



**Unione Giovani Dottori Commercialisti
ed Esperti Contabili di Pisa**

Primum facere deinde philosophari !

IL BUSINESS PLAN
aspetti teorici, casi pratici
ed evoluzione dei principi di
redazione

Relatori:

Dott.ssa Francesca Mariotti

Dottore Commercialista, Revisore Contabile
Componente "Commissione Finanza Ordinaria" del Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili

Dott. Paolo Barnelli

Dottore Commercialista, Revisore Contabile
Componente Commissione di Studio UGDCEC Pisa

Dott. Massimo Antonini

Dottore Commercialista, Revisore Contabile
Componente Commissione di Studio UGDCEC Pisa

Giovedì 16 dicembre 2010

ore 16.30

*Sala Conferenze Ordine Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili
Piazza Vittorio Emanuele II, 5
PISA*



Commissione di Studio Unione Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Pisa:

Consigliere coordinatore

Dott. Antonio Moretti Dottore Commercialista

Componenti:

Dott.ssa	Laura	Agudio	Dottore Commercialista
Dott.	Massimo	Antonini	Dottore Commercialista
Dott.	Federico	Benvenuti	Dottore Commercialista
Dott.	Paolo	Barnelli	Dottore Commercialista
Dott.ssa	Miriam	Burchi	Dottore Commercialista
Dott.ssa	Irene	Bertelli	Dottore Commercialista
Dott.ssa	Francesca	Cavaliere	Dottore Commercialista
Dott.ssa	Carlotta	Curini	Dottore Commercialista
Dott.ssa	Samanta	Caponi	Dottore Commercialista
Dott.	Pasquale	Giovinazzo	Dottore Commercialista
Dott.ssa	Paola	Dell'Antico	Dottore Commercialista
Dott.	Alessandro	Del Seppia	Dottore Commercialista
Dott.	Luigi	Giglioli	Dottore Commercialista
Dott.	Simone	Grossi	Dottore Commercialista
Dott.	Carlo	Guelfi	Dottore Commercialista
Dott.ssa	Erika	Bonechi	Prat. Dottore Commercialista
Dott.ssa	Cecilia	Nacci	Dottore Commercialista
Dott.	Francesco	Alciator	Prat. Dottore Commercialista
Dott.	Federico	Nocchi	Dottore Commercialista
Dott.ssa	Daniela	Orlandini	Dottore Commercialista
Dott.	Giovanni	Regoli	Dottore Commercialista
Dott.	Francesco	Rossi	Dottore Commercialista
Dott.ssa	Eleonora	Settesoldi	Dottore Commercialista
Dott.ssa	Paola	Manfreda	Dottore Commercialista



INDICE

PARTE PRIMA: GLI ASPETTI TEORICI DEL BUSINESS PLAN

1. Aspetti preliminari inerenti il Business Plan	pag. 04
1.1 Definizione e funzione del Business Plan	pag. 04
2. I destinatari del Business Plan	pag. 08
2.1 La funzione interna	pag. 08
2.2 La funzione esterna	pag. 09
3. Fasi del processo di realizzazione del Business Plan	pag. 12
4. La struttura del Business Plan	pag. 16
4.1 Descrizione sintetica del progetto: l'Executive Summary	pag. 16
4.2 Descrizione sintetica dell'azienda (analisi storica)	pag. 16
4.2.1 Descrizione dell'impresa	pag. 16
4.2.2 L'offerta	pag. 18
4.2.3 Il mercato target	pag. 19
4.2.4 Il sistema competitivo allargato	pag. 19
4.2.5 Le strategie	pag. 21
4.2.6 Le scelte operative	pag. 22
5. Articolazione del modello di Business Plan	pag. 23
5.1 Parte Qualitativa	pag. 23
5.1.1 L'idea imprenditoriale	pag. 23
5.1.2 Il prodotto servizio	pag. 25
5.1.3 Analisi SWOT	pag. 27
5.1.4 La struttura aziendale	pag. 29
5.2 L'impatto del progetto sull'azienda	pag. 30
5.3 Parte Quantitativa	pag. 33
5.3.1 Previsioni economico-finanziarie	pag. 33

PARTE SECONDA: GLI ASPETTI PRATICI DEL BUSINESS PLAN

- 1.1. Allegato n. 1 – Analisi di costruzione pratica di Business Plan
 Impresa in fase di start-up
- 1.2. Allegato n. 2 – Analisi di costruzione pratica di Business Plan
 Impresa in fase di sviluppo/consolidamento
- 1.3. Allegato n. 3 – Analisi di costruzione pratica di Business Plan
 Impresa in fase di crisi aziendale



PARTE PRIMA – GLI ASPETTI TEORICI DEL BUSINESS PLAN

1. Aspetti preliminari inerenti il Business Plan

1.1 Definizione e funzione del Business Plan

Il business plan sta diventando il mezzo principale per l'imprenditore per ottenere finanziamenti, stringere accordi o alleanze strategiche.

Il termine "business plan" è stato introdotto in Italia nel 1992 a seguito della approvazione della Legge 488/92 (sulle agevolazioni finanziarie italiane); tale legge, oltre a prevedere la presentazione della domanda di finanziamento, richiede la predisposizione del business plan che proietti gli effetti degli investimenti che l'impresa che presenta domanda intende realizzare.

Ad oggi il business plan è di fatto diventato una moda nel mondo economico italiano e tale termine viene spesso utilizzato o interpretato in modo improprio.

Esso è un documento che esprime i piani dell'azienda, evidenzia come questi possono essere realizzati, dimostra che i risultati pianificati rispecchiano i risultati attesi dal destinatario.

Studiosi ed operatori economici presentano numerose versioni di quello che a loro parere è un business plan. Concepire un piano economico finanziario che fornisca le informazioni necessarie alla guida dell'impresa è operazione diversa dal preparare un piano da sottoporre all'attenzione di una banca di affari. In realtà per taluni il piano deve semplicemente rispettare alcuni requisiti minimi in termini di contenuti, mentre la sua forma è strettamente legata alla finalità per cui è redatto.

In altri termini il business plan può essere visto come:

- comunicazione e "marketing" aziendale;
- un progetto dettagliato, la dimostrazione di come i piani aziendali ed i risultati pianificati possono essere conseguiti;
- un'analisi dell'azienda da più punti di vista;
- uno strumento di analisi e di gestione;
- un documento principale di decisione;
- una mappa dello sviluppo dell'azienda.

Concepire il business plan come un piano realizzato *ad hoc* in fase di analisi di una nuova iniziativa e preposto alla valutazione dell'attrattività e finanziabilità del progetto è una concezione molto ristretta di questo strumento. Infatti, adottando una concezione più estesa, si può affermare che, il



business plan se inizialmente verifica la bontà economica dell'idea imprenditoriale, si estende poi alla valutazione più completa del progetto, includendo anche l'analisi della sostenibilità finanziaria, per passare infine alla definizione del piano operativo che guidi le decisioni correnti dell'imprenditore.

In termini di comunicazione, il progetto di impresa è la carta di identità dell'imprenditore (o dell'impresa). Parla di lui, della sua serietà e del suo impegno. E' uno strumento importante per farsi prima conoscere ed eventualmente finanziare.

Un'impresa nasce da una "*business idea*" ma la definizione di quest'ultima in termini concreti non è facile: essa può essere la scoperta di una tecnologia, l'espansione della domanda di un prodotto, la modificazione dei gusti dei consumatori, il successo di altre imprese, l'individuazione di un bisogno o di una carenza del mercato.

La "*business idea*" può essere tradotta come l'idea imprenditoriale, ovvero il nucleo che è alla base di una nuova attività. Essa riguarda:

- il sistema di prodotto/servizio;
- il segmento di mercato;
- la struttura organizzativa.

