacino d'utenza che le circonda e la localizzazione influenza l'immagine. Per le imprese di produzione la scelta dipende dalla possibilità di reperire personale qualificato, il costo del lavoro, lo sviluppo di know how e i costi di approvvigionamento e trasporto. Rientra in tali scelte la decisione di acquisto o di affitto degli immobili nei quali verrà svolta l'attività.

Gli elementi che influenzano la scelta possono essere:

- Vicinanza ai mercati di approvvigionamento delle materie prime e/o la possibilità di collegarsi facilmente ad essi;
- Vicinanza ai mercati di sbocco e possibilità di raggiungerli facilmente;
- Esistenza di infrastrutture (centri di servizio, ferrovia, autostrade, banche);
- Fruibilità di servizi professionali qualificati;
- Possibilità di reperire di manodopera qualificata;
- Possibilità di ottenere incentivi pubblici nel caso di zone economicamente svantaggiate.

Quesiti da porsi: *quale ubicazione mi consente di minimizzare i costi di locazione? Esistono aree su cui sono previsti particolari incentivi?*

FINALITÀ: individuare la giusta localizzazione per l'attività.

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

Punti da analizzare:

3.1 ***LOCALIZZAZIONE***

a) Localizzazione dell'impresa e motivazione della scelta

b) Situazione economica del territorio

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

4 – STRATEGIE DI MERCATO: LE POLITICHE DI PROMOZIONE

Per un'attività che nasce è assolutamente indispensabile farsi conoscere nel modo giusto. Attività promozionali sbagliate o rivolte indistintamente a tutti comportano solo spreco di tempo e denaro. Alla luce della individuazione e della definizione del tipo di mercato in cui si intende operare, avviare una giusta politica promozionale diventa conseguentemente più semplice. Nel linguaggio del marketing si parla di quattro componenti: prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione.
Domande da porsi: *Come far conoscere al mia impresa ed i miei prodotti? Quali sono gli strumenti pubblicitari più efficaci?*

FINALITÀ: individuare gli strumenti possibili per farsi conoscere e identificare i giusti canali di promozione.

Punti da analizzare:

4.1 ***POLITICHE DI PROMOZIONE***

c) Politiche promozionali previste
d) Politica di prezzo per ciascuna categoria omogenea di prodotto/servizio
e) Politiche distributive o di erogazione previste
f) Pubblicità e comunicazione

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

5 – PIANO OPERATIVO ED ORGANIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ

Si può definire struttura aziendale l'insieme delle risorse su cui l'azienda si basa per raggiungere i propri obiettivi, occorre considerare non solo le risorse di natura materiale ma anche quelle tipicamente immateriali. Possiamo ricondurre la struttura aziendale a cinque variabili:

- produttiva
- commerciale
- amministrativa
- ricerca e sviluppo
- personale – organizzativa.

Bisogna individuare quali sono le risorse tecniche, ovvero i beni materiali e immateriali, che servono per l'avvio dell'impresa. Possono infatti emergere punti critici prima sottovalutati, quali vincoli burocratici (ad esempio necessità di licenze o brevetti), possibili problemi con i fornitori dei prodotti o dei macchinari quali probabile non rispetto dei tempi di consegna), problematiche con i clienti. Non disporre dei bene o dei servizio al momento della richiesta, soprattutto in fase di avvio, può risultare dannoso per l'immagine e la credibilità dell'impresa.

E' utile poi stabilire e definire i processi organizzativi dell'attività: i ruoli e le responsabilità di chi lavora all'interno dell'impresa, individuare la persona giusta a cui fare riferimento, che sia competente per ogni aspetto legato alle mansioni che le vengono affidate. Di qui l'importanza di scegliere collaboratori adatti alla tipologia di impresa che si intende creare e alle posizioni da ricoprire.

I promotori devono, consensualmente e nel rispetto delle proprie caratteristiche personali, definire i rispettivi ruoli, stabilendo incarichi, responsabilità, modalità decisionali e attese remunerative.

Rispetto al personale dipendente occorre definire le esigenze di organico iniziale e potenziale, i profili necessari e i costi. Occorre poi valutare la possibilità di affidare a collaboratori esterni parte del lavoro, senza appesantire l'organico dei dipendenti.

