



Camera di Commercio
Genova



GUIDA 4

**IL BUSINESS PLAN:
STRUMENTO DI PROGETTAZIONE,
GESTIONE E DI CONTROLLO AZIENDALE**

Il business plan: strumento di progettazione, gestione e di controllo

L'obiettivo di questa guida è essenzialmente quello di accompagnare l'imprenditore nel fondamentale percorso di miglioramento della propria impresa finalizzato alla maggior sostenibilità nel tempo della propria azienda. In coerenza con lo spirito dell'iniziativa e in convergenza con le altre guide a disposizione, si cercherà di selezionare per l'argomento in oggetto i contenuti e le riflessioni che siano davvero in grado trasformarsi in strumenti conoscitivi e in meccanismi operativi di cui potrà avvalersi l'imprenditore nella sua pratica quotidiana e il nuovo imprenditore nella fase di costruzione della propria azienda.

La struttura della guida prevede nella prima parte una breve introduzione in grado di spiegare come il contenuto della guida (la gestione del magazzino e degli approvvigionamenti, le reti d'impresa, il business plan, il cash flow, il marketing) possa rappresentare per l'imprenditore un elemento di criticità da non sottovalutare per evitare risultati negativi, ma anche un'occasione da valorizzare per produrre migliori risultati.

Una volta analizzate ed evidenziate le criticità e l'opportunità collegate ai contenuti della guida in oggetto si passerà alla costruzione dei linguaggi base e delle conoscenze essenziali che l'imprenditore

deve possedere per l'effettiva applicazione, nella propria azienda, degli strumenti operativi e di eventuali nuovi modelli e procedure gestionali. In questa seconda parte quindi l'obiettivo è fornire le conoscenze necessarie al cambiamento e al miglioramento della gestione aziendale.

Si evidenzia come per la piccola media impresa spesso il cambiamento che determina il miglioramento non è solo collegato a scelte aziendali di livello macro (cambio della sede, cambio di mercato, cambio di macchinari, cambio di strategia marketing, cambio di strumento per lo smobilizzo del credito) ma anche e soprattutto all'introduzione di strumenti "leggeri" spesso realizzati dall'imprenditore stesso (nuove modalità di predisposizione dei preventivi, introduzione di procedure informatizzare per la gestione del magazzino, utilizzo di un inventario trimestrale, introduzione di un software gestionale, introduzione di un controllo economico e monetario sistematico).

La guida è stata costruita per un suo utilizzo variabile ovvero l'imprenditore (e in generale il lettore) può provvedere alla lettura complessiva della guida ma anche concentrarsi subito sulla parte degli strumenti operativi per indagare la possibilità di applicarli nel più breve tempo possibile alla propria situazione aziendale.

Iconografia

www.freeimages.com
www.vettorialigratis.it
www.vectoropenstock.com

Il business plan come strumento di progettazione, gestione, controllo aziendale

Accade con una certa frequenza che a coloro che vogliono aprire una nuova azienda venga consigliato e richiesto di predisporre un business plan preliminare finalizzato a valutare la fattibilità del progetto imprenditoriale che s'intende realizzare. La predisposizione del business plan può essere richiesta anche a coloro che hanno già attiva un'attività economica ma siano in procinto di costruire un nuovo progetto, un nuovo servizio o prodotto. La richiesta del business plan può arrivare dai soggetti finanziatori tradizionali ma anche da eventuali fondi di sostegno all'imprenditoria che spesso vedono nell'elaborazione di un business plan una condizione propedeutica all'accesso alle risorse del fondo stesso.

IN SINTESI

L'elaborazione di un business plan può essere uno strumento utile e richiesto sia ai soggetti intenzionati ad avviare una nuova impresa, sia ai soggetti già attivi in procinto di lanciare un nuovo servizio, prodotto, servizio.

Il business plan oltre essere lo strumento da utilizzare in risposta ad una richiesta può anche essere uno strumento da adottare in modo libero per esigenze imprenditoriali e personali.

L'obiettivo è valutare e cerca di prevedere la sostenibilità dell'impresa. Il business plan può avere inoltre diversi e importanti utilizzi: ricerca di finanziamenti pubblici o privati, accesso al credito, ricerca di potenziali soci o finanziatori, controllo di gestione, gestione operativa del progetto.

È quindi doveroso specificare che il business plan è un documento di previsione e non contiene verità assolute ma soltanto stime e previsioni. Un business plan redatto bene, applicando principi prudenziali, però può essere un buon strumento di riferimento per prendere le corrette decisioni sulla fattibilità degli investimenti e un utile documento di controllo per la gestione operativa del progetto stesso. Il business plan può essere considerato un documento ma anche un processo e un metodo di lavoro da utilizzare in fase di costruzione di diversi business. In prima battuta il business plan è quindi uno strumento di progettazione il cui implemento e sviluppo deve seguire precise regole e fasi progettuali. In quanto strumento di progettazione il business plan è quindi costituito da fasi di studio preliminari e indagine su vari ambiti del business. L'imprenditore e il soggetto intenzionato ad avviare una nuova impresa devono in qualche modo ricercare informazioni, dati, contatti utili per una corretta progettazione.

Possiamo definire il business plan un documento complesso con cui si cerca di prevedere il funzionamento di un progetto imprenditoriale o il funzionamento di un nuovo servizio, un documento nel quale il progetto viene analizzato dal punto di vista della sostenibilità economica, monetaria, nel quale vengono elaborati piani di investimento e finanziamento e nel quale viene elaborato uno studio di mercato riferito a clienti fornitori clienti prezzi di riferimento e strumenti di marketing da utilizzare.

Il business plan è anche strumento di gestione aziendale nel caso in cui l'attività progettata venga effettivamente avviata, nel documento vengono inserito un piano operativo nel quale vengono indicate le azioni che l'imprenditore deve compiere per la corretta implementazione del business plan, il documento contiene indicazioni sulla forma giuridica dell'impresa, sul capitale sociale da versare e sul capitale di debito da reperire, sugli investimenti da realizzare e sul loro orizzonte temporale, sulle iniziative di marketing da porre in essere nella fase iniziale e nelle fase successive.

In questo senso quindi il business plan costituisce anche un insieme di azioni concrete e gestionali da realizzare rispettando, dove possibile, le tempistiche di progettazione. Infine il business plan è strumento per il controllo di gestione in quanto contiene budget previsionali che possono essere confrontati con i dati consuntivi che si sono ottenuti nella realtà operativa. Nella fase di progettazione infatti vengono redatti diversi budget riferiti ai diversi aspetti della vita aziendale: budget degli investimenti, dei finanziamenti, budget economico, budget monetario nella forma di rendiconto monetario.

Il controllo di gestione, rispetto ai dati del business plan, deve essere anche finalizzato a ricercare le cause degli eventuali scostamenti, positivi e negativi, tra i risultati raggiunti e quelli preventivati, ipotizzando già in fase di progettazioni eventuali soluzioni gestionali.

Tutti i dati inseriti nel business plan sono stime e previsioni che possono essere e in qualche modo dovrebbe essere, sistematicamente confrontate con i dati a consuntivo per verificare se i sono raggiunti i risultati ipotizzati e tenere sotto controllo i livelli di costo prefissati.

Il business plan: metodologia e fasi di realizzazione

Esistono diversi modelli e schemi di business plan e diversi libri di testo e risorse web per la sua compilazione, inoltre, ci sono anche diversi progetti per l'avvio d'impresa che offrono ai partecipanti la possibilità di elaborare un business plan. È opportuno anche chiarire che il business plan non è un progetto preconfezionato da un consulente ma è opera dell'imprenditore o del soggetto proponente che con il supporto tecnico di eventuali professionisti provvedono all'elaborazione. In questo senso il percorso per la redazione del business plan ha anche un valore formativo perché permette all'imprenditore o al soggetto proponente

di approfondire gli aspetti teorici e pratici di alcuni strumenti operativi come i budget e le ricerche di mercato. Esistono, come detto, diversi formati di business plan, le differenze possono essere di carattere soltanto formale o al contrario possono essere di profilo sostanziale nel senso che in alcuni formati si può dare maggiore importanza all'analisi dei concorrenti o al contrario al piano economico. Nonostante le differenze in ogni business plan ci sono dei punti fondamentali che vengono trattati ed elaborati, senza questi punti minimi essenziali non si potrebbe sostenere di aver redatto un business plan.



I punti essenziali sono la parte anagrafica, la descrizione dell'idea d'impresa, l'analisi del mercato di riferimento, il piano di marketing, il piano degli investimenti e dei finanziamenti previsti, il piano operativo, il piano economico, l'analisi monetaria, la determinazione del punto di pareggio, l'analisi fiscale e contributiva, le conclusioni.

