

## GUIDA ALLA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN

*A CURA DI:*



## Sommario

1.	INTRODUZIONE .....	3
2.	LA STRUTTURA DI UN BUSINESS PLAN .....	4
3.	LA BUSINESS IDEA .....	5
4.	ANALISI DEL MERCATO E DELL'OFFERTA.....	6
5.	PIANO STRATEGICO .....	9
6.	PIANO OPERATIVO .....	10
7.	STRATEGIA E PIANO DI MARKETING .....	11
8.	STRUTTURA GIURIDICA E ORGANIZZAZIONE.....	13
9.	IL PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO .....	14
10.	UNA PROPOSTA DI INDICE PER IL BUSINESS PLAN .....	19

*Il presente documento intende rappresentare una prima guida sommaria alla stesura di un Business Plan. Vengono evidenziate le principali caratteristiche, gli elementi necessari e alcuni suggerimenti operativi che possono supportare chi si accingesse a redigere un progetto d'impresa.*

*Per eventuali esigenze di approfondimento è possibile consultare un'ampia bibliografia in materia. Tra quelli disponibili suggerisce:*

- BORELLO Antonio - *Il Business Plan* - Milano McGraw-Hill 1999
- IACOBUCCI Donato, IACOPINI Alessandro, PAOLINELLI Paola - *Come Costruire un Business Plan* - Bologna Pitagora Editrice 2004
- CASTAGNA Massimiliano, LISCIANI Alessandra – *Il business plan* – Ascoli Piceno CCIAA 2011

## 1. INTRODUZIONE

Il Business Plan è il documento di pianificazione complessiva che descrive l'idea imprenditoriale e ne consente una valutazione oggettiva della fattibilità.

Il Business plan ha una doppia valenza, da un lato strumento di autodisciplina per l'imprenditore, il quale grazie ad esso può prendere decisioni realistiche e non impulsive; dall'altro mezzo di promozione e "biglietto da visita" per presentare l'impresa ad eventuali finanziatori o ad altri soggetti economici interessati.

La sua struttura deve essere adeguata alle caratteristiche dell'idea imprenditoriale che si intende sviluppare. Per una sua stesura corretta è comunque utile organizzare quattro categorie di informazioni:

- Informazioni descrittive nelle quali si presenta la business idea;
- Informazioni di mercato, che consentano un esame della fattibilità dell'idea;
- Informazioni tecnico-operative che analizzano l'organizzazione, i processi, la struttura giuridica, ecc.;
- Informazioni quantitativo monetarie che sintetizzano le previsioni sulla dinamica economica-finanziaria relativa all'idea imprenditoriale.

La tabella seguente schematizza l'organizzazione dei contenuti di un Business Plan.

SEZIONI	CONTENUTI	PUNTI DA SVILUPPARE
Informazioni Descrittive	Descrizione dell'idea imprenditoriale e profilo dei proponenti	idea di business attitudini aspirazioni motivazioni creatività studi effettuati esperienze di lavoro altro
Informazioni di Mercato	Analisi di fattibilità dell'idea imprenditoriale	macroambiente mercato settore concorrenza clienti prodotti punti di forza
Informazioni Tecnico Operative	Analisi dell'organizzazione dell'attività	struttura organizzativa logistica localizzazione procedure forma giuridica
Informazioni Quantitativo Monetarie	Fattibilità economica-finanziaria dell'idea	sostenibilità economica bilancio previsionale preventivo economico-finanziario investimenti necessari flussi di cassa

Un buon Business Plan deve essere comprensibile, facilmente sintetizzabile, credibile, dinamico e flessibile; particolarmente importante è che dalla sua analisi emergano con chiarezza alcuni punti:

- l'originalità dell'idea imprenditoriale;
- i caratteri di innovazione tecnologica sviluppata (e l'eventuale attività di ricerca e sviluppo);
- le potenzialità di espansione del business;
- i livelli di occupazione potenziale.

## 2. LA STRUTTURA DI UN BUSINESS PLAN

La struttura tipica del Business Plan si compone di alcune parti fondamentali che, di seguito, saranno brevemente illustrate nei contenuti di massima:

- Business idea
- Analisi del mercato e dell'offerta
- Piano strategico
- Piano operativo
- Strategia di marketing – Piano di marketing
- Struttura giuridica e organizzazione
- Piano economico finanziario.