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

Definire il fabbisogno di risorse in via preventiva serve quindi per coordinare tutte le fasi di start up, essere pronti al momento dell'avvio.
Domande da porsi: *Che risorse sono necessarie? Chi fa cosa?*

FINALITÀ: **pianificare nel dettaglio il funzionamento per definire il fabbisogno di risorse e di competenze per lo sviluppo dell'impresa**.

Punti da analizzare:

5.1 ***LE RISORSE UMANE***

a) I soci e i titolari (curricula e ruolo nel progetto d'impresa)
b) Dipendenti e dei collaboratori (numero, caratteristiche, età, qualifiche, mansioni, requisiti professionali)

5.2 ***LE RISORSE "TECNICHE" IMMATERIALI***

a) Le competenze tecnologiche, know-how, brevetti e licenze;
b) Licenze autorizzazioni e requisiti professionali
c) Livello attuale di introduzione delle tecnologie necessarie;

5.3 ***ORGANIZZAZIONE DELLE VARIE AREE E RELATIVE CRITICITÀ***

a) Produzione (descrizione del processo di produzione, make or buy, impianti e attrezzature, principali aspetti critici) e/o di erogazione del servizio (dall'individuazione del bisogno alla realizzazione del servizio - capacità di personalizzazione del servizio)
b) Acquisti (principali acquisti dall'esterno, principali fornitori e relative logiche di comportamento, aspetti finanziari collegati agli acquisti, criticità)
c) Commerciale (vendite dirette o tramite intermediari, la forza vendita dell'impresa - interna e/o esterna, eventuale sistema di provvigioni)
d) Amministrazione,contabilità, aspetti fiscali, controllo economico-gestionale (esternalizzazione e/o internalizzazione, strumenti e modalità di controllo)
e) Ricerca e sviluppo

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

f) Coordinamento imprenditoriale (le eventuali funzioni previste)

5.4 ***RUOLI E RESPONSABILITA'***

a) Descrizione dei rapporti strutturati tra coloro che lavorano nell'impresa (eventuale rappresentazione grafica: organigramma)

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

6 – STRUTTURA GIURIDICA

Per poter svolgere un'attività imprenditoriale è necessario identificarsi in una delle forme giuridiche previste dalla vigente normativa. Un'impresa può essere esercitata sotto forma di:

- Impresa individuale
- Società (di persone / di capitali / cooperative)
- Altre forme di lavoro autonomo

La scelta va operata sulla base di diverse considerazioni correlate ad aspetti soggettivi ed oggettivi:

- Numero dei promotori
- Natura dell'attività esercitata
- Dimensione dell'impresa
- Disponibilità di capitali
- Grado di responsabilità che soci intendono assumere
- Sistema di tassazione
- Possibilità di ricorrere a particolari forme di finanziamento e agevolazioni

Ogni forma giuridica presenta in sé aspetti vantaggiosi e controindicazioni: non esiste una forma giuridica ideale, occorre tenere in considerazione le esigenze e le caratteristiche della attività che si andrà a svolgere.

FINALITA': individuare la forma giuridica adeguata da attribuire alla nuova attività imprenditoriale

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

Punti da analizzare:

6.1 ***FORMA GIURIDICA***

a) Forma giuridica prescelta
b) Adempimenti necessari per la costituzione
c) Iter burocratici ed amministrativi

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

7 - INVESTIMENTI

In questa sezione devono essere indicati gli investimenti necessari per poter avviare l'attività: macchinari, attrezzature, arredi, eventuali ristrutturazioni e i relativi costi che si devono sostenere o si sono già sostenuti.
Le domande a cui bisogna dare una risposta: *Cosa serve e quanto costa?*

FINALITÀ: predisporre una "nota della spesa" che serve per pianificare quali e quante risorse materiali ed economiche occorrono per avviare l'attività.