L'idea imprenditoriale analizza cioè i bisogni che si intendono soddisfare (sistema di prodotto), il campo d'azione in cui si intende operare ed il vantaggio competitivo da conquistare nei riguardi dei concorrenti (segmento di mercato), nonché le modalità per raggiungere l'obiettivo (organizzazione).

Dalla *business idea* emergeranno tutti i fattori necessari affinché l'idea possa concretizzarsi e tradursi in realtà d'impresa quali, ad esempio:

- caratteristiche tecniche dei prodotti/servizi;
- tecnologie/attrezzature necessarie;
- tipo di mercato che si intende servire;
- immagine aziendale;
- politiche promozionali da attivare;
- politiche di prezzo;
- capitale necessario;
- soci e collaboratori da coinvolgere;
- risorse umane necessarie;
- forma giuridica più adeguata;
- adempimenti burocratici da espletare.



Il passaggio dalla *la business idea* alla realizzazione della stessa è costituito dal business plan.

L'esperienza dimostra che è meglio investire uno o più mesi in una estensiva pianificazione scritta, piuttosto che chiudere l'azienda poco dopo averla avviata. Elaborare un piano scritto della propria business idea richiede, oltre al tempo e a una piena dedizione, uno sforzo intellettuale superiore alla semplice immaginazione.

La nuova idea spesso induce l'aspirante imprenditore a minimizzare i dati non favorevoli al progetto o, addirittura, a non vederli, entusiasmandosi dell'idea. Dall'intuizione deve partire un processo organizzato di analisi e controllo dell'idea, che porterà alla redazione di un piano di fattibilità o business plan, finalizzato a verificare se l'idea imprenditoriale ha un mercato, è economicamente vantaggiosa, necessita di finanziamenti o competenze esterne.

Il business plan deve provenire dall'azienda e dal management della stessa, solo così potranno essere evidenziati i fattori di successo, la visione del mercato, le strategie e gli altri elementi vitali necessari per le finalità prefissate.

La redazione del business plan deve essere gestita alla stregua degli altri importanti progetti aziendali; è necessaria dunque un'adeguata preparazione, capacità di delega, rifinitura e disciplina. Il processo di preparazione richiede il coinvolgimento di diverse funzioni aziendali, la accurata ricerca di informazioni convincenti, il "riassembaggio" e la verifica di tutte le informazioni tecniche ed economico-finanziarie, prima di arrivare alla stesura definitiva.

Occorre anche tenere presente che il business plan può essere visto come un documento di vendita, vendita di un progetto, di un'idea, di una nuova interpretazione del mercato.

Il business plan è quindi il documento di pianificazione e comunicazione che analizza e descrive l'idea imprenditoriale e ne consente una valutazione della fattibilità economico-finanziaria; è la rappresentazione concisa e precisa di un piano aziendale con un'attenzione particolare agli aspetti finanziari.

Quindi sia alle imprese in start up sia alla direzione delle aziende già ben avviate le funzioni del business plan possono essere individuate in:

- preparare, pianificare e comunicare al meglio il futuro aziendale;
- valutare in modo decisivo le opportunità di successo di un progetto sulla base delle conseguenze finanziarie e le considerazioni dei rischi;
- "vendere" in modo convincente i progetti ai partner strategici (soci ed azionisti) ed assicurarsi il loro entusiasmo.



Il business plan dovrebbe far capire che il progetto non è un obiettivo statico, e dovrebbe mostrare lo stato attuale, le necessità correnti e le prospettive future. Il progetto dovrebbe enfatizzare la forza dell'iniziativa ma, allo stesso tempo, essere molto realistico circa i possibili punti di debolezza, esprimendo anche come superarli o minimizzarli.

Nella ricerca di fondi, e segnatamente con partecipazione al capitale proprio, il business plan rappresenta un documento indispensabile alla valutazione dell'iniziativa e pertanto viene richiesto tassativamente dai potenziali finanziatori. Gli investitori che impegneranno notevoli capitali nell'impresa, assumendosene quindi in parte i rischi, vogliono ovviamente essere informati a dovere.

Come accennato in precedenza, il business plan può essere inteso come un documento di vendita; "vende" il progetto o la "*business idea*" a potenziali finanziatori o ad altri soggetti.

Un Business plan di successo è un documento che permette di dimostrare il potenziale di espansione e di sviluppo dell'azienda, vendendo il progetto nella sua interezza dimostrandone la fondatezza.

a. Analisi delle criticità per la redazione di un Business Plan

Non esiste una regola universale per la redazione di un business plan, così come non è possibile individuare una dimensione ideale dello studio da redigere, né quantificare il tempo necessario per la sua redazione. Di regola, il business plan non viene creato di getto. Piuttosto è frutto di una complessa gestazione, un processo durante il quale si esamineranno tutta una serie di opzioni, mantenendone alcune e scartandone altre. È un lavoro da svolgere con scrupolosità e che coinvolge tutta la direzione aziendale.

Tutto dipende dalle seguenti “**Variabili Operative**”:

- complessità dell'attività;
- difficoltà di reperimento delle informazioni;
- livello di approfondimento;
- eventuale aiuto esterno.

Le caratteristiche del BP possono essere sintetizzate come segue:

- 1) **qualità**, ovvero la rispondenza quanto più è possibile alla situazione reale dei dati, delle situazioni analizzate, delle decisioni prese;
- 2) **coerenza informazioni**;
- 3) **organicità**;
- 4) **completezza**;



5) **facilità di lettura.**

In altre parole il documento finale dovrà essere realistico, chiaro, sintetico ma allo stesso tempo analitico, coerente e flessibile, ovvero **credibile**.

Un possibile metro di valutazione del BP può essere la quantità di documenti da produrre successivamente, il numero chiarimenti da indirizzare ai destinatari e la velocità istruttoria. Maggiori sono le richieste che provengono dai “lettori”, minore è la capacità di suscitare interesse, la chiarezza nell'esposizione, la coerenza di quanto è stato scritto.

Occorre ricordare che i documenti da produrre in un secondo momento richiedono tempo e, di conseguenza, rallentano i processi decisionali avviati dai destinatari del BP con evidente danno da parte dell'azienda che lo ha presentato. Si pensi ad un finanziamento bancario per un piano di sviluppo aziendale, se l'azienda che presenta il BP ad una banca per l'acquisto di nuova tecnologia si trova "ingessata" da un punto di vista operativo per una istruttoria lunga e difficoltosa, corre il rischio, una volta accettato e finanziato il progetto, che l'investimento tecnologico non presenti più le caratteristiche innovative che aveva qualche mese prima o, peggio ancora, che tali investimenti siano stati realizzati nel frattempo da un concorrente che sfrutterà tale vantaggio competitivo.

I BP assumono molti formati e forme diverse, ma è da rilevare che, per quanto marcate possono essere le differenze, molti degli obiettivi sono comuni. Difatti i BP devono descrivere il prodotto ed il servizio da commercializzare, il relativo mercato e come il prodotto sarà realizzato o il servizio erogato. Se il BP è inteso per uso esterno, descriverà solitamente chi viene coinvolto nel progetto, di quanto denaro l'azienda necessita e come tali fondi saranno impiegati, che forma il finanziamento richiesto assumerà (prestito, partecipazione nel capitale, ecc.) e, ovviamente, come e quando gli investitori vedranno il ritorno sul loro investimento.

Tutti i BP devono rispondere a questi interrogativi in maniera chiara, concisa e convincente; il destinatario deve poter capire il progetto e essere ragionevolmente sicuro che gli obiettivi proposti dal progetto siano realizzabili.