Nella scrittura del documento occorre fare anche attenzione al linguaggio usato chiarendo, dove possibile, eventuali termini tecnici utilizzati e fornendo elementi utili per la comprensione. Inoltre per corretta i dati citati dovrebbe essere sempre accompagnati dall'indicazione delle fonti e degli eventuali preventivi richiesti. La redazione di un business plan richiede l'applicazione di un principio prudenziale finalizzato alla previsione massima dei costi e alla minimizzazione degli eventuali ricavi.

Per l'elaborazione di un business plan non è importante seguire i punti individuati in modo sequenziale, l'importante è alla fine assemblare i diversi capitoli in un unico documento lineare

e leggibile da tutti i soggetti interessati quali i potenziali finanziatori, i potenziali soci e in generali da tutti coloro che possiamo definire stakeholder del progetto e della futura azienda.



L'elaborazione del business plan: parte anagrafica, idea impresa, aree strategiche di affari

La prima parte del progetto di business plan è la parte anagrafica nella quale viene richiesto all'imprenditore di presentare i propri dati anagrafici, il percorso di formazione e il percorso lavorativo. L'obiettivo di questa parte è quello di mappare e di valutare le eventuali competenze delle esperienze precedenti che possano in qualche modo convergere e ritenersi utili rispetto al progetto da realizzare. Non si tratta di inserire un semplice curriculum o di fare l'elenco dei titoli posseduti o dei lavori realizzati, si tratta di estrapolare dalla propria biografia le occasioni che hanno generato competenze utili all'esperienza imprenditoriale oggetto del business plan. Il percorso anagrafico è utile al lettore del business plan per valutare le competenze possedute dal soggetto, la sua conoscenza del mercato e del settore di riferimento e anche per valutare le eventuali capacità operative. Il soggetto proponente del business plan spesso si candida ad avere un ruolo operativo all'interno della costituenda azienda o un ruolo più gestionale o entrambi.

La parte anagrafica del business plan contiene oltre i dati personali del soggetto proponente anche alcune informazioni relative a:

Profilo delle competenze, motivazioni ed obiettivi.
Esperienze nel settore di riferimento del progetto.

Dopo la parte anagrafica il documento di business plan prevede l'elaborazione dell'idea d'impresa

che rappresenta il cuore del business plan. Occorre descrivere in modo comprensibile l'idea d'impresa, come si è originata, a quale bisogno intende rispondere, quali sono gli obiettivi che ci pone di raggiungere e la quali sono le principali motivazioni che sostengono l'imprenditore. È importante fornire una descrizione precisa, chiara e comprensibile ai diversi lettori del business plan. La descrizione dell'impresa rappresenta per l'imprenditore anche l'occasione personale per fare chiarezza sul progetto e di mettere in luce tutti gli aspetti relativi alla sua realizzazione comprende le eventuali criticità che si possono incontrare nel percorso di attuazione. Il business plan è spesso la traduzione in progetto di un sogno personale, il progetto deve essere chiaro e comprensibile per andare oltre al soggetto proponente, il passaggio è necessario perché ogni impresa deve collocarsi una rete di collaborazione allargata.

Dopo aver descritto sinteticamente la propria idea d'impresa occorre formalizzare in quali servizi e prodotti la stessa idea possa essere suddivisa. Ogni idea imprenditoriale può essere organizzata per aree strategiche di affari ovvero in segmenti specifici e autonomi d'affari che possono essere suddivisi per servizi, prodotti, mercati, clienti. In sintesi un'impresa unitaria è la somma di diverse aree di affari che possono essere intese come segmenti autonomi dell'azienda complessiva, segmenti nei quali è possibile assegnare ricavi e costi specifici e quindi dei quali è possibile derivare il contributo in termini di utile.

Un esempio

Descrizione sintetica dell'idea :

L'idea imprenditoriale consiste nell'utilizzo commerciale e professionale di uno scanner 3d di ultima generazione in grado di effettuare una scansione completa ed automatica di oggetti e persone in un tempo veloce. La scansione può essere successivamente utilizzata per la creazione di statuette di persone o oggetti. Lo scanner3D inoltre può essere inteso come servizi a soggetti terzi per finalità diverse. L'idea fondante dell'impresa è quindi nell'innovazione dell'utilizzo di uno scanner evoluto e ancora poco diffuso che facilita la scansione (tempi ridotti) e rende la postproduzione tendenzialmente più leggera rispetto ad altre scannerizzazioni.

L'idea è quella di aprire una sorta di bottega 3D nella città di Genova e di partecipare ad eventi e manifestazioni (a livello nazionale) aventi come tema di riferimento l'identità declinata in diverse forme.

Descrizione sintetica dell'idea:

L'idea è l'apertura di un negozio di prossimità posizionato nella zona di Voltri, specializzato nella vendita di prodotti inerenti alle feste. L'idea nasce dal fatto che nella zona in questione non esiste in questo momento un negozio in cui è possibile trovare tutti i prodotti ricercati dal cliente. Inoltre si constata che la domanda di questi prodotti legati alla festa si sta molto diffondendo tra i genitori e i bimbi.

Esempio di segmentazione in aree di affari principali linee di prodotto servizio offerte

Prodotto (gamma) servizio	Descrizione
TOUR OPERATOR	vendita di pacchetti o singoli servizi (hotel, escursioni) da qualsiasi catalogo di tour operator con provvigioni intorno al 10% per l'agenzia
CROCIERE	vendita di crociere da catalogo con quote nette per agenzia e provvigioni intorno al 10%
BIGLIETTERIA AEREA, MARITTIMA, FS	emissione di biglietti aerei per tutte le destinazioni, senza commissione per agenzia ma con tariffario di vendita, marittima ed fs con commissione intorno al 5% e tariffa di 2/5 euro a biglietto
VIAGGI ORGANIZZATI	organizzazione di viaggi e gite in partenza da genova con accompagnatore per uno o più giorni. viaggi confermati solo con almeno 20/25 paganti
CONGRESSI	organizzazione di meeting e corsi di formazione residenziali per 30/50/100 persone in Liguria o zone limitrofe

Dopo aver definito le diverse aree di affari in base ai prodotti, ai servizi, ai mercati oppure in base ai clienti occorre per ciascuna di queste definire le caratteristiche tecniche, indicare la tipologia di clientela a cui i prodotti e servizi sono destinati e sviluppare attente analisi sui bisogni e le esigenze a cui si risponde con il servizio che viene offerto. Per

ogni area di affari occorre inoltre analizzare quali sono gli elementi di innovatività diversificazione e specializzazione rispetto a servizi similari offerti dalla concorrenza. Il confronto tra i servizi offerti e quelli simili proposti dalla concorrenza permette al soggetto proponente di misurarsi con altri soggetti e di valutare in una logica di confronto i propri punti di forza e di debolezza.

La divisione dell'impresa in aree strategiche di affari, in unità di business, è da ritenersi fondamentale per la progettazione del business plan in quanto ad ogni area di affari occorre destinare la giusta attenzione e decidere quali strumenti particolare attivare per la sua gestione. Il risultato economico dell'impresa, la sua redditività, dipendono dai risultati di ogni area strategia d'affari.

Esempio di segmentazione in aree di affari principali linee di prodotto servizio offerte

- A. Calzature uomo/ donna da casa e da lavoro
- B. Calzature comfort adatte a persone "mature"
- C. Calzature sportive
- D. Calzature per bambini
- E. Calzature di tendenza
- F. Complementi di abbigliamento (cinture borselli, ecc.)

L'elaborazione del business plan: l'analisi di mercato

Dopo avere descritto l'impresa e le sue aree di affari deve essere impostato il piano di marketing che si articola in diversi punti. Il primo grande punto relativo al marketing riguarda il mercato di riferimento in cui l'imprenditore intende proporre i propri prodotti e servizi. Il mercato deve essere in qualche modo essere misurato, descritto, definito in tutte le sue caratteristiche essenziali. L'imprenditore e il soggetto proponente devono esplorare studiare analizzare il mercato di riferimento cercando di comprenderne le caratteristiche sia quantitative, quanti potenziali clienti, sia qualitative ovvero la tipologia di clienti. Il mercato di riferimento dovrebbe essere anche indagato nella sua dimensione evolutiva in una prospettiva di medio lungo termine.