### 3. LA BUSINESS IDEA

#### SINTESI DELL'IDEA IMPRENDITORIALE

Il piano vero e proprio può essere preceduto da una scheda di sintesi, in cui vengono presentati brevemente i contenuti e la finalità del progetto sottoposto a valutazione.

Tale sezione deve contenere cenni relativamente alla business idea e al mercato cui si rivolge (definendo il tipo di prodotto/servizio offerto), alla formula imprenditoriale che si intende sviluppare e al piano economico-finanziario, evidenziando gli obiettivi e le motivazioni che spingono l'impresa a entrare sul mercato. Trattandosi comunque di una scheda riassuntiva, è bene compilarla solo dopo aver completato il Business Plan.

#### DESCRIZIONE DEL BUSINESS/ATTIVITÀ

In questa sezione occorre fornire una descrizione dell'impresa (illustrandone la natura e le attività di base) e del prodotto/servizio (evidenziando gli elementi che lo caratterizzano e lo rendono distintivo rispetto alle alternative già presenti sul mercato).

L'idea può consistere in un prodotto innovativo, nell'introduzione di nuove tecnologie di produzione o di nuove modalità di realizzazione di un servizio in grado di determinare una riduzione dei costi o un miglioramento della qualità, nella definizione di più efficaci politiche di distribuzione. In questa fase lo scopo è descrivere nel modo più conciso possibile la natura del prodotto (caratteristiche fisiche) dedicando invece ampio spazio alle possibilità di impiego che lo contraddistinguono e alla descrizione dei bisogni che va a soddisfare.

Nel Piano Marketing verranno poi messi in relazione prodotto e mercato individuando le strategie e le opportunità.

#### Aspetti da Sviluppare

Descrizione generale dell'impresa	È un'impresa di nuova costituzione o è già esistente e vuole ampliare la sua attività? Si tratta di un'impresa industriale o di servizio? In quale mercato opera? A che livello vuole competere?
Prodotto/Servizio	Qual è il prodotto offerto e quali sono le sue caratteristiche distintive? Si tratta di un nuovo prodotto? Quali bisogni intende soddisfare?

## 4. ANALISI DEL MERCATO E DELL'OFFERTA

Per valutare quale strategia competitiva sia adeguata in relazione alle opportunità e alle minacce presenti sul mercato e consenta quindi di garantire il successo dell'idea, è necessario effettuare, prima dell'inizio dell'attività e della messa a punto della strategia di marketing, un'approfondita analisi della realtà in cui s'intende operare raccogliendo dati e informazioni.

Pertanto occorrerà concentrare l'attenzione sia sulla domanda, valutandone la dimensione, la reattività al prezzo, la segmentazione e i profili dei principali consumatori sia sull'offerta, con l'obiettivo di valutare quanta parte del mercato è già soddisfatta dai prodotti/servizi dei concorrenti, specificandone punti di forza e di debolezza.

### ANALISI DEL SETTORE DI APPARTENENZA

Soddisfare i bisogni del cliente (reale o potenziale) deve essere lo scopo principale di ogni business. Sarà dunque necessario identificare esattamente il mercato/settore di appartenenza dell'impresa analizzandone la dimensione e l'andamento e valutandone la redditività e le potenzialità di sviluppo. Sulla base dei dati raccolti occorrerà poi descrivere i cambiamenti più significativi avvenuti negli ultimi anni (relativamente alla localizzazione geografica, all'emergere di nuovi segmenti, ai comportamenti d'acquisto).

#### Segmentazione della Domanda

La segmentazione consente di suddividere i mercati (caratterizzati da acquirenti aventi caratteristiche differenti) in segmenti più piccoli, individuando quelli che possono essere raggiunti più efficacemente con prodotti e servizi oggetto dell'attività proposta.

I segmenti di mercato, quindi, altro non sono che gruppi omogenei di consumatori ognuno dei quali rappresenta un mercato a se stante.

Il processo di segmentazione può avvenire sulla base di diverse variabili quali:

- *geografiche e climatiche* (stato, regione, città, clima, ecc.)
- *demografiche* (età, sesso, dimensione del nucleo familiare, ecc.)
- *socio-economiche* (occupazione, reddito, educazione, ecc.)
- *psicologiche* (bisogni, motivazioni d'acquisto, stile di vita, gusti, ecc.)
- *motivazionali* (uso personale, professionale, regalo, ecc.)