2. I destinatari del Business Plan

2.1 Funzione interna

Il business plan svolge un compito informativo e di guida dei processi decisionali all'interno dell'azienda. Se per un'azienda in fase di avvio è in grado di fornire una stima delle probabilità di



successo e del conseguente tasso di rischio dell'investimento, per un'azienda già avviata costituisce uno strumento che traduce la visione imprenditoriale di lungo periodo in una guida per la gestione corrente del business. In definitiva, la realizzazione del piano economico, che passa attraverso l'analisi del mercato e del posizionamento competitivo dell'impresa, sino ad arrivare all'esplicitazione delle strategie e alla stesura di piani operativi quali le politiche di marketing, l'implementazione dell'assetto organizzativo interno o i piani di investimento, consente di assistere l'imprenditore/manager in un comportamento sempre reattivo agli stimoli del mondo esterno da un lato, e razionale ed efficiente a livello di gestione dall'altro. Espressione di razionalità ed efficienza è l'analisi dei flussi informativi periodicamente rielaborati per monitorare le variabili economiche dell'attività aziendale, in modo da integrare gli obiettivi di performance economica con quelli altrettanto importanti di sostenibilità finanziaria.

Infatti, la preparazione del business plan costringe il management ad analizzare in dettaglio il *core business* dell'azienda e a definirne gli obiettivi di breve-medio periodo, permette inoltre di definire i *benchmarks* in rapporto a cui le *performance* aziendali future potranno essere confrontate.

Forse l'aspetto più importante è che il business plan veicola l'intero *management team* agli stessi obiettivi prefissati; la comunicazione degli obiettivi pianificati costringe tutta la direzione aziendale a riconciliare le differenti visioni aziendali sui punti di forza e di debolezza.

L'alta direzione aziendale può monitorare la redazione del business plan non soltanto per essere sicura che la progettazione "formale" sia avvenuta, ma soprattutto per verificare che l'intero progetto sia rispondente con gli obiettivi di lunga durata dell'azienda sia in termini di quote di mercato che in termini finanziari. La preparazione di un business plan consente, infine, di mettere a fuoco le risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi previsti. Le "risorse" in questione non sono solo finanziarie, ma anche umane, di capacità produttiva, di sviluppo prodotto e di marketing.

Per tutti questi aspetti la qualità del business plan come strumento di guida e di valutazione costituisce proprio la sua **funzione interna**, ossia, rivolta all'azienda.

2.2 Funzione esterna

Un business plan può essere, allo stesso tempo lo strumento in grado di convincere operatori economici non appartenenti all'impresa in merito alla credibilità del business aziendale, così esplicitando la sua **funzione esterna**.

Vediamo, di seguito, alcuni esempi:



Amministrazioni pubbliche: Ogni normativa che prevede l'erogazione di contributi individuali prevede modalità particolari di redazione del business plan. In ogni caso occorre comprendere a fondo le logiche della norma, interpretarle, e procedere ad una esposizione la più mirata possibile. Di fatto questo tipo di business plan non lascia grandi spazi di manovra a chi deve approntarlo; in genere lo schema è guidato (sia per quanto riguarda la parte descrittiva che la parte finanziaria), ad esempio nel caso della L. 488/92 occorre predisporre il business plan utilizzando un apposito software.

Il business plan è stato introdotto in Italia a seguito dell'approvazione della L. 488/92. Lo schema proposto da tale legge può essere considerato lo "schema italiano" di redazione del business plan, infatti molto spesso aziende che presentano business plan anche a destinatari diversi dalle pubbliche amministrazioni utilizzano tale schema.

Oltre alla richiesta di contributi o agevolazioni finanziarie le aziende possono presentare business plan alle pubbliche amministrazioni per partecipare a bandi che prevedono la realizzazione di opere tramite il *project financing*.

In questo caso le preoccupazioni maggiori delle pubbliche amministrazioni sono costituite dal fatto che l'azienda vincitrice del bando potrebbe fallire nel corso della realizzazione dell'opera, l'opera realizzata concessa in uso, se non adeguatamente mantenuta potrebbe risultare, al termine della concessione estremamente usurata, se non inadatta all'uso. Occorrerà, quindi, prestare particolare attenzione agli aspetti sopra citati andando a prevedere nel business plan come l'azienda partecipante intende sopperire alle difficoltà finanziarie iniziali, come il bene verrà mantenuto evidenziando nei conti economici prospettici le spese per manutenzioni e riparazioni

Istituti di credito: Gli istituti bancari focalizzano la loro attenzione su quando e come il capitale e gli interessi saranno o potranno essere rimborsati, sulla disponibilità di garanzie per coprire le eventuali perdite relative al prestito. Di conseguenza, fino a poco tempo fa, gli unici documenti che interessavano le banche erano costituiti dal bilancio e dai rendiconti finanziari. Tuttavia molte banche stanno superando questa visione cercando di capire come un'azienda potrebbe sopravvivere a seguito di possibili battute d'arresto o cambiamenti di strategia. A tal fine molti istituti stanno richiedendo sempre più frequentemente il business plan come documento necessario per l'istruttoria di programmi di finanziamento. Nell'erogazione di crediti, oggi la maggior parte delle banche non si accontenta più di bilanci storici e conti economici ma si orienta sempre di più alle prospettive economiche dell'impresa. Sebbene venga raramente richiesto espressamente, il business plan contribuirà ad una presentazione rapida e trasparente dell'azienda o dell'idea imprenditoriale. Il piano di gestione è per contro indispensabile all'avvio di una nuova attività imprenditoriale. Questa



lista non è certo esaustiva. Il business plan si presta infatti anche alla conquista di nuove fasce di mercato, alla ricerca di dirigenti, ecc. Ovviamente, un business plan ben realizzato permette all'azienda di rendersi più competitiva rispetto ai concorrenti per quanto riguarda la ricerca di prestiti.

Infatti, ogni soggetto che presta denaro vorrà, sicuramente, conoscere la quantità di denaro da erogare; i motivi del prestito di denaro; la tempistica con cui l'azienda sarà in grado di restituire il prestito; se l'azienda sarà in grado di pagare gli interessi e quali sono le garanzie disponibili.

Oltre alla classica richiesta di fondi per avviare una attività di impresa o per ampliare l'attività esistente con l'acquisto di nuovi fattori produttivi, le aziende possono rivolgersi agli istituti di credito per realizzare piani di consolidamento o di ristrutturazione finanziaria. In genere tali tipi di finanziamento sono considerati molto rischiosi e, come tali, l'istituto di credito necessita di tutta una serie di informazioni aggiuntive quali, ad esempio, relazioni notarili, stima dei beni che verranno dati in garanzia, piani di ammortamento dei mutui/finanziamenti, situazioni aggiornate dello stato debitorio dell'azienda.

Alleanze strategiche: La crescente competitività del mercato costringe le aziende in *stari up* o in crescita a stringere accordi strategici con altre aziende al fine di creare economie di scala, sviluppare prodotti, cercare nuovi mercati. Tali accordi spesso si concludono favorendo l'accesso dell'impresa sia a canali di vendita che a linee di credito esistenti e ben definite. Ovviamente, trattandosi di progetti di medio-lungo termine, le imprese già affermate necessitano di esaminare il business plan dell'azienda proponente prima di impegnarsi in programmi di lunga durata.

Fusioni e acquisizioni: Le aziende guardano sempre più le operazioni di fusione a acquisizione in termini di espansione e di guadagno di liquidità, in tal senso il business plan diventa uno strumento sempre più necessario. Le aziende che cercano acquisizioni utilizzano i business plan delle "aziende candidate" come primario strumento di selezione. Inoltre, se i manager responsabili delle "aziende candidate" ambiscono a diventare parte della nuova entità, saranno estremamente interessati dei programmi di lungo periodo dell'acquirente.

Canali commerciali e distributivi: Per molte aziende in *start up* o in fase di sviluppo la possibilità di conquistare un nuovo cliente o una commessa può essere di vitale importanza. Le grandi e ben affermate aziende operanti nel settore sono spesso riluttanti a stringere accordi con aziende poco note se non sconosciute. Un business plan convincente permette di farsi conoscere e può contribuire a dissipare dubbi.