Nella maggiore parte dei business plan l'offerta proposta è da intendersi come una risposta organizzata alla domanda di mercato ma in alcuni business particolarmente educativi le analisi possono dimostrare che può essere l'offerta a creare la domanda nel senso che alcuni servizi offerti possono effettivamente rendere chiaro un bisogno che il cliente poteva possedere non riusciva ad esprimere per mancanza di servizi offerti in questo caso è l'offerta che crea la domanda che quindi difficilmente può essere misurata. Il mercato di riferimento può essere studiato nella fase di business plan ricorrendo a tecniche quali le analisi di mercato dirette sul campo, interviste, focus group, analisi della concorrenza, studio di altre attività

commerciali simili o collocate nella stessa zona. Un errore da evitare nella misurazione del mercato è quello di vedere un mercato che non c'è e che non può esistere o proiettare la propria aspirazione ad essere imprenditore nei propri potenziali clienti. Nella mappatura della domanda occorre anche evidenziare quali sono i canali distributivi che s'intendono utilizzare per la distribuzione dei propri prodotti e servizi e che ruolo hanno gli stessi sui confini del mercato di riferimento. L'utilizzo dei canali distributivi elettronici tendono ad allargare i confini della domanda in un mercato potenzialmente senza confini. È da evidenziare come preziosi dati di mercato possono essere reperiti da studi statistiche relative al settore o da indagini di natura fiscale che spesso offrono informazioni sui fatturati medi delle aziende di un certo settore, sulle forme giuridiche prevalenti, sul numero di dipendente, sui metri quadri commerciali dell'azienda, sul ricarico medio dei prodotti, sulla rotazione della merce in magazzino.

Nel settore del commercio devono considerarsi portatori attendibili di informazioni anche i fornitori di prodotti e beni e gli agenti di commercio che essendo sul mercato tramite l'insieme dei propri clienti possono fornire preziose indicazioni sui quantitativi di merce da comprare, sui prezzi da praticare e sull'assortimento o gamma da proporre.

L'analisi del mercato è un tentativo di misurare la domanda di mercato con cui si dovrà confrontare l'offerta proposta ovvero l'insieme dei servizi e prodotti derivanti dalle varie aree di affari.

Nella valutazione del proprio mercato di riferimento un ruolo importante deve essere assegnato ai concorrenti ovvero aziende già esistenti che offrono servizi e prodotti simili a quelli che s'intende offrire con la nuova azienda o il nuovo prodotto dell'azienda già sul mercato.

La presenza di concorrenti non deve essere letta come dato negativo ma come elemento oggettivo della dimostrazione che esiste un mercato di riferimento. La potenziale nuova offerta che l'azienda progettata nel business plan offre al mercato potrebbe ambire a conquistare una parte di mercato coperta dai concorrenti oppure una parte di mercato non soddisfatta della qualità dell'attuale sistema di offerta o anche creare un nuovo spazio di mercato. La presenza di concorrenti deve essere misurata rispetto al mercato di riferimento definito precedentemente inoltre per ogni concorrente occorre individuare quali sono i punti di forza e di debolezza della sua offerta ovvero le scelte le strategie che lo rendono in grado di stare sul mercato e le eventuali difficoltà e mancanze che lo potrebbero rendere attaccabile rispetto ad una offerta migliore. L'analisi della concorrenza, non solo in termini di forza e debolezza, è una preziosa occasione di inserire nel business plan altri elementi in grado di arricchire il mercato di riferimento. L'analisi di forza e debolezza deve essere poi effettuata rispetto alla propria idea progettuale e deve essere condotta con molta onestà e lucidità. A livello generale i punti di forza potrebbe essere i prezzi più bassi, la qualità ampia, servizi aggiunti, migliori rapporti con i fornitori, ampiezza dell'assortimento, orari di apertura, modalità organizzative innovative. I punti di debolezza potrebbero invece essere nella mancata conoscenza del mercato, nella difficoltà di accesso ai fornitori, nei costi strutturali eccessivi, nella forte fidelizzazione dei clienti alla concorrenza, nei prezzi proposti

relativamente alti. I punti di debolezza dovrebbero inoltre rappresentare lo spazio per il miglioramento operativo della gestione aziendale nella fase post avvio. Per completare l'analisi rispetto alla forza e alla debolezza della propria offerta occorre interrogarsi rispetto eventuali opportunità e minacce che potrebbero intervenire accadere sia nella fase progettuale che nella fase operativa. Le opportunità sono da intendersi come accadimenti che possono favorire la fattibilità del progetto o che possono riflettersi positivamente sul mercato contribuendo al successo dell'iniziativa, di solito si tratta di eventi esterni. Opportunità in questo senso potrebbero essere nuove disposizioni legislative di favore come esempio incentivi all'avvio di impresa, nuovi regimi fiscali agevolati, agevolazioni riferite al settore di riferimento, ripresa economica, finanziamenti con tassi di interessi relativamente bassi. Le minacce invece sono da intendersi come eventi esterni che possono rendere critico l'avvio dell'impresa o determinare difficoltà sulla sostenibilità economica del progetto, minacce potrebbero rilevarsi scenari improvvisi di crisi economica, difficoltà di accesso al credito, concorrenti sleali, leggi fiscali peggiorative o leggi di settore che introducono nuovi vincoli e richieste, eventi nazionali ed internazionali che creano instabilità economica. Integrando l'analisi dei punti di forza e di debolezza con le minacce e le opportunità si ottiene quella che può essere definita l'analisi swot ovvero uno strumento per valutare i punti di forza (strengths), debolezza (weaknesses), le opportunità (opportunities) e le minacce (threats).



L'elaborazione del business plan: la determinazione dei prezzi

Dopo aver definito il mercato il documento di business plan deve prendere in analisi la determinazione dei prezzi di vendita dei servizi e dei prodotti in vendita. Il prezzo è uno degli elementi fondamentali del marketing. Nel business plan dovrebbero essere inseriti sia il metodo con cui i prezzi vengono determinati sia i prezzi da proporre. Il metodo di determinazione dei prezzi può includere l'applicazione di margini di guadagno rispetto ai costi di acquisto o di produzione, margini definiti sulla base del settore di appartenenza o sulla base di quanto applicato dai principali concorrenti. La definizione dei prezzi nella costruzione del business plan deve essere intesa anche come strategia di marketing e di penetrazione nel mercato di riferimento è il cosiddetto pricing. I prezzi sono anche lo strumento per recuperare tutti i costi sostenuti per la vendita e la produzione dei prodotti, per costi devo intendersi sia i costi fissi sia quelli variabili, sia quelli diretti che indiretti, quelli monetari e non monetari, i costi reali e quali figurativi. Uno degli errori più frequenti nel fare impresa è non fare i prezzi giusti di riferimento per i prodotti e i servizi offerti, un errore che può avere conseguenze pesanti sulla sostenibilità economica del progetto d'impresa. La conoscenza delle strutture dei costi aziendali e dei margini di guadagno è da ritenersi fondamentale per poter impostare nel modo

corretto i prezzi di riferimento. È importante, nella determinazione dei prezzi, anche conoscere il tipo di mercato di riferimento e le caratteristiche della clientela. Ci sono mercati in cui il prezzo viene preso come dato dal mercato, price taker, e quindi occorre vedere se il prezzo di riferimento è in grado di coprire alla copertura dei costi aziendali residuando un margine di guadagno, sono mercati ad alta concorrenza, si pensi all'apertura di un bar in una zona dove ci sono altri bar, il prezzo del caffè deve essere abbastanza allineato a quello degli altri esercenti. Ci sono invece mercati in cui il prezzo può essere imposto al mercato e ai clienti, price maker, si tratta di mercati caratterizzati da poca concorrenza e dalla quasi esclusività della nostra offerta commerciale. La determinazione di prezzi diversi rispetto alla concorrenza in qualche modo deve essere spiegata al cliente tramite opportune scelte di comunicazione e di marketing, un prezzo più alto di un prodotto può essere comunicata tramite la maggiore quantità di servizi accessori offerti o tramite la maggior qualità del prodotto stesso, un prezzo più basso può essere frutto di migliore logistica o canali di approvvigionamento privilegiati.



Esempio di determinazione dei prezzi

	area di affari	costo prod	prezzo medio di vendita	margini medio	ricarico medio
1	COVER 3D	€ 2,60	€ 14,75	€ 12,15	467,5%
2	COVER 2D	€ 2,30	€ 11,48	€ 9,18	398,9%
3	COVER LIBRO	€ 5,90	€ 16,39	€ 10,49	177,9%
4	FELPE	€ 14,90	€ 24,59	€ 9,69	65,0%
5	TSHIRT	€ 4,00	€ 16,39	€ 12,39	309,8%
6	MAGNETE	€ 2,70	€ 5,74	€ 5,74	212,5%

n°	prodotti/ servizi	costo prod	prezzo medio di vendita	margini medio	ricarico medio
1	Colazioni	1,82	0,75	1,07	58,79%
2	Pranzi	9,09	3,68	5,41	59,52%
3	Pomeriggio	4,55	0,70	3,85	84,62%
4	Brunch domenicale	10,83	3,89	6,94	64,08%



L'elaborazione del business plan: la strategia di marketing

La determinazione dei prezzi di vendita permette di inserire nel documento di business plan una prima riflessione sulla sostenibilità economica del progetto, determinando i prezzi occorre riflettere sulla disponibilità dei clienti a sostenerli. I prezzi, come già evidenziato, sono parte della più ampia strategia di marketing che deve essere intesa come l'insieme di tutte le azioni che il proponente intende porre in essere per portare a conoscenza dei clienti dell'offerta commerciale. In questa sede di progettazione la strategia dovrebbe essere divisa sulla prima di avvio dell'impresa rispetto alla strategia da applicare nella gestione ordinaria. Il marketing iniziale infatti ha una dinamica diversa e più intensa e ha come obiettivo quello di conquistare una percentuale del mercato in modo rapido.