#### Quantificazione della Domanda

A questo punto occorrerà valutare la dimensione dei segmenti individuati definendo il mercato obiettivo, il profilo del potenziale consumatore, per quantificare la domanda da soddisfare, specificando gli elementi indicati nella check list sottostante.

La difficoltà di acquisire quote di mercato sarà anche funzione dell'intensità della concorrenza, che verrà esaminata, nello specifico, nel paragrafo successivo.

## Aspetti da Sviluppare

Settore	Qual è il mercato di riferimento e quali sono le sue dimensioni complessive? Quali sono i segmenti in cui è suddiviso? Quali cambiamenti sono avvenuti negli ultimi anni? In che fase del ciclo di vita si trova il settore?
Consumatore	Verso quali segmenti si intende focalizzare l'attenzione? Qual è il profilo del cliente target e quali sono le sue caratteristiche? Quali sono i fattori che influiscono sulle sue modalità di acquisto?
Quantificazione della domanda	Dove è localizzato il vostro mercato? Quali sono i motivi della scelta? Qual è il numero di potenziali clienti? Quale quota di mercato si prevede di raggiungere?

## ANALISI DELLA CONCORRENZA

All'analisi del mercato segue l'esame del contesto competitivo; a tal fine occorre identificare chi sono i concorrenti diretti (che producono lo stesso prodotto/servizio e si collocano sullo stesso segmento di mercato e fascia di prezzo) e indiretti (che producono un servizio diverso dal vostro ma che, agli occhi del consumatore finale, possono costituire una valida alternativa).

Per operare un confronto tra la vostra azienda e i competitor e definire, quindi, i fattori chiave di successo del settore, per ciascuna delle imprese concorrenti si dovrà cercare di acquisire informazioni in relazione ad aspetti quali:

- la quota di mercato relativa (ovvero percentuale di fatturato controllata, sul totale del fatturato del segmento);
- gli obiettivi strategici (ovvero come l'azienda intenderà muoversi nel futuro);
- la strategia di marketing adottata (prodotto, prezzo, promozione);
- i punti di forza e di debolezza;
- la struttura organizzativa;
- la struttura economica-patrimoniale.

Al termine dell'analisi sulla concorrenza si sarà in grado di individuare con esattezza gli ostacoli che si frappongono all'entrata nel settore. Possono infatti esserci fattori che direttamente o indirettamente ne impediscono l'accesso; barriere all'entrata:

- relative all'investimento tecnologico
- relative ad elementi di marketing mix (prezzo, pubblicità, distribuzione, ...);
- costituite da provvedimenti legislativi.

## Aspetti da Sviluppare

Concorrenti	Chi sono i concorrenti? Quali sono i loro punti di forza e di debolezza? Dove sono localizzati e qual è la loro quota di mercato? In cosa la vostra offerta si differenzia da quella dei competitors?
-------------	--

#### Barriere all'entrata

Vi sono barriere all'entrata?

La dimensione scelta è efficiente se confrontata con quella dei concorrenti diretti?

L'accesso alle materie prime o ai canali di vendita presenta difficoltà?

L'acquisizione dei clienti comporta specifici sforzi promozionali e pubblicitari?

Vi è una specifica normativa che riguarda il settore di attività? La nuova iniziativa ne rispetta i requisiti?

---



## 5. PIANO STRATEGICO

L'orientamento strategico di ogni impresa consiste in un insieme di valori, convinzioni, atteggiamenti che determina la filosofia e la cultura dell'azienda e, dunque, il modo di operare della stessa.

In questa sezione è utile riportare la descrizione delle strategie sociali, economico-finanziarie, organizzative e competitive che l'impresa intende perseguire, ovvero fornire adeguati approfondimenti in merito:

- alle politiche di gestione dei rapporti con i dipendenti e gli azionisti/soci, da un lato, e con tutti gli interlocutori con cui l'impresa viene a contatto nelle sue relazioni commerciali, dall'altro;
- ai piani sulla base dei quali si prevede di operare nell'ambito del mercato e del settore;
- alla definizione della struttura aziendale adeguata alle esigenze del mercato;
- a obiettivi di efficienza aziendale, al raggiungimento di determinati livelli di redditività e alla definizione della struttura del capitale ottimale dell'azienda.

## 6. PIANO OPERATIVO

A questo punto, è opportuno illustrare le modalità con cui l'impresa intende realizzare i propri prodotti o fornire i propri servizi.