Venture capitalist: Gli investitori di capitale a titolo di rischio sono, normalmente, i lettori più attenti e critici di un business plan, dato che, generalmente, investono in situazioni di rischio, ma anche perché spesso dispongono di limitate conoscenze del background del progetto. L'azienda cerca nuovi azionisti per poter concretare le sue strategie di sviluppo e gli investitori esigono da ogni azienda in cerca di capitali un business plan per vagliare le iniziative più promettenti.

In realtà sono pochissimi gli investimenti proposti che vanno a buon fine.

Infatti, il *venture capitalist* per investire vuole conoscere, oltre a "quanto" e a "per quale motivo" anche la redditività dell'investimento e la *dead Une* (intesa come data di rientro) dell'investimento.

Gli investitori vogliono essere in grado di poter confrontare il loro impegno al rischio che corrono sulla base, soprattutto, dei seguenti elementi:

- a) analisi di dettaglio di
 - società
 - management
 - mercato
- b) in merito alle previsioni
 - sono raggiungibili
 - cosa può andare male
- c) il fattore critico: il management

I *venture capitalist* spesso riflettono sul fatto che in realtà investono su persone, e non solo su progetti.

Il business plan è spesso la prima opportunità che hanno gli investitori di studiare il progetto in dettaglio; ed è anche la prima opportunità di mostrare che il progetto presentato è davvero particolare e meritevole di successivi approfondimenti.

3. Fasi del processo di realizzazione del Business Plan

Visto che tutti i BP devono avere questi attributi comuni, è importante prepararsi correttamente per il processo di redazione e, a tale proposito, si possono individuare tre fasi fondamentali per il processo di preparazione:

- 1) trovare, riunire ed ordinare i dati e le informazioni necessarie;
- 2) organizzare e descrivere, in linea di massima, il progetto;
- 3) raffinare la fase n. 2 al fine di determinare specificatamente il tipo di business plan adatto alle necessità aziendali



Occorrerà, inoltre, individuare i centri di responsabilità aziendale connessi con la realizzazione del progetto e del business plan.

Fase 1: riunire le informazioni e i dati

L'efficacia del business plan deriva dalla bontà delle informazioni su cui si basa. Un errore comune è omettere informazioni "sconvenienti": la cosa peggiore che può accadere è che gli investitori o le banche possono scoprire o venire a conoscenza dall'esterno di importanti informazioni relative al settore dell'azienda, al mercato, alle tecnologie che dovevano essere presenti o rilevate all'interno del BP.

Il processo di definizione del business plan è molto più facile, rapido e sicuro se i dati e le informazioni necessarie sono disponibili ancor prima che la fase di redazione abbia inizio; in questo modo la costruzione del progetto non verrà interrotta nei punti critici per riunire le informazioni necessarie.

Vengono riportate, di seguito, le informazioni propedeutiche per una corretta impostazione delle fasi successive:

- Descrizione dell'azienda:
 - o Nome
 - o Forma societaria
 - o Localizzazione
 - o Highlights economici e finanziari
 - o Azionisti o soci
- Management ed organizzazione aziendale:
 - o Organigramma
 - o Figure chiave del management
 - o Consiglio d'amministrazione
 - o Consulenti, società di consulenza e di revisione
 - o Altri, azionisti e soci, ruoli e diritti nell'ambito dell'organizzazione aziendale
- Mercato e concorrenza:
 - o Statistiche di mercato
 - o Dati di bilancio e di mercato dei principali competitors
 - o Indagini di mercato e relative alla clientela
- Prodotti e servizi:
 - o Letteratura relativa ai prodotti e specifiche tecniche



- Contratti e/o importanti ordini d'acquisto
- Vantaggi competitivi
- Brevetti, licenze, marchi registrati
- Autorizzazioni e/o standard industriali
- Piani operativi, piani di produzione
- Piani relativi alla ricerca e sviluppo
- Marketing e vendita:
 - Piani di marketing
 - Materiali e/o canali di marketing
- Informazioni finanziarie:
 - Bilanci degli ultimi 3/5 anni
 - Bilanci revisionali, proiezioni di vendita, criteri alla base delle previsioni
 - Necessità finanziarie e relative tempistica

Tale lista è indicativa e non esaustiva, può essere integrata inserendo altre sezioni in base alle caratteristiche aziendali.

E' necessario spendere due parole sull'analisi del settore di appartenenza. Infatti, al di là del confronto con la media del settore, bisognerebbe quindi esaminare anche i futuri diretti concorrenti che lavorano in un raggruppamento strategico del settore nel quale l'azienda esaminata si vuole inserire attuando una certa strategia.

Non c'è una vera e propria definizione di settore, ma per indicarlo in modo valido è necessario considerare tre elementi:

- la funzione d'uso del prodotto,
- la clientela
- la tecnologia

Il settore di appartenenza di un'azienda può quindi essere individuato tenendo in considerazione questi tre punti di riferimento. Si devono anche individuare i potenziali entranti, i prodotti sostitutivi, le minacce che derivano dall'integrazione dei processi produttivi da parte dei fornitori e dei clienti ed i concorrenti diretti.

Fase 2: definizione della struttura di massima

Il BP dovrebbe essere organizzato in sezioni ben definite riguardanti le i differenti aspetti all'azienda. La definizione del piano di massima permette alla direzione aziendale di definire il "cosa sarà dove" nel business plan. La realizzazione del piano di massima permette alla dirigenza di definire gli



approfondimenti e il livello di dettaglio delle varie sezioni del BP. Si tratta, in altre parole, di definire l'indice del documento e puntualizzare i vari aspetti o le varie sezioni che necessitano di ulteriori approfondimenti. E' di vitale importanza che l'indice sia definito correttamente al fine di evitare ridondanza nell'esposizione dei dati e permettere la successiva divisione dei compiti.

Fase 3: determinazione del tipo di business plan

Le persone, che si trovano a redigere un business plan per la prima volta, spesso domandano: "Quanto deve essere lungo e quanto deve essere dettagliato?". Non esistono regole fisse.

La lunghezza del business plan dipenderà, ovviamente, dal livello di approfondimento desiderato oltre che dalla complessità operativa dell'azienda esaminata.

Volendo generalizzare, si possono distinguere tre diverse tipologie di business plan:

- **Summary Plan:** Un formato di 10-15 pagine ben si adatta ad aziende in start up o senza una lunga storia alla spalle; non c'è molto da scrivere sul passato aziendale e sulle operazioni o processi esistenti. Questa tipologia di BP può essere utilizzato anche da aziende già avviate per sondare differenti ipotesi di investimento che, qualora reputate interessanti, possono essere comunque approfondite con altri più complessi e completi strumenti. In ogni caso il summary plan dovrebbe includere quelle informazioni necessarie a convincere i lettori che il lavoro è stato svolto in maniera diligente e che il management ha ben chiaro il mercato in cui l'azienda opera nella forma il più possibile coincisa.
- **Full Business Plan:** Con tale termine si indica il formato più tradizionale del BP che di solito non supera le 40 pagine di lunghezza. Utilizzato tipicamente per necessità finanziarie delle aziende, intende spiegarne i funzionamenti e le proiezioni con un livello di dettaglio piuttosto approfondito. Questo tipo di documento è auspicabile con il crescere delle necessità finanziarie dell'azienda.
- **Operational Business Plan:** Questa tipologia di BP è indicata per le aziende già avviate che intendono utilizzarlo come strumento gestionale o di guida per management aziendale; in pratica serve da modello per il corretto funzionamento dell'azienda. Inoltre assicura che tutti i responsabili abbiano ben chiare le linee guida aziendali ed i loro rispettivi ruoli nel realizzare gli obiettivi dell'azienda. Visto il compito che assume questo tipo di documento è necessario che superi le 40 pagine fino ad arrivare a 100. Maggiore è il livello di dettaglio e maggiori sono le probabilità che i diversi responsabili capiscano i loro ruoli e realizzino gli obiettivi previsti



Anche l'aspetto formale e l'ordine del documento sono importanti. Si dovrà accludere un sommario dettagliato strutturato sui singoli capitoli e numerare le pagine e gli allegati. Il destinatario potrà così reperire agevolmente le informazioni di maggior interesse.