Uno strumento sempre più importante nella determinazione della propria strategia di marketing è la costruzione della mappa dei potenziali stakeholder ovvero dei soggetti che sono in qualche modo chiamati in causa con la realizzazione del progetto, soggetti che possono in qualche modo definirsi la rete di riferimento dell'impresa in via di progettazione. L'idea di fondo è che gli stakeholder sia soggetti in grado di apportare risorse al progetto non solo dal punto di vista economico ma anche da un punto di vista della visibilità, della reputazione, dell'accreditamento al mercato, per ogni stakeholder nel documento di business

plan si potrebbe individuare una particolarità di marketing differenziato da applicare. La mappa degli stakeholder oltre che essere un prezioso strumento di marketing nella fase di avvio è anche uno strumento di strategia aziendale. Le azioni di marketing devono essere programmate nel tempo ed essere coordinate e coerenti tra loro per esprimere la loro massima efficacia.

Inoltre deve essere impostata una valutazione economica degli investimenti nelle varie azioni attivate e un sistema di indicatori in grado di fornire i risultati attesi e raggiunti da ogni azione.

Il piano di marketing costituisce quindi una parte del business plan a cui dedicare la dovuta attenzione per evitare il rischio di avere delle buone idee, dei buoni prodotti e servizi da offrire ma non essere conosciuti da clienti di riferimento.

Il marketing come azione strategia non termina con l'avvio dell'impresa o con la conquista della quota di mercato prefissa ma continua nella gestione ordinaria dell'impresa con finalità di mantenimento della clientela o con finalità di rilancio della stessa.

Le azioni di marketing possono includere gli eventi di inaugurazioni, volantini, brochure, biglietti da visita, sito internet, mailing list, promozioni e pubblicità in senso ampio.

Le azioni di marketing spesso hanno ricadute sulla clientela non immediate e tendono ad esprimere il medio lungo termine, questo fenomeno spesso scoraggia l'imprenditore dalla loro realizzazione.

L'elaborazione del business plan: il piano operativo

Definita la parte di marketing il documento di business plan affronta la stesura del piano operativo nel quale vengono affrontate e inserite alcune scelte e decisioni relative alla nascita dell'azienda. Una prima importante decisione di tipo operativo riguarda l'opzione della forma giuridica con la quale s'intende avviare l'impresa, scelta che implica una serie di adempimenti di leggi e di costi da sostenere.

Le riflessioni sulla migliore forma di impresa possono essere molto complicate e in qualche modo anche condizionate dalla presenza di eventuali bandi finanziamento che spesso sono accessibili solo a determinate forme giuridiche. La scelta della forma giuridica è collegata al sostenimento di alcuni costi tra cui quello del notaio e del commercialista. La forma più semplice è la ditta individuale (artigianale, commerciale) mentre possono risultare più articolate le forme collettive quali la società di persone (s.n.c., s.a.s) e le società di capitale (srl, spa). Un consiglio in fase di progettazione è quello di optare per la forma giuridica che permetta all'azienda di muoversi al meglio nel proprio mercato di riferimento considerando che la forma giuridica nel corso della gestione può modificarsi ed evolversi.

Nel piano operativo inoltre deve essere inclusa una breve descrizione del processo produttivo e del modello di vendita che s'intende applicare, deve essere anche inserita la descrizione del locale (layout, metri quadri, organizzazione degli spazi) e l'elenco della principali attrezzature e dei macchinari che s'intende utilizzare. L'imprenditore inoltre nella fase di progettazione del business plan deve ragionare anche sui potenziali livelli di vendita e di produzione che la sua struttura è in grado di offrire a livello ottimale ovvero deve stimare la capacità massima produttiva cercando, di definire, nel tempo quale percentuale di utilizzo sarà posta come obiettivo. Nel piano operativo deve essere inserito anche un punto che riguarda le eventuali reti di imprese e relazioni commerciali che l'imprenditore intende seguire e costruire tramite opportuni collegamenti. Infine per completare il piano deve essere inserito il cosiddetto piano delle risorse umane nel quale occorre indicare di quali e quante risorse umane saranno necessarie per il funzionamento dell'azienda. Il piano delle risorse umane quindi contiene il numero di persone da assumere e selezionare, le loro competenze e le mansioni che saranno assegnate e la tipologia di contratto da proporre (tempo indeterminato, determinato, apprendistato, tempo pieno, tempo parziale), sulla base della stima delle risorse umane necessarie viene determinato il costo del personale (retribuzioni, tfr, contributi).

La scelta della forma giuridica dipende da diversi parametri quali la presenza di altri soggetti proponenti, la dimensione aziendale, il grado di rischio da sostenere, il ruolo dei soggetti proponenti, la pressione fiscale da sostenere.

Nel piano operativo viene inserito anche l'iter burocratico che l'imprenditore deve porre in essere per realizzare la sua impresa, percorso che può includere l'ottenimento di licenze e autorizzazioni, la richiesta della partita iva, l'iscrizione all'Inps Inail, i codici di attività economica.

Esempio di piano delle risorse umane

Mansione/ruolo	Competenze	Numero stimato	1° anno	2° anno	3° anno
Gestione cucina	Preparazione in economia e qualità cibo	2	2	2	2
Gestione fornitori	Gestione ordini, valutazione e predisposizione preventivi	1	1	1	1
Gestione sala	Gestione servizio di sale, comande, accoglienza clienti, emissione ricevuta	2	3	4	5
Gestione clientela	Gestione rapporti con la clientela	2	3	4	4
Gestione amministrativa ordinaria	Gestione rapporti con commercialista e dei principali adempimenti burocratici	1	1	1	1

Iter burocratico per avviare l'impresa (esempio)

- Autorizzazione alla somministrazione e alle vendite di alimenti (ex Rec, haccp)
- Stipula del contratto di locazione (e relativa registrazione annuale a seguire)
- Comunica (iscrizione CCIAA, Inail, Inps e Agenzia delle Entrate per P. IVA)
- Autodichiarazione per il pagamento della tassa sui Rifiuti solidi urbani
- Richiesta al Comune per l'affissione di un'insegna all'esterno del locale
- Stipula di una polizza di Responsabilità civile
- Apertura di un conto corrente bancario per l'attività
- Allacciamento utenze (Luce, telefono etc.)
- Relazione del tecnico ambientale per il rumore
- Iscrizione a una associazione di categoria

L'elaborazione del business plan: il piano degli investimenti

Dopo aver elaborato il piano marketing e il piano operativo il documento di business plan procede con il piano economico finanziario che è costituito da diversi elementi aventi come denominatore comune una valutazione di tipo economico. Il primo importante piano da compilare è quello degli investimenti ovvero l'elenco dettagliato di tutte le diverse tipologie di risorse da acquisire per la costruzione dell'azienda. Si tratta di indicare le diverse tipologie di investimenti che s'intende acquisire con la relativa valutazione economica di riferimento, per ogni investimento inoltre è consigliato richiedere diversi preventivi. Gli investimenti possono essere distribuiti su più anni e quindi non è detto che tutti gli investimenti previsti siano posti in essere il primo anno di avvio. Per ogni investimento inoltre bisogna indicare

la durata e la previsione di pagamento, la durata determina il calcolo dell'ammortamento ovvero la quota di costo fisso che deriva dagli investimenti, l'epoca di pagamento invece determina e ha conseguenze sui flussi di cassa in quanto sono risorse monetarie in uscita.

Il piano degli investimenti rappresenta quindi il primo piano economico da realizzare con molta precisione. La quota di ammortamento rappresenta la percentuale dell'investimento che ogni anno deve essere inserita nel piano dei costi fissi, l'ammortamento rappresenta un costo che può essere anche un costo non monetario. Il piano di investimento rappresenta anche il punto di partenza per la compilazione del piano dei finanziamenti.