In questa sezione del piano occorre indicare la localizzazione dell'impresa, fornire una descrizione dei locali, delle attrezzature e degli impianti attraverso cui si intende sviluppare l'attività ed illustrare le varie fasi del processo previste per la realizzazione del business: i tempi di fornitura, le politiche di magazzino e le modalità di consegna.

È necessario indicare quali attività verranno realizzate internamente e quali esternamente, specificando per ciascuna di esse le risorse che saranno impiegate (materie prime, macchinari, lavoro). Occorrerà altresì descrivere la tecnologia che si prevede di utilizzare ed il livello di assistenza e consulenza pre e post vendita che si intende fornire.

L'analisi deve riguardare anche il mercato di approvvigionamento (descrivendone le caratteristiche ed analizzando il potere contrattuale dei fornitori) e le eventuali partnership che possono essere attivate (analizzando, oltre alle caratteristiche del partner, il ruolo da esso ricoperto nell'ambito del processo di business, la tipologia e la dinamica temporale dell'accordo).

### Aspetti da Sviluppare

Tecnologie	Che tipo di tecnologia si prevede di utilizzare?
	È analoga o superiore a quella dei concorrenti?
	È disponibile un prototipo?
	Ci sono brevetti o copyright a tutela della tecnologia utilizzata?
Processo produttivo	Com'è organizzata la struttura e quali sono le fasi del processo?
	Quali sono le fonti di approvvigionamento e qual è la politica che si intende adottare con i fornitori?
	Si intendono attivare partnership?
	Qual è la capacità produttiva?
	È necessario effettuare alcune fasi presso aziende terziste?
	In caso di decentramento di alcune lavorazioni, sulla base di quali criteri vengono selezionate le imprese sub-fornitrici?

## 7. STRATEGIA E PIANO DI MARKETING

Una volta chiarito il segmento di mercato al quale l'azienda intende rivolgersi ed esaminato come lo stesso sia attualmente servito, si deve illustrare quale sarà la specifica strategia di marketing in termini di prezzo, canali distributivi e tipologia di promozioni che si intende attuare al fine di realizzare il fatturato desiderato. Si procede così alla stesura del Piano Marketing.

### PREZZO

Nel determinare il prezzo di un prodotto/servizio all'interno del suo mercato specifico occorre tenere in considerazione un insieme di fattori quali:

- il prezzo praticato dalla concorrenza;
- i costi di produzione e di distribuzione;
- la coerenza tra il prezzo e l'immagine che si vuole dare del prodotto;
- la fase di vita del prodotto;
- il margine di guadagno obiettivo;
- il valore percepito dalla clientela e accessibilità da parte della stessa.

### CANALI DI DISTRIBUZIONE/VENDITA

In questa sezione occorre identificare i canali di distribuzione e vendita ovvero definire la politica commerciale che si intende attuare. A questo proposito è fondamentale la corretta definizione della clientela target, in quanto i consumatori appartenenti ai diversi segmenti di mercato potrebbero utilizzare canali specifici nell'acquisto dei prodotti/servizi.

Normalmente è possibile distinguere tra canali distributivi in cui non esiste nessun intermediario tra il produttore ed il consumatore finale e quelli in cui operano uno o più intermediari commerciali (grossisti, dettaglianti, rappresentanti).

Diversi sono i fattori che devono essere considerati nella scelta di un canale:

- costi/benefici, ovvero comparazione tra svantaggi di ogni canale in termini di erosione del margine di profitto, con i vantaggi legati al canale stesso;
- caratteristiche del prodotto (per esempio un prodotto deperibile deve essere venduto secondo mezzi ed in canali che garantiscano la sua integrità fisica sino all'acquisto da parte del consumatore finale);
- caratteristiche del mercato (che possono far preferire alcuni canali piuttosto che altri);
- strategia di marketing-mix (la scelta del canale distributivo deve essere in linea con l'immagine, il prodotto, il prezzo, la promozione, ovvero con il piano marketing definito dall'impresa).

### PROMOZIONE/PUBBLICITÀ

In questa area vanno descritte tutte le iniziative (pubblicità, promozioni vendite, merchandising) relative alla strategia di comunicazione volta a promuovere il prodotto/servizio dell'impresa, con esplicitazione dei tempi, dei canali da utilizzare e del budget da destinare a tali attività.