4. La struttura del Business Plan

4.1 Descrizione sintetica del progetto: l'Executive summary

Nella sezione definita "Executive summary" occorre riportare una breve ma efficace sintesi dei contenuti del Business Plan; rappresenta una sorta di "anteprima" di quelli che saranno i contenuti analizzati in dettaglio nelle apposite sezioni in cui il documento è articolato.

È opportuno anzitutto selezionare i "contenuti-chiave" del piano da riportare in questa sezione. In particolare è necessario che compaiano:

- 1) la descrizione sintetica dell'azienda, limitandosi alla denominazione sociale, all'attività svolta (prodotti realizzati o servizi erogati e mercati serviti), ai dati maggiormente significativi (fatturato e numero di dipendenti) in grado di delinearne la dimensione e la recente evoluzione;
- 2) la descrizione sintetica del progetto, in cui risultino evidenti, oltre ai contenuti e agli obiettivi del progetto stesso, le principali azioni che si intende porre in essere per la sua realizzazione e i principali risultati attesi. In particolare, del progetto devono essere segnalati gli elementi maggiormente caratterizzanti, originali e distintivi che ne influenzano la validità prospettica, nonché le principali direttrici d'azione tramite le quali si intende dare attuazione al progetto.

4.2 Descrizione sintetica dell'azienda (analisi storica)

4.2.1 Descrizione dell'impresa

In questa sezione vengono sintetizzati tutti i dati aziendali relativamente ai punti di seguito elencati.

- a) Profilo aziendale



È essenziale riportare la denominazione dell'azienda, la sua sede legale, il settore di attività e la forma giuridica assunta. Risulta necessario, inoltre, descrivere sinteticamente la collocazione geografica degli stabilimenti produttivi, le sedi secondarie, le unità all'estero e la tipologia di attività svolta.

b) Cenni storici sull'impresa

E' necessario descrivere l'impresa, indicando i principali eventi che hanno caratterizzato il suo sviluppo, con maggiore evidenza degli anni recenti.

c) Assetto proprietario

È necessario specificare i soggetti economici e imprenditoriali effettivi richiamando, se opportuno, eventuali avvicendamenti succedutisi in passato. In base alla natura giuridica assunta, vanno indicati i soggetti che detengono azioni o quote della società e la percentuale posseduta. Completano il profilo le informazioni sull'appartenenza ad un gruppo (definire il ruolo quale controllante, controllata, consociata, etc.) e le eventuali partnership con imprese italiane ed estere.

d) Soggetti promotori

Per quanto riguarda i promotori del progetto, potranno essere illustrate le esperienze professionali maturate dai soci, sia nell'azienda, sia al di fuori di essa, i ruoli da essi rivestiti all'interno dell'impresa e l'eventuale management esterno cui si è deciso di fare ricorso per funzioni specifiche e, al limite, informazioni sul patrimonio personale (mobiliare e immobiliare) degli stessi promotori.

e) Mission aziendale

Si tratta di un punto importante in quanto permette di conoscere non solo la natura dell'attività aziendale, ma l'idea imprenditoriale che si riflette nei prodotti/servizi, nei mercati di riferimento, nei bisogni che si intende soddisfare, nella tecnologia adottata, nella struttura organizzativa e negli elementi di differenziazione rispetto alla concorrenza. La conoscenza della mission aziendale è importante in quanto rappresenta la "ragion d'essere" attuale e futura dell'impresa ed il punto di riferimento di qualsiasi decisione strategica aziendale.



f) Dati economico-finanziari maggiormente significativi

In questa sezione è opportuno riportare alcuni dati necessari ad inquadrare l'azienda in termini di dimensioni assolute e in relazione al settore di riferimento. L'analisi degli indici che consentono al potenziale finanziatore di esprimere un giudizio in merito a solidità, liquidità e redditività che l'impresa è in grado di garantire attualmente (a prescindere dal progetto) e a seguito della realizzazione del progetto, sarà invece oggetto del piano economico finanziario riportato nella parte finale del Business Plan. Una valutazione dell'attuale situazione economico-finanziaria dell'azienda richiede che siano riportati, in questa sezione, i valori più rappresentativi del conto economico riclassificato a valore della produzione e valore aggiunto e dello stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario e gestionale.

In questa sede è quindi necessario riportare i dati relativi a:

- capitale investito;
- mezzi propri;
- ricavi di vendita;
- valore della produzione complessivo;
- valore aggiunto;
- Margine operativo lordo;
- Reddito operativo della gestione caratteristica;
- utile netto;
- flussi finanziari.

Le informazioni, completate dall'indicazione del numero di dipendenti, devono fare riferimento agli ultimi tre/cinque anni.

4.2.2 L'offerta

Dopo aver fornito un quadro generale dell'azienda, è necessario descrivere abbastanza dettagliatamente ciò che l'azienda produce e offre sul mercato.

È probabile che nel corso del tempo l'offerta sia andata ampliandosi e/o modificandosi, arrivando a soddisfare nuovi bisogni od ottimizzando il soddisfacimento dei bisogni esistenti; è dunque opportuno che il lettore del Business Plan abbia ben chiaro il percorso di sviluppo seguito dall'azienda non limitandosi alla situazione attuale. Può essere perciò interessante presentare la gamma aziendale specificando l'anno di introduzione dei prodotti/servizi principali e le motivazioni che hanno indotto ad aggiornare l'offerta.



Una volta specificato il bisogno (o i bisogni) che l'azienda ambisce a soddisfare, va descritta la gamma di prodotti offerti, adattando i contenuti ai casi specifici. E' tuttavia essenziale che in relazione ai prodotti offerti vengano fornite indicazioni sulle caratteristiche fisico-tecniche. Per alcuni prodotti di uso comune ci si può limitare ad una descrizione generica dell'aspetto esteriore dei prodotti e dei materiali impiegati supportata da alcune immagini; per prodotti più complessi occorre fornire una descrizione più dettagliata delle caratteristiche tecniche più significative e del processo produttivo in cui tali prodotti sono inseriti, se trattasi di beni industriali. Non si dimentichi che per alcuni prodotti una componente rilevante dell'offerta è rappresentata dai servizi erogati (assistenza prevendita, assistenza post-vendita, manutenzione, sostituzione, etc.), la cui descrizione è essenziale. Infine, appare importante evidenziare i fattori che rappresentano elementi di differenziazione rispetto ai principali concorrenti.

4.2.3 Il mercato target

Per mercato target si intende l'insieme dei clienti, attuali o potenziali, con caratteristiche omogenee tra loro, potenzialmente interessati all'acquisto. In questo paragrafo del Business Plan è necessario definire in modo qualitativo e quantitativo il mercato target.

Si tratta pertanto anzitutto di descrivere chi siano i clienti (effettivi o anche solo potenziali) ai quali si rivolge l'offerta dell'impresa, identificandone i principali attributi.

Definire il mercato target in termini quantitativi significa, invece, quantificare, in termini di livelli potenziali di fatturato o di numero di unità di prodotto vendibili, la dimensione del mercato al quale l'azienda si rivolge.