Punti da analizzare:

7.1 ***PIANO DEGLI INVESTIMENTI***

a) Descrizione degli investimenti (effettuati e previsti) e relativi ammortamenti

b) capacità produttiva e valutazione comparativa rispetto alla concorrenza

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

8 - BILANCIO DI PREVISIONE

La parte precedente del business plan è servita a fornire tutte le informazioni inerenti all'idea imprenditoriale, la professionalità necessaria per il suo sviluppo, il mercato prescelto, le persone coinvolte, i mezzi e le attrezzature necessarie.
Dai dati qualitativi bisogna estrapolare le informazioni quantitative: è necessario sviluppare un'analisi preventiva dei costi/ricavi, individuare le voci di entrata e uscita di cassa, l'ammontare degli investimenti necessari e gli eventuali finanziamenti da richiedere.

Un progetto imprenditoriale deve risultare fattibile da un punto di vista sia economico che finanziario: risulta conveniente se consente di raggiungere in tempi ragionevoli un equilibrio reddituale e successivamente di conseguire un risultato positivo, mentre è fattibile finanziariamente se vengono predisposte le opportune coperture ai fabbisogni monetari previsti.

Occorre elaborare le proiezioni economico-finanziarie, per poi compilare un bilancio previsionale.
Domande da porsi*: Quanto costa e quanto rende l'attività? Dispongo dei fondi necessari per avviare l'impresa? In quanto tempo è possibile rientrare nel capitale investito? L'idea è economicamente valida e quindi fattibile?*

FINALITÀ: verificare la redditività e la fattibilità del progetto imprenditoriale

Punti da analizzare:

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

*8.1 **PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO***

a) Piano degli investimenti

b) Budget delle vendite

c) Budget dei costi per prodotto/servizio

d) Calcolo del costo variabile unitario e del costo medio

e) Calcolo del Punto di pareggio

f) Calcolo del margine di contribuzione

g) Conto Economico previsionale

h) Piano finanziario: preventivo delle entrate e delle uscite

•

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

ALLEGATO 1

Esempio di una traccia per la stesura di un BUSINESS PLAN

Premessa *Indice*
CAPITOLO 1 – La missione e l'idea imprenditoriale Obiettivi previsti Descrizione dell'idea Genesi dell'idea Promotori dell'iniziativa
CAPITOLO 2 A – Il prodotto/Servizio Il prodotto/servizio: caratteristiche delle linee di prodotto Caratteristiche del settore e elementi innovativi del prodotto Fattori critici
CAPITOLO 2 B – I Clienti ed Il mercato Caratteristiche potenziali clienti Identificazione mercato Prospettive di sviluppo Ricerche di mercato
CAPITOLO 2 C – La concorrenza Concorrenza diretta ed indiretta Punti di forza e di debolezza della concorrenza Barriere all'entrata
CAPITOLO 3 – La localizzazione Localizzazione dell'impresa e motivazione della scelta Situazione economica del territorio
CAPITOLO 4 – Politiche promozionali Obiettivi e strategie promozionali Il prezzo Il sistema distributivo o di erogazione del prodotto/servizio Piano di comunicazione
CAPITOLO 5 – Piano operativo ed organizzazione Programma di realizzazione (risorse umane e tecniche) Organizzazione delle aree Organigramma
CAPITOLO 6 – La struttura giuridica La forma giuridica Aspetti ed iter burocratici

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

CAPITOLO 7 – Piano economico - finanziario

Piano degli investimenti
Budget delle vendite
Budget dei costi per prodotto/servizio
Calcolo del costo variabile unitario e del costo medio
Calcolo del Punto di pareggio
Calcolo del margine di contribuzione
Conto Economico revisionale
Piano finanziario: preventivo delle entrate e delle uscite