PIANO DEGLI INVESTIMENTI

descrizione			importi €					
categoria	dettaglio	specifiche	imponibile	IVA	totale	anni di vita	pag	quota amm
arredi	librerie	2 librerie	€ 298,33	€ 62,65	€ 360,98	5	rd	€ 59,67
arredi	scrivanie	modello composto Galant	€ 436,66	€ 91,70	€ 528,36	5	rd	€ 87,33
arredi	scrivania	2 modello vika gruvan	€ 214,99	€ 45,15	€ 260,14	5	rd	€ 43,00
arredi	sedie	n.5 sedie modello SNILLE	€ 74,96	€ 15,74	€ 90,70	5	rd	€ 14,99
arredi	sedie	N.10 sedie modello JEFF	€ 58,26	€ 12,24	€ 70,50	5	rd	€ 11,65
arredi	postazione accoglienza	divano modello Sater	€ 307,50	€ 64,58	€ 372,08	5	rd	€ 61,50
arredi	postazioni lavoro	N.3 sedei mod VERNER e MOSES	€ 141,57	€ 29,73	€ 171,30	5	rd	€ 28,31
arredi	complementi d'ufficio	lampade, porta documenti, cornici	€ 185,50	€ 38,96	€ 224,46	5	rd	€ 37,10
arredi	montaggio_ trasporto	montaggio arredi	€ 333,62	€ 70,06	€ 403,68	5	rd	€ 37,10
attrezzature	PC desk	n.2 PC	€ 932,00	non detr	#VALORE!	5	rd	€ 186,40
attrezzature	pc portatili	n.2 notebook	€ 750,00	non detr	#VALORE!	5	rd	€ 150,00
attrezzature	materiali installazione	cavo, lug	€ 102,50	non detr	#VALORE!	5	rd	€ 20,50
attrezzature	licenze sistema operativo	Windows n.7	€ 220,00	non detr	#VALORE!	5	rd	€ 44,00
attrezzature	licenze software	Office 201 business	€ 768,00	non detr	#VALORE!	5	rd	€ 153,60
attrezzature	spese di installazione	installazione hardware_ software	€ 1.350,00	non detr	€ 1.350,00	5	rd	€ 153,60
attrezzature	fotocopiatrice	modello TASKalfa completa	€ 2.480,00	€ 520,80	€ 3.000,80	5	rd	€ 496,00
attrezzature	stampante multifunzione	modello MFC 736	€ 180,00	€ 37,80	€ 217,80	5	rd	€ 36,00
attrezzature	materiale sicurezza	estintore, kit soccorso, cartelli	€ 204,10	€ 42,86	€ 246,96	5	rd	€ 36,00
imm. Immat	logo immagine coord	creazione logo	€ 1.000,00	€ 200,00	€ 1.200,00	5	rd	€ 200,00
imm. Immat	sito internet	sito internet interattivo	€ 1.500,00	€ 300,00	€ 1.800,00	5	rd	€ 300,00
ristrutturaz	migliorie su beni terzi	ristrutturazioni interne	€ 1.281,99	€ 256,40	€ 1.538,39	5	rd	€ 256,40
totali			€ 12.820,00	€ 1.788,65	#VALORE!		totale amm.	€ 2.353,49

L'elaborazione del business plan: il piano dei finanziamenti

Definiti gli investimenti aziendali il soggetto proponente deve inserire nel business plan i finanziamenti necessari per la loro copertura. Le fonti di finanziamento possono essere diverse e articolate in diverse tipologie. Una prima fonte di finanziamento è sicuramente quella del capitale proprio ovvero quella messa a disposizione dall'imprenditore, il cosiddetto capitale di rischio. Le altre fonti di finanziamento possono essere il capitale di terzi ed eventuali contributi pubblici all'avvio d'impresa. Il capitale di terzi è sempre capitale di prestito e quasi sempre oneroso, al suo interno troviamo il capitale messo a disposizione dalle banche nelle forme dei prestiti, mutui, fidi e il capitale di regolamento ovvero quello derivante da operazioni di acquisto, sia di merce che di immobilizzazione, con regolamento posticipato. Il capitale di terzi ha un ruolo fondamentale perché difficilmente il soggetto proponente riesce a coprire tutti gli investimenti con capitale proprio.

Esiste la possibilità inoltre di includere tra le forme di finanziamento anche i contributi pubblici messi a disposizione da diversi enti pubblici e con diverse finalità. I bandi per finanziamento pubblico quasi sempre richiedono l'invio di un business plan e con frequenza elevata i finanziamenti coprono quota parte o una percentuale degli investimenti.

Nella costruzione del piano dei finanziamenti occorre trovare una certa correlazione con il piano degli investimenti almeno dal punto di vista temporale ovvero nel caso di investimenti con lungo ciclo di ritorno occorre attivare forme di finanziamento che prevedano almeno lo stesso ciclo di esigibilità, sarebbe non corretto coprire un investimento di lungo periodo con un finanziamento di breve esigibilità. Esiste poi un rapporto di cui occorre tenere conto ovvero quello tra il capitale proprio e il capitale di terzi, non esiste nessun regola o nessun parametro a tal proposito ma ci sentiamo di sostenere che un imprenditore che non intenda investire almeno una parte del proprio patrimonio in capitale sociale della costituenda azienda difficilmente riesce ad ottenere un facile accesso al credito, in altre parole occorre che una quota dei finanziamenti sia espressa in termini di capitale proprio. Un altro consiglio è quello di iniziare la propria attività inserendo nel piano dei investimenti anche una certa quantità di liquidità iniziale e di magazzino di scorte avvio che dovrebbero permettere un inizio sereno dell'avventura imprenditoriale. L'insieme del piano dei finanziamenti e degli investimenti determina la struttura dello stato patrimoniale di avvio.

L'apporto di capitale di terzi determina anche conseguenze sulla struttura dei costi in quanto suddetto capitale implica anche il pagamento di interessi passivi che costituiscono un esempio di costo fisso e monetario inoltre il capitale di terzi prevede meccanismi di restituzione che determinano conseguenze sui flussi di cassa come uscite monetarie.

Le tipologie di finanziamento pubblico sono diverse e possono prevedere contributi in conto capitale, fondo perso, oppure contributi in conto interessi ovvero contributi che prevedono la restituzione dell'importo concesso senza il pagamento di interessi passivi o con pagamento di interessi agevolati.

Nella costruzione del piano dei finanziamenti occorre trovare una certa correlazione con il piano degli investimenti almeno dal punto di vista temporale ovvero nel caso di investimenti con lungo ciclo di ritorno occorre attivare forme di finanziamento che prevedano almeno lo stesso ciclo di esigibilità, sarebbe non corretto coprire un investimento di lungo periodo con un finanziamento di breve esigibilità. Esiste poi un rapporto di cui occorre tenere conto ovvero quello tra il capitale proprio e il capitale di terzi, non esiste nessun regola o nessun parametro a tal proposito ma ci sentiamo di sostenere che un imprenditore che non

intenda investire almeno una parte del proprio patrimonio in capitale sociale della costituenda azienda difficilmente riesce ad ottenere un facile accesso al credito, in altre parole occorre che una quota dei finanziamenti sia espressa in termini di capitale proprio. Un altro consiglio è quello di iniziare la propria attività inserendo nel piano dei investimenti anche una certa quantità di liquidità iniziale e di magazzino di scorte avvio che dovrebbero permettere un inizio sereno dell'avventura imprenditoriale. L'insieme del piano dei finanziamenti e degli investimenti determina la struttura del patrimoniale di avvio.

Esempio stato patrimoniale di avvio

STATO PATRIMONIALE DI AVVIO				
attivit�	importo	passivit�	importo	%
investimenti	€ 5.300,00	capitale proprio	€ 7.500,00	300%
iva credito	€ 1.166,00	prestito bancario	€ 15.000,00	60%
magazzino di avvio	€ 14.461,66	contributo pubblico	€ 2.500,00	10%
liquidit� iniziale	€ 4.072,34			
	€ 25.000,00		€ 25.000,00	

L'elaborazione del business plan: il piano dei costi fissi e dei costi variabili

Dopo avere definito la struttura degli investimenti e dei finanziamenti nel documento di business plan devono essere strutturati, analizzati ed elencati i cosiddetti costi fissi ovvero costi che l'azienda prevede di sostenere anche se non sarà posta in essere nessuna fase di vendita o di produzione.

I costi fissi rappresentano quindi un insieme di voci di spesa il cui ammontare non dipende dai volumi di vendita, costi che l'impresa deve sostenere in ogni caso.

I costi fissi possono essere articolati in costi di gestione che includono l'affitto, le utenze, le assicurazioni, le consulenze fiscali e quelle del consulente del lavoro, gli stipendi dei dipendenti e loro oneri assistenziali e previdenziali, costi finanziari che includono gli interessi passivi pagati sui finanziamenti, le spese bancarie e i costi fissi da investimento ovvero l'ammortamento inteso come quota (percentuale) di investimenti che l'impresa deve recuperare ogni esercizio.

Nei costi fissi possono essere inclusi anche gli stipendi degli imprenditori, si tratta di costi figurativi ovvero costi non reali che devono essere inseriti come costi di riferimento per garantire al soggetto imprenditoriale una adeguata retribuzione potenziale.

Un errore è quello di sottostimare i costi fissi o di includere solo i costi monetari, la sottostima dei costi fissi determina di conseguenza un errore nella determinazione dei prezzi di vendita e un errore nella valutazione del punto di pareggio. I costi fissi devono essere stimati per almeno un triennio e la loro evoluzione nel tempo deve essere determinata sulla base dei programmi aziendali e sugli incrementi di costo legati al costo della vita. I costi fissi spesso rappresentano una barriera all'accesso o una forte criticità economica che l'imprenditore deve sostenere.