In questa sezione è quindi opportuno dar conto dell'attuale portafoglio clienti dell'azienda, sottolineando le potenzialità di crescita del mercato servito. Vale la pena quantificare in questa sezione del Business Plan anche la domanda, non limitarsi cioè a riportare il numero di clienti che costituiscono il mercato target, ma fornire anche il volume degli acquisti di un determinato prodotto effettuati dagli appartenenti al suddetto mercato target e non fermarsi ai dati relativi all'ultimo anno, ma dare un'indicazioni sul trend, riportando la serie storica e le previsioni.

4.2.4 Il sistema competitivo allargato



L'analisi del sistema competitivo allargato va strutturata fornendo informazioni non solo sui concorrenti, presenti e futuri, ma più in generale sull'ambiente in cui è attiva l'azienda, secondo l'ordine logico che segue.

a) I concorrenti diretti:

coloro che offrono prodotti simili a quelli dell'azienda a clienti simili a quelli dell'azienda, per soddisfare bisogni identici o molto simili a quelli che soddisfa l'azienda.

In questa sezione del Business Plan occorre descrivere quanti sono e chi sono i concorrenti più importanti o principali dell'azienda. È bene innanzitutto segnalare se esistano una o più aziende dominanti, in grado cioè di dettare il prezzo o la qualità o altre caratteristiche dell'offerta delle altre imprese del settore. Dopodiché vanno illustrati sinteticamente i concorrenti diretti, fornendo – almeno per i competitor principali – informazioni relative a: dimensione (fatturato, numero dei dipendenti); localizzazione (sede, siti produttivi, filiali commerciali); esperienza nel settore; quota di mercato; ampiezza dell'offerta (prodotti e servizi), specializzazione su una certa “classe” di prodotti; qualità dell'offerta (prodotti e servizi); strategie di prezzo; livello tecnologico; forza della marca commerciale; canali distributivi; strategie di marketing adottate (promozioni, pubblicità etc.). Nella descrizione dei concorrenti è utile operare, laddove esistano importanti elementi di differenziazione, alcune comparazioni con l'azienda; può essere altresì utile riunire i concorrenti in gruppi omogenei sulla base di una delle variabili citate.

b) Evoluzione della concorrenza

Com'è cambiato il panorama dei concorrenti negli ultimi anni? Quali variazioni sono immaginabili nel prossimo futuro?

Per rispondere a queste domande, è opportuno illustrare la storia del settore, citando ad esempio: aziende che sono cresciute o scomparse, operazioni di fusione o acquisizione, fenomeni di internazionalizzazione, comparsa di nuovi concorrenti dai Paesi Emergenti, ingresso di nuove imprese operanti in settori diversi, entrata sul mercato di prodotti sostitutivi, etc. La trattazione di tutti questi aspetti non può limitarsi a quanto è già accaduto, ma deve abbracciare anche alcune ipotesi sul futuro. L'analisi sull'evoluzione della concorrenza deve anche includere la considerazione di eventuali prodotti sostitutivi.

c) Altre informazioni sull'ambiente competitivo



In questa ultima sezione vanno brevemente inserite altre informazioni funzionali a meglio comprendere il contesto in cui opera l'impresa. Sono utili le indicazioni sul grado di concentrazione (numerosità, forza contrattuale e collocazione geografica) di clienti e fornitori.

4.2.5 Le strategie

La strategia definisce i macro obiettivi prefissati dall'imprenditore e/o dalla governance aziendale e il modo in cui si intende perseguirli, mantenendo per lo più un'ottica di medio-lungo periodo.

Sulla base della descrizione delle caratteristiche distintive dell'impresa, dell'offerta, del mercato target e del sistema competitivo nel quale opera l'impresa, dovrebbe quindi risultare chiara qual è la strategia competitiva dell'impresa, ossia come essa abbia deciso di competere all'interno del settore di appartenenza.

L'analisi della strategia adottata è utile per verificare sia la coerenza attuale fra strategia e contesto in cui l'impresa agisce, sia la coerenza prospettica fra strategia ed eventuali processi di sviluppo intrapresi. Fondamentalmente, le strategie competitive di base perseguono due tipi di vantaggi competitivi: la differenziazione dall'offerta rispetto a quella dei propri concorrenti (strategia di differenziazione) e/o il perseguimento di vantaggi di costo (strategia di leadership di costo).

Qualora l'impresa ritenga di perseguire una strategia di differenziazione della propria offerta deve motivare – nel Business Plan - le ragioni di tale strategia, illustrando, in dettaglio quale sia il posizionamento dell'azienda rispetto alla concorrenza in termini di prezzo praticato; quali siano gli elementi di differenziazione pianificati dall'azienda e come questi vengano percepiti dai propri clienti; quale sia il posizionamento dell'offerta aziendale rispetto ai prodotti concorrenti, mettendo in rilievo elementi di differenziazione.

Con la strategia di leadership di costo, l'impresa intende invece fornire un prodotto (bene o servizio) simile a quello dei concorrenti ma ad un prezzo inferiore. Analogamente a quanto detto in precedenza occorre motivare le ragioni di tale strategia, illustrando, in dettaglio quale sia il posizionamento dell'azienda in relazione ai costi e di conseguenza al prezzo di vendita; quali siano le voci di costo sulle quali si è scelto di far leva; è importante inoltre conoscere il comportamento dinamico dei costi d'impresa, ossia come essi potrebbero variare al mutare delle condizioni esterne o interne

Anche nel caso in cui la strategia aziendale non sia univocamente inquadrabile all'interno di una delle due strategie proposte, è, tuttavia, necessario che se ne illustrino i contenuti, le ragioni e le modalità di realizzazione mettendo in evidenza i fattori critici di successo dell'impresa.



4.2.6 Le scelte operative

Da un punto di vista formale le scelte operative coinvolgono le diverse aree aziendali: la logistica, le vendite ed il marketing, la produzione e la struttura organizzativa.

a) La logistica

Con riferimento alla politica degli approvvigionamenti (logistica in entrata), occorre descrivere i principali rapporti di fornitura attivi. In tale ambito, è utile realizzare classificazioni di fornitori omogenei per tipologia e per criticità di prodotto fornito, con particolare riguardo a quei fornitori reputati determinanti. È opportuno inoltre descrivere che cosa abbia indotto l'impresa a produrre internamente determinati componenti piuttosto che affidare esternamente la realizzazione degli stessi (make or buy).

Dovranno poi essere descritte, se esistenti i presupposti, la politica delle scorte adottata dall'azienda, con particolare enfasi sui costi che la gestione del magazzino comporta, mettendo eventualmente in evidenza, ove vi siano stati, gli investimenti che l'azienda ha sostenuto per la sua razionalizzazione. Esistono poi tutte le problematiche legate alla gestione della logistica in uscita che riguarda le scorte dei prodotti finiti, i centri di distribuzione, i canali di distribuzione.

b) Le attività commerciali

In relazione alla descrizione dei canali di vendita e di distribuzione, dovrà essere descritto l'impatto della politica commerciale sui risultati aziendali ed essere esplicitato se l'impresa in questione può definirsi focalizzata o meno sulla strategia commerciale.

L'impresa in questa fase dovrà descrivere:

- i canali di vendita utilizzati, suddivisi tra canali diretti (forza vendita diretta, centro di distribuzione di proprietà dell'azienda) ed indiretti (broker, agenti, grossisti, acquirenti industriali/istituzionali);
- le politiche di comunicazione adottate: tipologia di pubblicità; comunicazione attraverso propria forza vendita; promozione delle vendite fatta nei confronti di consumatori finali ed intermediari; pubbliche relazioni e media relation, sponsorizzazioni, conferenze, fiere etc.; marketing diretto attraverso telemarketing, direct mailing, etc.

c) La produzione



L'attenzione va in seguito posta sulla dimensione dell'attività produttiva, intesa in senso ampio. Vi è, tuttavia, la possibilità di delineare un quadro di riferimento comune al quale ogni realtà aziendale dovrà conformarsi.