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

ALLEGATO 2

CALCOLO DEL COSTO VARIABILE UNITARIO E DEL COSTO MEDIO UNITARIO

E' consigliabile suddividere i costi sostenuti nelle due categorie principali: Costi Fissi (CF) e Costi Variabili (CV).
I Costi Fissi (CF) sono quei costi che l'impresa sostiene indipendentemente dal livello di produzione effettuata di beni o servizi, ad esempio l'affitto dei locali. Questi costi devono essere affrontati anche se l'impresa non produce e non sono influenzati dalla quantità di beni prodotti o di servizi erogati.
I Costi Variabili (CV) sono quei costi che, come suggerisce il nome, variano al variare dell'attività, in quanto direttamente proporzionali alla quantità prodotta, come ad esempio l'acquisto di materie prime.
Il Costo Totale (CT) della produzione in un determinato momento, è costituito dalla somma tra Costi Fissi e Costi Variabili (CT = CF+CV).
Altri valori rappresentativi da calcolare sono:
il Costo Medio Unitario (CMU), dato dal CT diviso il numero di unità prodotte e/o servizi erogati;
il Costo Fisso Unitario (CFU), definito dalla suddivisione tra il valore dei CF e la quantità di beni/servizi prodotta;
il Costo Variabile Unitario (CVU), cioè il CV relativo ad ogni unità prodotta.

QUANTITA'	CF	CV	CT (CF+CV)	CMU (CT/q)	CFU (CF/q)	CVU (CV/q)
0	25	0	25			
1	25	10	35	35	25	10
2	25	20	45	23	13	10
3	25	30	55	18	8	10
4	25	40	65	16	6	10
8	25	80	105	13	3	10
9	25	90	115	13	3	10
10	30	100	130	13	3	10

Confrontando il valore del CMU ed il prezzo di vendita, o ricavo medio, relativo ad una singola unità si può stabilire se l'impresa opera generando un margine di profitto.
Bisogna prestare attenzione alle voci di costo: in base alla composizione dei costi si determina il prezzo appropriato da attribuire ai beni/servizi venduti, e si valuta il punto di pareggio. È importante ricordare che il prezzo dovrà essere stabilito tenendo conto dei seguenti fattori:
• costi di produzione
• remunerazione del capitale e del lavoro investito
• prezzi praticati dalla concorrenza
• domanda del mercato

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE

Il margine di contribuzione è dato dalla differenza tra il Prezzo unitario (P) di un prodotto o servizio e i relativi Costi Variabili Unitari (CVU): MdC= P-CVU. Il valore espresso da tale margine copre la quota di Costi Fissi (CF) di gestione e il rimanente costituisce il valore del profitto generato.
Il Margine di Contribuzione percentuale (MdC%), utilizzato per calcolare il Punto di Pareggio, è espresso dalla formula MdC/P x 100 e rappresenta la percentuale di Fatturato destinata alla copertura del Costi Fissi.

IL PUNTO DI PAREGGIO

Il Punto di Pareggio (PP) delle vendite rappresenta il punto in cui l'ammontare delle vendite consente di coprire i costi aziendali e dal quali si inizia a realizzare un profitto. E' il momento in cui i Ricavi Totali eguagliano i Costi Totali: CT=RT, evidenziando il volume di Fatturato necessario per originare un Margine di Contribuzione sufficiente per coprire i Costi Fissi sostenuti dall'impresa.

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

La formula per il calcolo del Punto di pareggio è rappresentata dal rapporto PP = CF/MdC%

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

ALLEGATO 3

Di seguito è riportato un esempio di bilancio revisionale

a) BUDGET DELLE VENDITE

Attraverso il Budget delle vendite è possibile stimare i ricavi futuri: prevedendo la produzione possibile e le vendite che il mercato è in grado di assorbire si possono valutare i ricavi potenziali e le relative variazioni.

Prodotto/servizio	1°Anno			2°Anno			3°Anno		
	Q.tà	Prezzo	Fatt.to	Q.tà	Prezzo	Fatt.to	Q.tà	Prezzo	Fatt.to
Totale									

b) BUDGET DEI COSTI PER PRODOTTO/SERVIZIO

Attraverso questo strumento vengono evidenziati i costi necessari per la produzione di ogni prodotto/servizio.