## Aspetti da Sviluppare

Prezzo	<p>Com'è determinato il prezzo?</p> <p>Come si pone rispetto a quello dei concorrenti diretti?</p> <p>Consente la remunerazione dell'investimento?</p>
Distribuzione	<p>In quali canali si prevede di distribuire il prodotto?</p> <p>Si utilizzeranno intermediari?</p> <p>Quale sarà la politica dei resi?</p>
Promozione	<p>Qual è l'azione di pubblicità/promozione prevista?</p> <p>Quali saranno i contenuti del messaggio ed i canali di comunicazione?</p> <p>Qual è il budget previsto per tale attività?</p>

## 8. STRUTTURA GIURIDICA E ORGANIZZAZIONE

È necessario definire la forma legale dell'azienda individuando l'assetto organizzativo nonché le competenze delle risorse umane impiegate.

### ORGANIZZAZIONE

È opportuno identificare le diverse aree e funzioni in cui si dovrebbe articolare l'organizzazione (amministrazione, produzione, marketing, ecc.) definendo posizioni gerarchiche, ruoli, responsabilità, mansioni, obiettivi oltre alle modalità di selezione, formazione e remunerazione del personale.

Per ogni figura impiegata all'interno dell'organizzazione è opportuno definire le competenze necessarie e i requisiti formativi/professionali che dovrebbe possedere.

### SCELTA DELLA FORMA GIURIDICA

La scelta va effettuata in relazione agli obiettivi e alla tipologia di attività dell'organizzazione, considerando che gli adempimenti amministrativi, fiscali, legali e le relative spese di costituzione variano da una forma sociale all'altra.

#### Aspetti da Sviluppare

Scelta della forma giuridica	Quali sono i motivi della scelta della forma societaria?
	Qual è l'assetto sociale della costituenda società?
Organizzazione	Quante persone si prevede di impiegare (tempo pieno o part time)?
	Quali saranno le mansioni?
	Quali saranno i criteri per reclutare il personale e quali i livelli retributivi?

## 9. IL PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO

Il piano economico-finanziario traduce in termini monetari le varie assunzioni sviluppate nelle precedenti parti del documento.

Esso comprende:

- piano degli investimenti;
- prospetto per la determinazione del margine di contribuzione di ogni tipo/famiglia di prodotti;
- bilancio previsionale, composto da conto economico e stato patrimoniale;
- prospetto dei flussi di cassa.

### PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Tale piano elenca e quantifica tutti gli investimenti necessari alla realizzazione del progetto imprenditoriale. Gli importi vanno indicati al netto dell'IVA, sebbene sia importante determinare l'ammontare dell'imposta, dato che deve sempre essere anticipata al momento dell'acquisto degli investimenti stessi.

Il piano deve anche quantificare i tempi di realizzazione, che a volte possono svilupparsi su un arco temporale superiore all'anno. In tali casi è opportuno allegare un cronoprogramma al fine di determinare con maggiore dettaglio i diversi momenti delle uscite monetarie.

Si riporta uno schema sintetico di piano degli investimenti.

ELEMENTI DA CONSIDERARE	Anno 1	Anno 2
SUOLO AZIENDALE		
OPERE MURARIE		
-(eventualmente dettagliare)		
IMPIANTI, MACCHINARI ED ATTREZZATURE		
- allacciamenti		
- impianto 1 (descrizione)		
- impianto 2 (descrizione)		
- macchinario 1 (descrizione)		
- macchinario 2 (descrizione)		
- attrezzature (descrizione)		
ALTRI BENI		
- mobili e arredi		
- computer, fax, stampanti		
- altro (descrivere)		
BENI PLURIENNALI		
Brevetti, licenze (descrizione)		
TOTALE INVESTIMENTO		

## PROSPETTO DI DETERMINAZIONE DEL MARGINE DI CONTRIBUZIONE

Il margine di contribuzione altro non è che il margine di redditività che si ottiene dalla vendita di ogni prodotto/servizio, al netto di tutti i costi ad esso direttamente imputabili.

Nel caso, ad esempio, della produzione di un prodotto, esso è dato dalla differenza tra il prezzo a cui viene ceduto ed i costi diretti necessari ad ottenerlo e venderlo, quali materie prime, consumi energetici e manodopera ad esso imputabili, provvigioni, ecc.

Tale calcolo risulta di primaria importanza per determinare se ogni prodotto/servizio offerto sia economicamente remunerativo, pertanto è necessario che venga effettuato per ogni tipologia (o, quantomeno, famiglia omogenea) di prodotto/servizio offerto.