In particolare è necessario descrivere in modo sintetico l'articolazione del processo produttivo e/o dell'erogazione di servizio con riferimento a:

- tipologia di macchinari utilizzati in azienda;
- caratteristiche dei processi adottati in azienda;
- qualità, intesa come tipologia di controllo qualitativo adottato, ed eventuali certificazioni;
- know-how, ovvero conoscenze e capacità detenute in azienda, sia di tipo tecnico che intellettuali, al variare della tipologia di attività svolta dall'impresa.

d) L'assetto organizzativo

L'ultimo aspetto che fa riferimento alle scelte operative compiute all'interno dell'impresa riguarda l'assetto organizzativo aziendale. Una descrizione precisa e profonda dell'assetto organizzativo aziendale potrebbe richiedere degli sforzi non indifferenti: ai fini del Business Plan è sufficiente produrre un organigramma aziendale che sia commentato, in modo che risulti chiara e facilmente interpretabile la struttura organizzativa in questione.

5. Articolazione del modello di Business Plan

5.1 Parte qualitativa

5.1.1 L'idea imprenditoriale

Prima di procedere ad una descrizione dettagliata dell'impatto che il progetto può avere sulla strategia aziendale e sulle sue scelte operative (logistica, gestione degli approvvigionamenti, gestione commerciale, gestione della produzione, assetto organizzativo) è bene in questa sezione descrivere le sue principali caratteristiche, secondo la struttura che segue.

a) Contenuti del progetto

Conoscere e far conoscere con esattezza i contenuti essenziali del progetto può sembrare ovvio. Tuttavia, molti Business Plan sono carenti proprio perché non consentono di individuare ciò che realmente si propone chi sviluppa un determinato progetto. Tale sintesi dovrebbe consentire al



lettore una chiara visione del progetto e dell'opportunità di business che esso rappresenta. In circa una pagina del piano, si dovrebbe indicare:

- in che cosa consiste il progetto (nuovo prodotto, nuovo processo, descrizione “tecnica” di alcuni particolari se ritenuti necessari);
- gli elementi di innovatività rispetto ai principali prodotti/servizi già offerti dall'azienda e rispetto a quelli offerti dai concorrenti oppure rispetto ai processi produttivi o logistici attuali;
- le opportunità di mercato che si intende cogliere (o le minacce che si dovranno affrontare).

In tale paragrafo, il redattore del documento dovrà prestare molta attenzione a descrivere i contenuti del progetto in maniera che risultino coerenti con le tipologie di investimento ammissibili all'intervento finanziario e che sono: ricerca, innovazione, ammodernamento finalizzato alla innovazione di processo e sviluppo aziendale.

Risulta altresì importante, nell'ambito di questo paragrafo, procedere ad una descrizione analitica degli investimenti che si intendono realizzare.

b) Obiettivi e risultati

La formalizzazione dei contenuti del progetto è sicuramente un primo importante passo per comprendere meglio come organizzarlo e svilupparlo, ma non è certamente sufficiente. Per questo occorre identificare obiettivi e risultati. In questa sede va precisato che per “obiettivi” si intende ciò che si vuole realizzare in conformità ai contenuti del progetto, per cogliere le opportunità che si sono individuate e che rendono interessante il business in questione. Si tratta, in pratica, di “tappe di avvicinamento” alla realizzazione progressiva del progetto. Gli obiettivi sono individuabili e definibili in forma descrittiva, in quanto si prestano ad essere rappresentati anche senza l'ausilio di dati quantitativi.

I “risultati” sono invece efficacemente descritti dai “numeri”, in quanto esprimono le realizzazioni da conseguire in termini quantitativi e quantitativo-monetari.

Per chiarire meglio l'importanza della distinzione tra obiettivi e risultati basta considerare alcuni esempi di obiettivi che possono risultare scarsamente significativi se non accompagnati dai corrispondenti risultati numerici. Sostenere, per esempio, di considerare come prioritario l'obiettivo di incentivare il personale o quello di ridurre l'incidenza del costo sul conto economico senza fornire adeguati riscontri numerici è, nel primo caso, eccessivamente generico, mentre nel secondo



potrebbe essere interpretato in maniera distorta (il raggiungimento di tale obiettivo potrebbe comportare, ad esempio, il licenziamento di alcuni addetti).

c) Tempi di realizzazione

La pianificazione di un progetto non può certamente prescindere da un'attenta analisi previsionale dei tempi necessari per la sua realizzazione. Spesso, infatti, accade che la fattibilità di programmi anche ambiziosi risulti vanificata dalla difficoltà di definire con precisione l'intervallo temporale necessario a tradurre le idee in realizzazioni concrete.

Dato che lo scopo del piano è valutare l'evoluzione dell'azienda, a seguito della messa in atto di un preciso progetto, l'orizzonte temporale sul quale esso verrà articolato sarà certamente superiore ad un anno. Anche se ciò può sembrare ovvio, è tuttavia difficile trovare concordanza sul numero di anni da prendere in considerazione e su cui sviluppare il piano.

Allungare il periodo considerato potrebbe infatti, da un lato, risultare compatibile con la necessità di mettere in atto un progetto complesso (che quindi richiede lunghi tempi di implementazione) e, dall'altro, compromettere l'attendibilità dell'analisi. Convenzionalmente, quindi, la scelta ricade su un orizzonte temporale medio-lungo, pari solitamente a 5 anni.

Un ulteriore passo avanti potrebbe essere quello di ipotizzare le conseguenze di eventuali variazioni nei tempi di realizzazione effettivi rispetto a quelli preventivati.

Sapere, infatti, quanto possa incidere sulle ipotesi formulate per ciascuno degli aspetti della vita aziendale un allungamento o una riduzione dei tempi di messa in opera del progetto risulta particolarmente utile. Riuscire a determinare gli effetti economici e finanziari di tali scostamenti può risultare non solo utile ma, in certi casi, cruciale per la realizzabilità del progetto (iniziative rigidamente vincolate a tempi di realizzazione ben precisi, pur valide sotto altri punti di vista, potrebbero quindi rivelarsi più difficilmente concretizzabili, poiché inadeguate a far fronte a possibili variazioni nelle successive fasi di realizzazione del progetto).

5.1.2 Il prodotto servizio

Da un punto di vista pratico è utile utilizzare lo schema che segue per elencare e descrivere in sintesi i prodotti o i servizi dell'azienda:



Prodotto/servizio	Descrizione caratteristiche

Questa sezione deve fornire un maggior dettaglio agli argomenti esplicitati nel sommario precedente. In questa sezione, utilizzando lo schema che segue, per ogni prodotto o servizio, è importante illustrare i punti principali, la loro descrizione, i bisogni dei clienti che vanno a soddisfare, e come si differenziano da altri prodotti o servizi che incontrano i medesimi bisogni.

Prodotto/servizio	Descrizione più dettagliata caratteristiche	Bisogni soddisfatti dei clienti	Come si differenziano da prodotti/servizi dei concorrenti

Può essere conveniente descrivere di seguito la tecnologia utilizzata, i costi di produzione, di distribuzione, il packaging, il pricing.

Prodotto/servizio	Tecnologia utilizzata	Costi	Prezzo unitario di vendita

È conveniente infine citare gli elementi di innovazione dell'idea imprenditoriale. L'innovazione può essere incrementale (una proposta di fare ciò che fanno anche i concorrenti, però meglio, a minori costi, in minor tempo) oppure può essere un'innovazione rivoluzionaria. Può essere innovazione di prodotto o di servizio oppure di processo, di tipo organizzativo e di mercato. Lo stesso modello di business può costituire l'innovazione principale.



5.1.3 L'Analisi SWOT

L'Analisi SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threat) è una tecnica sviluppata ormai da molti anni per valutare scenari di sviluppo alternativi. Essa consente di rappresentare in modo razionale ed ordinato l'influenza esercitata dai diversi elementi (interni ed esterni) sulla realizzazione di un nuovo progetto.