Costi	Prodotto/servizio	Prodotto/servizio	Prodotto/servizio
Materiali			
Fornitori/Servizi			
Lavoro			
Altro			
Totale Costi			

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

c) PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Lo schema riassume le voci dell'attivo patrimoniale relativo alle tre categorie di immobilizzazioni:

- immobilizzazioni materiali (terreni, fabbricati, impianti, macchinari, opere murarie)
- immobilizzazioni immateriali (brevetti, marchi, licenze, software)
- immobilizzazioni finanziarie (partecipazioni in altre imprese)

Gli investimenti non esauriscono la loro funzione all'interno di un unico ciclo produttivo; il loro costo, dal punto di vista economico, dovrà, pertanto, essere ripartito nell'arco del periodo di vita dell'investimento stesso. Questa ripartizione, definita tecnicamente ammortamento, consiste nella suddivisione dei costi sostenuti per beni ed utilità pluriennali per il numero di anni stimati di loro utilizzo. Le singole quote di ammortamento, cioè le quote di costo imputate ad ogni singolo anno, vengono inserite tra le voci di costo nei prospetti di conto economico fino all'esaurimento del valore dell'investimento. Tra le voci di investimento occorre considerare anche gli investimenti figurativi, cioè quei beni per cui non si è sostenuto un esborso in quanto già posseduti dall'imprenditore.

	Valore totale	Anni amm.to	Quota amm.to	Produttivi (*)
INVESTIMENTI REALI (1)				
Adeguamento locali	20.000	5	4.000	
Arredi	6.000	3	2.000	
Attrezzature1	12.000	3	4.000	
Attrezzature 2	4.500	3	1.500	
Automezzi	25.000	5	5.000	
Brevetto	12.000	10	1.200	
Studio logo aziendale	2.000	2	1.000	
TOTALE INV.REALI	81.500		18.700	
INVESTIMENTI FIGURATIVI (2)				
Software	6.000	2	3.000	
TOTALE INV.FIGURATIVI				
TOTALE INVESTIMENTI	87.500		21.700	

(*) indicare con un asterisco gli investimenti necessari per la produzione
(1) si intendono gli investimenti per i quali è necessario procedere ad un acquisto
(2) si intendono gli investimenti relativi a beni già in possesso dell'imprenditore

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

d) CONTO ECONOMICO PREVISIONALE

		PARZIALI	TOTALI	%
A	**Ricavi da vendite e prestazioni di servizi**		**-**	**100%**
	Costi di Produzione:			
	Acquisti di materie prime e materiali e merci			
	Acquisti di servizi e prestazioni da fornitori (lavorazioni esterne)			
	Costi di collaboratori			
B	**TOTALE COSTI DI PRODUZIONE**		**-**	**%**
C=A-B	**PRIMO MARGINE DI CONTRIBUZIONE**		**-**	**%**
	Costi di Produzione:			
	Costo del lavoro dipendente di produzione			
	Costo del lavoro del/i titolare/i in produzione			
	Altri costi di produzione			
	Ammortamenti (relativi alla produzione)			
D	**TOTALE ALTRI COSTI DI PRODUZIONE**		**-**	**%**
E=C-D	**RISULTATO DELL' ATTIVITA' DI PRODUZIONE**		**-**	**%**
	Costi Commerciali:			
	Costi commerciali relativi all'attività di vendita (ad esempio provvigioni)			
	Costo dell'attività commerciale del personale dipendente (e assimilato)			
	Costo del lavoro commerciale del/i titolare/i			
	Costi di pubblicità e promozione			
	Costi di comunicazione e immagine			
	Altri costi commerciali			
F	**TOTALE COSTI COMMERCIALI**		**-**	**%**
	Costi Amministrativi:			
	Costo dell'attività amministrativa del personale dipendente (e assimilato)			
	Costo del lavoro amministrativo del/i titolare/i			
	Costo dei fornitori esterni di servizi amministrativi (es. commercialista)			
	Altri costi amministrativi			
G	**TOTALE COSTI AMMINISTRATIVI**		**-**	**%**

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

***Spese generali*:**

	Affitti			
	Utenze			
	Altri costi altrove non classificabili			
	Ammortamenti diversi da quelli di produzione			
	Costi di ricerca e sviluppo			
	Costi di formazione			
H	**TOTALE SPESE GENERALI**		**-**	**%**
I= F+G+H	**TOTALE COSTI COMMERCIALI, AMMINISTRATIVI E SPESE GENERALI**		**-**	**%**
L=E-I	**RISULTATO OPERATIVO**		**-**	**%**
M	Interessi passivi ed altri oneri finanziari			
N	Interessi attivi ed altri proventi finanziari			
O=M-N	Risultato della gestione finanziaria		**-**	**%**
P=L-O	**RISULTATO PRIMA DEI COMPONENTI STRAORDINARI**		**-**	**%**
Q	Costi ed oneri straordinari ed extracaratteristici			
R	Proventi e ricavi straordinari ed extracaratteristici			
S= P-Q+R	**UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO al lordo delle imposte**		**-**	**%**
T	Imposte e tasse dell'esercizio			**%**
U=S-T	**UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO**		-	**%**