COSTI FISSI

	2016	2017	2018
affitti su locali	€ 8.400,00	€ 8.400,00	€ 8.400,00
inps mininali	€ 3.600,00	€ 3.600,00	€ 3.600,00
materiale pubblicitario	€ 200,00	€ 250,00	€ 300,00
assicurazioni	€ 500,00	€ 550,00	€ 600,00
TIA	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00
iscrizione cam comm	€ 88,00	€ 88,00	€ 88,00
stipendi e oneri sociali	€ 14.000,00	€ 15.000,00	€ 16.000,00
utenze	€ 960,00	€ 1.000,00	€ 1.040,00
telefono	€ 360,00	€ 380,00	€ 400,00
servizi amministrativi (Commercialisti)	€ 1.200,00	€ 1.250,00	€ 1.300,00
stipendio imprenditore	€ 6.000,00	€ 8.400,00	€ 9.600,00
interessi passivi	€ 750,00	€ 600,00	€ 450,00
spese bancarie (pos+ C/C)	€ 198,00	€ 198,00	€ 198,00
ammortamenti	€ 1.766,67	€ 1.766,67	€ 1.766,67
totale costi fissi	€ 38.322,67	€ 41.782,67	€ 44.042,67



I costi variabili invece rappresentano una componente di costo che si caratterizza per modificarsi incrementarsi all'aumento dei volumi di vendita o di produzione, aumento che può essere proporzionale o più che proporzionale. Nel settore commerciale il costo variabile più importante è il costo della materie della merce che sarà posta in vendita mentre nel settore industriale o in quello dell'artigianato il costo principale è rappresentato dal costo delle materie prime, dei semilavorati, dei componenti. La stima dei costi variabili nel settore commerciale può essere fatta chiedendo dei preventivi ai potenziali fornitori mentre nel caso dell'impresa che produce occorre utilizzare delle distinte base ovvero delle schede in cui elencare le varie componenti che sono incluse nel prodotto finito. Nel documento di business plan devo essere previste l'evoluzione dei costi variabili nel tempo, almeno un triennio, tenendo in considerazione anche i risultati in termini di

vendita che l'azienda si è prefissata anno dopo anno. I costi fissi e variabili tendono nel tempo ad aumentare a causa di fattori inflazionistici ma possono anche diminuire per l'effetto positivo di migliori fasi di contrattazione con i fornitori o a causa di efficienze produttive che possono determinare risparmi nei costi di produzione. Il piano dei costi fissi e dei costi variabili è da intendersi come un budget economico di acquisti e quindi può rappresentare la base di partenza per porre in essere un controllo di gestione nel momento in cui l'azienda verrà avviata. Il controllo di gestione consiste in un confronto sistematico tra le voci di costo preventivate, inserite nel business plan, e le voci costo effettivamente sostenute. Il controllo di gestione consiste nel confronto tra costi preventivi e costi consuntivi e nell'analisi dei relativi scostamenti che possono verificarsi tra le due voci, analisi finalizzata alla ricerca dei cause e delle potenziali soluzioni in caso di scostamenti negativi.

Esempio di calcolo rata di finanziamento

Involcini di manzo con sedano e grana costo di produzione stimato: 2,15 €

Carpaccio di manzo 100 gr	€ 1,80
Sedano	€ 0.10
Scaglie di grana	€ 0,20
Glassa aceto balsamico	€ 0,15



Esempio di distinta base

distinta base	prodotto	costo materiale	costo manopera	costi semilavorai	costo totale di produzione
A	cappottini	€ 10,00	€ 12,00	€ 3,00	€ 25,00
B	gilet	€ 15,00	€ 13,00	€ 5,00	€ 33,00
C	abiti asimetrici	€ 20,00	€ 8,00	€ 5,00	€ 33,00
D	abiti	€ 22,00	€ 10,00	€ 6,00	€ 38,00
E	blusa	€ 8,00	€ 8,00	€ 3,00	€ 19,00
F	borse	€ 12,00	€ 12,00	€ 4,00	€ 28,00
G	borse diverse	€ 14,00	€ 15,00	€ 5,00	€ 34,00
H	scarpe	€ 12,00	€ 22,00	€ 10,00	€ 44,00
I	collane	€ 18,00	€ 10,00	€ 12,00	€ 40,00
L	corsi	€ 12,00	€ 12,00	€ 13,00	€ 37,00
M	mei tisi	€ 12,00	€ 20,00	€ 12,00	€ 44,00
N	refashion	€ 13,00	€ 11,00	€ 10,00	€ 34,00



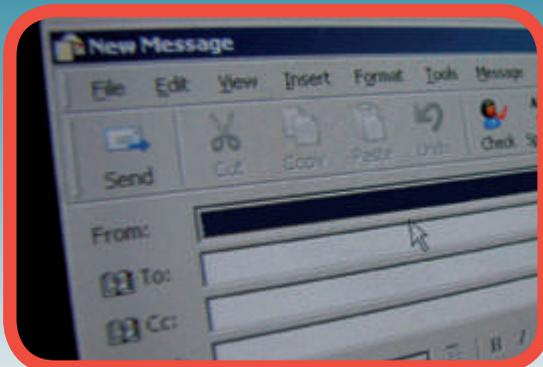
Esempio di costi variabili

COSTI VARIABILI (PER I PRIMI 3 ANNI)			
	1° ANNO	2° ANNO	3° ANNO
costi dei prodotti	€ 84.000,00	€ 92.400,00	€ 101.640,00
Altri costi variabili (coperto)	€ 2.520,00	€ 2.772,00	€ 3.049,20
TOTALE COSTI VARIABILI	€ 86.520,00	€ 95.172,00	€ 104.689,20

L'elaborazione del business plan: il piano delle vendite e dei ricavi

Dopo aver costruito il piano degli investimenti e dei finanziamenti, il piano dei costi fissi e dei costi variabili il documento di business plan deve affrontare il tema della previsione di vendita (e quindi di produzione) sia in termini quantitativi sia in termini di volumi di fatturato. Stimare in modo preciso le previsioni di vendita è un'operazione complessa e incerta alla quale conviene approcciarsi con estrema prudenza. I volumi di vendita

previsti devono essere suddivisi per aree di affari e per prodotti offerti e devono essere riportati per almeno tre annualità evidenziandone l'evoluzione (di solito una crescita) e le collegate cause (conoscenza del mercato, azioni di marketing, accesso a nuovi mercati, nuovi investimenti). La stima dei volumi di vendita deve essere condotta dal soggetto proponente applicando strumenti di analisi in grado di leggere il mercato di



riferimento cercando di minimizzare il più possibile il rischio di importare informazioni tendenze e numeri di modelli commerciali e produttivi distanti dalla realtà di riferimento. Le ricerche di mercato rientrano negli strumenti in grado di sostenere l'imprenditore nella stima dei volumi di vendita, per ricerche di mercato possono anche intendersi studi della concorrenza collocata nella stessa via (numero di scontrini emessi, persone di passaggio) o zona di riferimento oppure interviste a clienti target o anche interviste in profondità realizzate con soggetti già attivi nel mercato. I volumi di vendita rappresentano il dato di partenza per stimare i ricavi di vendita e costi variabili di vendita o di produzione. Nel documento di business plan i dati dovrebbero essere sempre accompagnati sia dalla spiegazione relativa al metodo con cui sono stati ricavati sia relativa alle fonti da cui i dati sono stati tratti. L'evoluzione dei volumi di vendita tra il primo e il secondo anno e tra il secondo anno e il terzo dovrebbe essere impostata sulla base di riflessioni di mercato veritiere, in assenza di informazioni più precise esistono dei modelli generali di crescita dei volumi di vendita per ogni tipologia d'impresa o di progetto in fase di start up, ad esempio di potrebbe ipotizzare che i volumi di vendita nel secondo

anno siano maggiore del 15% rispetto al primo anno mentre nel terzo anno la crescita sia stimata in una crescita de 25% rispetto al secondo anno. Uno dei rischi principali nella stima dei volumi di vendita è un eccesso di ottimismo che potrebbe determinare conseguenze negative sul risultato di pareggio, sono frequenti i casi in cui in fase di controllo di gestione si rileva una forte scostamento tra i volumi previsti e quelli effettivamente realizzati e spesso l'analisi porta a concludere che in fase di progettazione del business plan il soggetto proponente avesse sovrastimato i volumi previsti. Un altro errore tipico è considerare i buoni volumi di vendita automaticamente come buoni risultati economici e monetari. Volumi di vendita consistenti determinano anche costi elevati e richiedendo anche l'attivazione di risorse organizzative importanti che determinano un incremento dei costi indiretti di struttura (più volumi di vendita possono implicare più costi di energia elettrica o incrementi del costo del personale). Volumi di vendita elevati possono anche tradursi in problematiche di sostenibilità monetaria nel caso in cui le vendite non determinano incassi ma al contrario sia generatrici di costi e quindi di uscite monetarie.