I valori vanno determinati per unità di prodotto.

ELEMENTI DA CONSIDERARE	Prodotto A	Prodotto B	Prodotto C	Prodotto ...
Prezzo di vendita				
– costo materie prime, di consumo, imballaggi				
– altri costi industriali diretti (energia, combustibile, ecc.)				
– costo manodopera diretta				
– altri costi diretti (provvigioni, ecc.)				
= MARGINE DI CONTRIBUZIONE UNITARIO				

Determinato il margine di contribuzione per singolo prodotto, vanno indicate le quantità di esse che si presume di vendere ogni anno. Dato che di norma è necessaria la creazione di un magazzino, nei primi anni la produzione sarà più elevata rispetto alle quantità vendute, provocando un aggravio di costi che non sarà recuperato nel breve periodo. Sarà quindi necessario innanzitutto stabilire la produzione effettuata, (per ogni anno) nel seguente modo:

ELEMENTI DA CONSIDERARE	Prodotto A	Prodotto B	Prodotto C	Prodotto ...
+ quantità vendute				
+ quantità da destinare al magazzino				
QUANTITA' PRODOTTE (PRODUZIONE EFFETTUATA)				

A questo punto, moltiplicando i valori unitari di ricavo e costo per le quantità ipotizzate, si determinano, i ricavi complessivi, il valore della produzione effettuata, e l'ammontare dei costi necessari ad ottenere i quantitativi indicati. Anche qui andrà sviluppato un prospetto per ogni anno.

ELEMENTI DA CONSIDERARE	Prodotto A	Prodotto B	Prodotto C	Prodotto ...	TOTALE
ricavi di vendita ( $p \text{ vendita} \times q \text{ vendute}$ )					
variazione rimanenze finali ( $p \text{ vendita} \times q \text{ da destinare al magazzino}$ )					
(costo mat. Prime, di consumo, imballaggi $\times q \text{ prodotte}$ )					
costi per servizi industriali diretti ( $\text{altri costi industriali diretti} \times \text{quantità prodotte}$ )					
manodopera diretta ( $\text{costo manodopera diretta} \times \text{quantità prodotte}$ )					
altri costi per servizi diretti ( $\text{altri costi diretti} \times \text{quantità vendute}$ )					

## CONTO ECONOMICO PREVISIONALE

Il conto economico riassume tutte le voci di ricavo e di spesa effettuate durante l'anno, e ha lo scopo di determinare la perdita o l'utile d'esercizio. Parte delle voci è costituita dalla somma delle singole voci di costo individuate nel prospetto precedente.

Ad esse vanno aggiunti i costi fissi operativi ed i costi extra-operativi.

I costi fissi operativi sono tutti quei costi necessari alla realizzazione del prodotto/servizio ma sostanzialmente indipendenti dalle quantità vendute. Possono essere distinti tra costi per servizi indiretti (ad esempio telefono, cancelleria, pubblicità, consulenze, ecc.), spese per il godimento di beni di terzi (affitti), manodopera indiretta (tecnici, impiegati, o comunque manodopera non direttamente correlata al variare dei volumi produttivi). Vengono di norma inclusi anche gli ammortamenti degli investimenti e gli accantonamenti.

I costi extra-operativi sono quei costi presenti nell'azienda ma che non dipendono dalla produzione in senso stretto. Tra i più tipici sono da considerare le imposte e gli oneri finanziari, qualora si faccia ricorso all'indebitamento bancario.

È necessario che il conto economico abbia uno sviluppo temporale almeno triennale per consentire di valutare l'impatto economico complessivo del progetto imprenditoriale.

ELEMENTI DA CONSIDERARE	Anno 1	Anno 2	Anno 3
<b>Fatturato complessivo dei prodotti/servizi</b> (al netto di sconti e abbuoni)			
+ Variazione rimanenze finali (- se negativa)			
<b>= Valore della Produzione</b>			
- Consumi di materie prime, sussidiarie, di consumo			
- Costi per servizi industriali diretti			
- Altri costi per servizi diretti			
- Costi per servizi indiretti			
- Costo per godimento beni di terzi			
- Manodopera diretta			
- Manodopera indiretta			
<b>= Margine Operativo Lordo</b>			
- Ammortamenti			
- Accantonamenti			
<b>= Risultato Operativo</b>			
+ Interessi attivi			
- Interessi passivi			
-/+ Altri oneri e proventi (specificare)			
<b>= Risultato Lordo</b>			
- Imposte			
<b>= Risultato Netto</b>			

Il conto economico andrà costruito secondo il principio della competenza e non della cassa: ciò significa che in esso figurano i costi sostenuti nel periodo e i ricavi conseguiti indipendentemente dal fatto che essi si siano effettivamente tradotti in uscite o in entrate di denaro.



## STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE

Lo stato patrimoniale fornisce una fotografia della situazione aziendale l'ultimo giorno di ogni anno. Esso mostra, da una parte, l'ammontare del capitale investito dall'impresa (attività) e, dall'altra, il modo con cui esso è stato finanziato (passività).

In una piccola attività può essere anche omesso o redatto in forma sintetica.

Rappresenta in ogni caso un importante strumento di monitoraggio della solidità patrimoniale e della solvibilità finanziaria dell'azienda.

Si riporta uno schema sintetico di stato patrimoniale.

ATTIVITÀ	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Immobilizzazioni nette			
Rimanenze finali di magazzino			
Crediti verso clienti			
Altri crediti			
Disponibilità liquide (Banche attive e denaro in cassa)			
<b>Totale Attivo</b>			
PASSIVITÀ E PATRIMONIO NETTO	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Capitale Sociale			
Riserve			
Risultato esercizi precedenti			
Risultato esercizio			
Altro (specificare)			
<b>Patrimonio netto</b>			
TFR			
Altri fondi			
<b>Totale fondi</b>			
Debiti verso fornitori (per investimenti)			
Debiti verso fornitori			
Altri debiti			
Debiti verso banche a breve termine			
Debiti verso banche a medio/lungo termine			
<b>Totale debiti</b>			
<b>Totale a pareggio</b>			

## FLUSSI DI CASSA PREVISIONALI

I flussi finanziari (cash flow) servono a definire il fabbisogno monetario dell'azienda. Ciò è particolarmente importante in un nuovo investimento, in cui le uscite superano abbondantemente le entrate.

Il saldo finale tra fonti e impieghi deve necessariamente essere maggiore di zero in quanto un saldo negativo indica che le risorse apportate (proprie e di terzi) risultano insufficienti a coprire tutte le uscite, rendendo necessario il reperimento di ulteriori risorse. Viceversa un saldo positivo consente la riduzione dei finanziamenti apportati. Tuttavia è bene evidenziare come sia necessario prevedere, in ogni caso, la possibilità di apporto di risorse aggiuntive, dato che, facilmente, durante l'avvio di una attività, possono capitare spese impreviste e tempistiche non rispettate.

Fonti (Entrate)	Anno 1	Anno 2	Anno 3
+ Capitale sociale (nuovi versamenti)			
+ Finanziamenti bancari (nuovi)			
+ Prestito soci			
+ Ricavi			
- Ricavi da riscuotere l'anno successivo (crediti verso clienti)			
+ Incasso crediti dell'anno precedente			
+ Rimborso IVA su investimenti			
<b>= Totale Fonti (Entrate)</b>			
Impieghi (Uscite)	Anno 1	Anno 2	Anno 3
- Investimenti (nuove immobilizzazioni)			
- IVA su investimenti			
- Costi			
+ Costi da pagare nell'anno successivo (debiti verso fornitori)			
- Pagamento debiti dell'anno precedente			
- Interessi passivi			
- Imposte sul reddito versate			
- Restituzione finanziamenti bancari			
- Restituzione prestito soci			
<b>= Totale Impieghi (Uscite)</b>			
<b>SALDO FONTI-ENTRATE (CASH FLOW)</b>			
SALDO CUMULATO (saldo dell'anno + saldo degli anni precedenti)			

## 10. UNA PROPOSTA DI INDICE PER IL BUSINESS PLAN

Al fine di rendere formalmente omogenei i documenti sviluppati dai team, si suggerisce di articolare il business plan sulla base del seguente indice di massima:

1. Sintesi preliminare (Max 1 pagina)
2. Il mercato ed il contesto competitivo
3. Il prodotto, il processo o l'invenzione: l'offerta di valore
4. Il piano di marketing
5. Il piano operativo
6. La struttura organizzativa
7. La forma giuridica
8. Il piano economico-finanziario
9. Allegati
  - a. Tavole di dettaglio
  - b. Curriculum Vitae dei membri del team

Ciascun capitolo potrà poi essere organizzato per paragrafi e sottoparagrafi.