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

e) PIANO FINANZIARIO: PREVENTIVO DELLE ENTRATE E DELLE USCITE

Il preventivo degli impegni finanziari evidenzia il fabbisogno monetario di breve, medio e lungo periodo e le relative fonti di copertura. Si tratta del cosiddetto CASH FLOW: con la pianificazione dei flussi si completa l'analisi economico-finanziaria dell'iniziativa. Il cash flow fornisce informazioni sulla liquidità che l'impresa necessita ed è in grado di generare, in considerazione delle decisioni gestionali e della struttura patrimoniale adottata. L'equilibrio finanziario pertanto è rappresentato dalla capacità dell'impresa di rispondere ai propri impegni in ogni momento (entrate > uscite). Prima di valutare l'equilibrio finanziario è opportuno verificare che l'attività d'impresa garantisca, dopo una iniziale fase di avvio (variabile da settore a settore) l'equilibrio economico (RICAVI = CT+UTILE). Infatti se l'attività non è in grado, nell'arco di tempo previsto, di remunerare il capitale ed il lavoro investito, è necessario ridefinire la struttura dei costi e/o ripensare le politiche dei prezzi.

	FLUSSI TRIMESTRALI DI ENTRATE E USCITE	1° Trim	2° Trim	3° Trim	4° Trim
E	Versamento del capitale sociale o fondo iniziale di dotazione				
E	Erogazioni di mutui e finanziamenti				
E	Ricevimento di contributi pubblici				
U	Uscite per investimenti				
E	Ricavi da vendite e prestazioni di servizi				
E	Interessi attivi ed altri proventi finanziari				
E	Proventi e ricavi straordinari ed extracaratteristici				
U	Acquisti di materie prime e materiali e merci				
U	Acquisti di servizi e prestazioni da fornitori (lavorazioni esterne)				
U	Costi di collaboratori				
U	Costo del lavoro dipendente				
U	Prelievo del/i titolare/i				
U	Versamento di oneri contributivi e assicurativi del/i titolare/i				
U	Altri costi di produzione				
U	Costi commerciali relativi all'attività di vendita (ad esempio provvigioni)				
U	Costi di pubblicità e promozione				
U	Costi di comunicazione e immagine				
U	Altri costi commerciali				
U	Costo dei fornitori esterni di servizi amministrativi (es. commercialista)				
U	Altri costi amministrativi				
U	Affitti				
U	Utenze				
U	Cauzioni attive per allacciamento utenze				
U	Altri costi altrove non classificabili				
U	Costi di ricerca e sviluppo				
U	Costi di formazione				
U	Interessi passivi ed altri oneri finanziari				
U	Rimborsi di mutui e finanziamenti (rate)				
U	Costi ed oneri straordinari ed extracaratteristici				
U	Imposte e tasse dell'esercizio				
	Saldo di periodo				

Saldo annuo

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.

* Per semplicità sono stati considerati valori depurati da IVA.

7 - CONSIDERAZIONI FINALI

Ricordiamo che il Business Plan è uno strumento dinamico, non statico, deve essere adattato progressivamente ai cambiamenti di idee e di obiettivi.

Una volta completata l'analisi di tutti gli elementi e verificata la realizzabilità del progetto, l'impresa è potenzialmente in grado di iniziare la propria attività. Devono essere quindi individuati i punti di forza e di debolezza dell'impresa e valutate le probabilità di successo o di insuccesso: alla luce dei dati raccolti si riesce a stabilire se l'idea è fattibile o se necessita di correzioni ed aggiustamenti.
Successivamente al concreto avvio sarà necessario una costante verifica e manutenzione delle previsioni eseguite, attuando un controllo strategico, ovvero una stima dell'avanzamento verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

BUON LAVORO