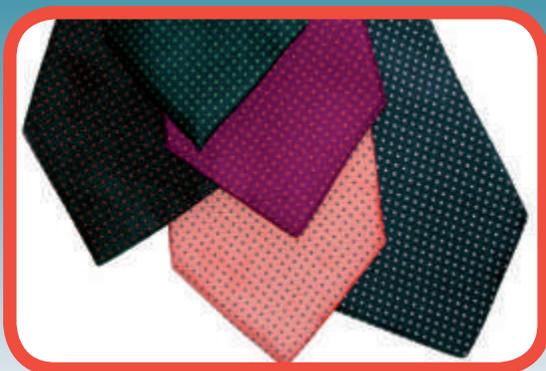


Esempio Previsione delle vendite (per i primi 3 anni di attività)

ANNO	VENDITE GIORNO	VENDITE SETTIMANA	VENDITE MESE	VENDITE ANNO
PRIMO ANNO	7 scontrini	44 scontrini	266 scontrini	1.595 scontrini
SECONDO ANNO	8 scontrini	51 scontrini	306 scontrini	1.834 scontrini
TERZO ANNO	11 scontrini	64 scontrini	382 scontrini	2.293 scontrini

Esempio Previsione delle vendite (per i primi 3 anni di attività) per tipologia di prodotti espressa in volumi

ANNO	VENDITE GIORNO	VENDITE SETTIMANA	VENDITE MESE	VENDITE ANNO
vestiti bimbo	1000 pezzi	1150 pezzi	1300 pezzi	1800 pezzi
vestiti donna	8 scontrini	51 scontrini	306 scontrini	1.834 scontrini
vestiti uomini	2000 pezzi	2300 pezzi	2700 pezzi	3200 pezzi



Determinati i volumi di vendita il documento di business plan deve prevedere i fatturati di vendita divisi per anno e per prodotto servizio e aree di affari. I fatturati sono il prodotto tra i volumi di vendita e i collegati prezzi di vendita e possono essere calcolati sia con l'iva inclusa sia al netto dell'iva. I fatturati di fatto coincidono con il totale complessivo degli importi delle fatture attive o con la somma complessiva degli scontrini o delle ricevute emesse. La previsione dei fatturati deve essere fatta per almeno un triennio considerando che il passaggio da un anno all'altro può caratterizzarsi sia per un incremento

di dei volumi di vendita sia per un incremento dei prezzi di vendita. I fatturati previsti hanno un impatto anche sui livelli di liquidità e sull'analisi preventiva del cash flow. In fase di controllo di gestione è importante un confronto sistematico e analitico tra i fatturati previsti e i fatturati realizzati, l'analisi degli scostamenti tra i due dati possono rilevare ad esempio che i prezzi ipotizzati di vendita erano troppo bassi o troppo alti o che i volumi di vendita erano stati stimati con troppo prudenza o troppo ottimismo.

Esempio di previsioni di fatturati e ricavi per un triennio

Prodotto	1° anno	2° anno	3° anno
A. Vendita bottiglie al dettaglio	€ 7.420,00	€ 7.600,00	€ 8.000,00
B. Vendita prodotti alimentari confezionati	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00
C. Somministrazione vino, birre e distillati	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00
E. Aperitivo lungo	€ 13.125,00	€ 16.100,00	€ 16.100,00
D. Vendita cesti Natale/Pasqua	€ 1.750,00	€ 3.500,00	€ 3.500,00
F. Serate di degustazione	€ 3.600,00	€ 3.600,00	€ 3.600,00
G. Rapporti commerciali con altri operatori del settore	€ 3.960,00	€ 5.940,00	€ 5.940,00
TOTALE FATTURATO	€ 32.155,00	€ 39.040,00	€ 40.940,00



L'elaborazione del business plan: il punto di pareggio e gli obiettivi da raggiungere

Dopo avere elaborato la previsione dei costi fissi e variabili e la stima dei volumi di vendita e dei ricavi (fatturati) si hanno a disposizione i dati per poter inserire nel documento di business plan un ragionamento sul punto di pareggio (break even point) ovvero sui risultati in termini di fatturato o volume di vendita che garantiscono la copertura dei costi fissi e variabili d'esercizio. Un primo elemento di sostenibilità progettuale che può consigliare l'attuazione del progetto stesso è l'ipotesi che il business, stimato in modo prudentiale, possa in qualche modo permettere di raggiungere il punto di pareggio in tempi relativamente breve ad esempio nei tre anni di riferimento del progetto. Il non raggiungimento del punto di pareggio nei primi anni di attività non deve essere considerata una condizione ostativa all'avvio del progetto, il punto di pareggio infatti deve essere costruito per ogni singolo progetto e deve essere valutato caso per caso. È evidente che se la struttura dei ricavi è sistematicamente inferiore all'architettura dei costi fissi e variabili il punto di pareggio non è raggiunto e quindi il progetto potrebbe essere non fattibile e non sostenibile. Il punto di pareggio può quindi non

essere raggiunto oppure può essere sia raggiunto che superato evidenziando quindi una posizione di utile economico. Dal punto di vista matematico il punto di pareggio viene raggiunto quando si riesce a vendere una quantità di prodotti che porta all'uguaglianza tra i ricavi di vendita e la somma dei costi fissi e variabili in altri termini è il fatturato che coincide con tutte le spese aziendali ovvero i ricavi che coprono i costi. Per correttezza occorre evidenziare che se nei costi fissi si sono inclusi gli stipendi degli imprenditori il punto di pareggio risulta più alto rispetto all'alternativa contraria. Il punto di pareggio deve essere proposto per almeno un triennio di riferimento e deve essere analizzato in fase di controllo di gestione evidenziando le eventuali proposte soluzioni ed iniziative in grado di migliorarlo. In alcune elaborazioni di business plan oltre a calcolare il punto di pareggio e a definire tempistiche di raggiungimento con le connesse strategie, si calcolano anche alcuni indici di bilancio come la redditività degli investimenti (ROI) o la redditività del capitale investito (roe), gli indici possono integrare l'analisi sul punto di pareggio.



L'elaborazione del business plan: le analisi monetarie

Dopo aver elaborato e calcolato il punto di pareggio del business progettato si possono esprimere alcune prime valutazioni sulla sostenibilità del progetto dal punto di vista economico. Il raggiungimento del punto di pareggio però non è garanzia assoluta della sostenibilità complessiva del progetto in quanto devono essere considerate anche altri aspetti della gestione aziendale come gli aspetti monetari che spesso non sono associati a quelli economici. Un piano molto importante da elaborare nel business plan è quello relativo alla liquidità aziendale un budget monetario in cui il business viene letto nei suoi aspetti monetari. La necessità di elaborare un piano monetario è generata dal fatto che non vi è sempre una coincidenza tra i ricavi di vendita e gli incassi e i costi e le uscite monetarie. Dal punto di vista delle entrate occorre stabilire il momento in cui i crediti si trasformeranno in entrate di denaro, nel commercio al dettaglio i ricavi tendono ad essere immediatamente entrate mentre nel settore del commercio all'ingrosso o nel settore artigianale spesso ai clienti viene concesso credito e quindi l'entrata di denaro è successiva, dal punto di vista delle uscite occorre ragionare sui tempi in cui i debiti diventeranno uscite di cassa o di banca, anche in questo caso il costo può essere associato ad una entrata nel medio lungo periodo. Il piano monetario cerca quindi di prevedere l'evoluzione dei livelli di liquidità (cassa, banca) nel tempo cercando di evidenziare i periodi di criticità e le eventuali soluzioni per la loro gestione. La costruzione del piano monetario, nota anche come analisi monetaria, può essere molto complessa in quanto sulla liquidità insistono diverse variabili la cui previsione può risultare complessa e incerta. Un primo elemento di complessità è nella stima delle entrate che si prevede di ottenere mese per mese, la difficoltà è prevedere l'importo

della vendite relative ad ogni mese di riferimento, gli incassi sono per natura imprevedibili e hanno una certa tendenza alla stagionalità, inoltre trattandosi di una progettazione d'impresa occorre prevedere una crescita progressiva nel tempo che rendiconti in modo adeguato l'evoluzione dei ricavi. La stima delle uscite è un parte correlata al tempi di pagamento dei fornitori attivati nella fase di investimento e nelle fasi di gestione, solitamente i fornitori degli investimenti sono pagati all'inizio della vicende imprenditoriali mentre le spese di gestione tendono ad evolversi nel tempo a causa della presenza dei costi variabili che determinano uscite collegate ai ricavi e quindi alle entrate. Nel determinare le uscite occorre anche considerare la fiscalità dell'impresa che implica alcune uscite periodiche sia legate alla gestione dell'imposta sul valore aggiunto, sia legate alla fiscalità diretta con acconti e saldi di imposte quali irpef, ired, irap e contributi previdenziali. Il piano monetario quindi rappresenta una previsione, una stima che dovrebbe permettere all'imprenditore di essere consapevole delle eventuali criticità monetarie che dovrà affrontare e di individuare in modo preventivo alcune soluzioni. La creazione di un budget di cassa può essere anche fondamentale per il controllo di gestione in quanto permetterà all'imprenditore di analizzare i dati reali della cassa e della banca con i dati inseriti in fase di progettazione. Il controllo di gestione sistematico dovrebbe sostenere l'imprenditore anche nella creazione di strumenti operativi di allerta in grado di segnalare le criticità prima del loro effettivo raggiungimento, controllo di gestione significa inoltre avere pronte alcuni possibili soluzioni in questo caso per aumentare le entrate (fidi, aumento prezzi) o per dilatare le uscite (rinegoziazione dei debito, dilazioni di pagamento).



Esempio di analisi monetaria per 6 mesi

crescita fatturato	4%	5%	6%	7%	8%	9%
cassa iniziale	€ 4.072,34	€ 3.452,45	€ 3.262,43	€ 3.502,28	€ 4.172,01	€ 5.271,62
incasso senza iva	€ 3.352,92	€ 4.191,14	€ 5.029,37	€ 5.867,60	€ 6.705,83	€ 7.544,06
entrate	€ 7.425,26	€ 7.643,59	€ 8.291,80	€ 9.369,89	€ 10.877,85	€ 12.815,68
uscite fisse	€ 2.026,89	€ 2.026,89	€ 2.026,89	€ 2.026,89	€ 2.026,89	€ 2.026,89
uscita prodotti	€ 1.633,42	€ 2.041,77	€ 2.450,13	€ 2.858,48	€ 3.266,84	€ 3.675,19
rata prestito	€ 312,50	€ 312,50	€ 312,50	€ 312,50	€ 312,50	€ 312,50
saldo	€ 3.452,45	€ 3.262,43	€ 3.502,28	€ 4.172,01	€ 5.271,62	€ 6.801,10



I flussi di cassa evidenziano una sostenibilità nel corso del primo esercizio. In applicazione del principio di prudenza gli incassi sono stati "spalmati" nel tempo applicando percentuali di incidenza. La stessa percentuale è stata applicata all'incidenza dei costi variabili mentre i costi fissi per lo stesso natura insistono egualmente ponderate fin dal primo mese. Si è riportato il saldo anche qualora gli imprenditori decidessero di non prelevare nel primo anno l'acconto utile in forma di retribuzione mensile.

L'elaborazione del business plan: il calcolo delle imposte sul reddito

La parte conclusiva del business plan può essere dedicata ai calcoli sul reddito d'impresa potenzialmente prodotto. Le imposte, le tasse e i contributi gli studi di settore rappresentano sempre per l'imprenditore una preoccupazione concreta. Elaborando i dati inseriti nel business plan a livello di budget economico è possibile dedurre il reddito

prodotto sul quale si possono applicare le regole fiscali del sistema fiscale di riferimento derivando i tributi che l'imprenditore dovrà versare. La pressione fiscale a cui il reddito è sottoposto e il reddito stesso possono essere considerati dati preventivi da sottoporre alla procedura di controllo di gestione finalizzata all'analisi sistematica degli scostamenti.

Esempio di previsioni di fatturati e ricavi per un triennio

analisi fiscale	primo anno	secondo anno	terzo anno	quarto anno
ricavi	€ 48.896,69	€ 83.822,89	€ 96.396,33	€ 115.675,59
costi deducibile	€ 32.408,92	€ 53.158,15	€ 71.195,63	€ 71.195,63
utile	€ 16.487,77	€ 30.664,74	€ 61.743,47	€ 71.135,63
inps	€ 3.627,31	€ 6.746,24	€ 13.583,56	€ 15.649,84
reddito imponibile	€ 12.860,46	€ 23.918,50	€ 48.159,91	€ 55.485,79
imposte irpef	€ 2.957,91	€ 5.857,99	€ 12.403,18	€ 14.381,16
inps+irpef	€ 6.585,21	€ 12.604,24	€ 25.986,74	€ 30.031,00
pressione fiscale	40%	41%	42%	42%

DOMANDE PRELIMINARI SULLA REDAZIONE DI UN BUSINESS PLAN

Il tuo progetto d'impresa può essere suddiviso in aree di affari singole?

Il tuo progetto d'impresa può essere articolato in servizi, prodotti, offerti?

Il mercato di riferimento della tua idea d'impresa prevede la presenza di concorrenti?

Il mercato di riferimento della tua idea d'impresa ha diverse tipologie di clienti?

È possibile stabilire con precisione l'ampiezza del mercato in cui intendi collocare i tuoi prodotti?

Quali sono i motivi che spingono alla progettazione della tua impresa?

Indica un punto di forza della tua idea d'impresa.

Indica un punto di debolezza della tua idea d'impresa.

Descrivi le condizioni che possono favorire la realizzabilità del tuo progetto d'impresa.

Descrivi le condizioni che possono rendere difficile la realizzabilità del tuo progetto d'impresa.

Indica con quali iniziative tenterai di farti conoscere dai potenziali clienti.

Elaborazione del business plan: considerazioni conclusive

L'elaborazione di un progetto di business plan è per il soggetto proponente assimilabile ad un viaggio in un paese che si pensava di conoscere ma non così a fondo. Analizzare in una logica progettuale la propria idea d'impresa o il proprio nuovo progetto permette di formalizzare meglio i diversi aspetti che la contraddistinguono evidenziando alcuni aspetti di criticità che in fase di ideazione non si erano considerati con la dovuta cautela. Il documento finale di business plan permette al lettore interessato di analizzare il progetto in prospettiva economica finanziaria monetaria, il documento redatto con rigore e precisione contiene informazioni preziose in grado di allargare integrare la comprensione del progetto stesso. Non è certamente un caso che la diffusione del business plan abbia conosciuto negli ultimi anni un incremento impressionante fino a

diventare un documento di fatto obbligatorio per coloro che intendono mettersi in proprio o che intendono lanciare un nuovo prodotto sul mercato. Il documento di business plan può anche contenere delle conclusioni riferite alla fattibilità o meno del progetto oppure contenere preziose indicazioni riferite alle condizioni che si devono verificare per aumentare la fattibilità del progetto. Non esiste nessun dato certo nel business plan ma solo dati di previsione e di prospettiva per questo occorre sempre ragionare in termini di prudenza soprattutto nella stima dei quantitativi di vendita e dei collegati ricavi. La redazione del documento attiva anche nell'imprenditore una logica formativa che potrà essere applicata con successo ad altre idee di impresa infatti è realistico pensare che la gestione aziendale richiederà nel tempo altre progettazioni.

ESEMPIO DI CONCLUSIONI

Il progetto presentato dimostra la tendenza all'innovazione rispetto al mercato attualmente presente. La rapidità d'azione e di ingresso nel mercato e la costruzione della rete sono la variabile strategica del successo. È necessario un grande investimento iniziale per il posizionamento di un prodotto e di un marchio molto innovativo. I principali indicatori economici di stabilità dovrebbero essere

raggiunti nel corso del primo triennio. Gli imprenditori dovranno seguire l'evoluzione tecnologia del mondo stampa 3d che nei prossimi anni si dimostrerà accelerata e con cicli di vita dei prodotti sempre più ridotti. Il ciclo di investimento dovranno essere quindi brevi e considerati nel pricing

Hai idea del volume complessivo degli investimenti che dovrai effettuare per costruire la tua idea d'impresa?

Conosci le eventuali autorizzazioni che sono necessarie per avvio l'impresa e sui tempi per ottenerle?

Conosci l'ammontare dei costi fissi attivati dalla tua idea d'impresa?

Conosci i costi di produzione dei prodotti e servizi che intendi proporre al mercato?

Conosci i prezzi medi di acquisto dei prodotti che intendi vendere?

Conosci le condizioni di pagamento richieste dai potenziali fornitori?

Conosci i margini di guadagno da applicare ai prodotti in vendita?

Hai idea del volume della vendite che potrai realizzare in anno per ogni prodotto offerto.

Hai idea del volume del fatturato ipotetico che potrai realizzare per i primi tre anni.

Hai idea del fatturato complessivo che dovrai ottenere per coprire i costi della tua impresa?

Hai idea dell'evoluzione dei ricavi e dei costi nei primi tre anni della tua attività?

Conosci le condizioni della tua idea d'impresa dal punto di vista monetario?

A decorative wavy line in red and teal colors, separating the top light blue area from the bottom teal area.

Redatto dal Prof. Antonio D'Elia
Aggiornato al 30 ottobre 2015