È molto utile nell'ambito del Business Plan sviluppare un'analisi SWOT di progetto che tenda a sottolineare gli elementi sui quali esso intende agire, facendo leva su caratteristiche proprie (interne) e di mercato (esterne) capaci di dare al progetto peculiarità tali da conferirgli buone possibilità di riuscita. Un'analisi SWOT di progetto dovrebbe necessariamente essere sviluppata nell'ambito di un'analoga analisi dell'impresa nel cui complesso si intende attuare il progetto.

L'approccio in questo caso dovrebbe essere duplice: da un lato, si potrebbe produrre un'analisi SWOT d'impresa e, successivamente, un'analisi di progetto, evidenziando come la seconda impatti sulla prima. Inoltre, si potrebbe produrre un'analisi SWOT a posteriori, in concomitanza con l'attuazione del progetto, evidenziando in termini differenziali che variazioni lo stesso ha prodotto sull'azienda.

Il soggetto che intende realizzare un progetto di innovazione, ad esempio, potrà seguire il processo di seguito indicati:

- analisi preliminare sull'impresa (analisi SWOT prima del progetto d'innovazione);
- descrizione accurata del progetto e degli elementi su cui esso si concentra;
- analisi SWOT comprensiva del progetto;
- individuazione degli elementi differenziali sui quali il progetto dovrebbe incidere.

Tab. 1 – Swot e strategie applicabili

SWOT Analisi		Analisi Interna	
		Punti di forza	Punti di debolezza
Analisi Esterna	Opportunità	<i>Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda.</i>	<i>Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità.</i>
	Minacce	<i>Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce.</i>	<i>Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscono i punti di debolezza.</i>



In uno schema simile a quello riportato in tabella 1 si dovranno descrivere i fattori interni suddivisi in due categorie: quelli “positivi”, detti punti di forza (Strength), quelli “negativi”, di debolezza (Weakness), descrivendo come il progetto andrà ad agire sugli stessi ed il risultato che ne conseguirà.

I fattori esterni, quelli che afferiscono cioè all’ambiente economico, possono invece rappresentare opportunità (Opportunities) e/o minacce o rischi (Threat). Anche in questa descrizione l’approccio utilizzato dovrebbe essere di tipo differenziale, prevedendo una descrizione delle opportunità e minacce offerte dal mercato e di come il progetto possa fare leva sulle prime ed evitare o minimizzare le seconde.

Si ricorda che tra i fattori endogeni si dovranno considerare tutte quelle variabili che fanno parte integrante dell’organizzazione e/o del sistema: su queste ultime è quasi sempre possibile intervenire per perseguire gli obiettivi prefissati.

Sui fattori esogeni, invece, non è possibile intervenire direttamente, ma è opportuno predisporre strumenti di controllo che ne analizzino l’evoluzione, al fine di prevenire gli eventi negativi e sfruttare quelli positivi.

Una mera classificazione dei fattori esogeni dovrebbe contemplare, tra gli altri, a scopo puramente esemplificativo, il contesto sociale ed economico, quello normativo e politico, il livello di sviluppo tecnologico, le barriere all’ingresso, la concorrenza, i clienti etc.

Tra i fattori endogeni si può individuare l’immagine dell’impresa in rapporto ad un servizio specifico, il know-how, le competenze tecnologiche, gli aspetti organizzativi, i marchi e brevetti a disposizione dell’impresa etc.

L’esaustività e la bontà della valutazione condotta con metodologia SWOT sono funzione della completezza dell’analisi “preliminare”: per realizzare una buona analisi non è sufficiente conoscere nel dettaglio il tema specifico, ma si rende necessaria anche la conoscenza del contesto generale all’interno del quale il progetto si colloca.

Per facilitare le analisi preliminari e la successiva costruzione di una matrice SWOT, è utile rammentare le definizioni dei precedenti punti:

- punti di forza (Strength): una risorsa, di cui l’impresa è dotata e che è in grado di utilizzare al meglio per raggiungere i propri obiettivi;
- punti di debolezza (Weakness): un limite interno dell’impresa che ostacola il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- opportunità (Opportunità): una situazione favorevole nel contesto esterno all’impresa sulla



quale agisce la strategia aziendale;

- minacce (Threat): una situazione sfavorevole nel contesto esterno all'impresa che potenzialmente ostacola la strategia aziendale.

Ne consegue che, partendo da questi quattro elementi, l'azione sarà orientata a costruire sulla base dei punti di forza, eliminare i punti di debolezza, sfruttare le opportunità e attenuare i rischi. In sintesi, dunque, la finalità dell'analisi SWOT sarà quella di mettere in luce e utilizzare tutti gli elementi, interni ed esterni al sistema, che potenzialmente contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi di un progetto.

5.1.4 La struttura aziendale

Un business plan deve essere in grado di descrivere il business in uno o due paragrafi, indicare dove sarà costituito, il tipo di entità legale da formare, informazioni circa la proprietà e come essa sarà suddivisa.

Può essere utile conoscere brevemente gli uffici e dove è situata l'azienda, che tipo di strutture utilizza, la natura e la funzione di ognuna di esse, la dimensione, la proprietà o l'affitto, la sede (dove si trova e quali caratteristiche strutturali deve avere), gli investimenti necessari per partire, il management dell'azienda ed il piano del personale.

Il piano del personale (o piano occupazionale)

Avvalendosi della tabella esemplificativa allegata al foglio "Piano occupazionale" del file di excel "Schemi per BP.xls" è utile esplicitare la proiezione degli addetti e dei redditi corrisposti per funzione ricoperta.



INSERIRE I DATI SOLO NELLE CELLE EVIDENZIATE IN GIALLO

1. Piano occupazionale

Nome/funzione	Funzione	Contratto	Ore sett	Numero progressivo addetti di piano			
				2007	2008	2009	2010

Personale di struttura

Marco	Amministratore	full		1	1	1	1
Addetto commerciale		full		1	1	1	1
Totale Personale di struttura				2	2	2	2

Personale produttivo

Stefano	Tecnico sviluppo	part		1	1	1	1
Enrico	Resp Tecnico	full		1	1	1	1
Addetto tecnico		full			1	4	4
Mirco	Tecnico sviluppo	part		1	1	1	1
Totale Personale produttivo				3	4	7	7

Totale Generale

5	6	9	9
----------	----------	----------	----------

2. Costo unitario del personale

Importi in Euro

Nome/qualifica	Funzione	Contratto	Mensilità	Mensilità	Reddito mensile netto	Indice costo aziendale	Costo mensile aziendale	Costo annuo
<i>Personale di struttura</i>								
Marco	Amministratore	full	12		1.800	1,80	3.240	38.880,00
Addetto commerciale		full	12		1.200	1,80	2.160	25.920,00
<i>Personale produttivo</i>								
Stefano	Tecnico sviluppo	part	12		700	1,80	1.260	15.120,00
Enrico	Resp Tecnico	full	12		1.800	1,80	3.240	38.880,00
Addetto tecnico		full	12		1.000	1,80	1.800	21.600,00
Mirco	Tecnico sviluppo	part	12		220	1,80	396	4.752,00
Totale								
								0,00

5.2 L'impatto del progetto sull'azienda

Dovranno essere descritti gli effetti del progetto di innovazione sulla offerta, sul mercato target, sul sistema competitivo allargato, sulle decisioni strategiche e operative. Si tratta, in buona sostanza, di illustrare cosa cambia rispetto alla situazione dell'azienda che si è delineato nelle pagine precedenti a seguito della messa a punto del progetto.

Non è affatto detto che un progetto innovativo valido debba per forza di cose modificare tutti gli elementi sopracitati. Tendenzialmente un'innovazione di prodotto avrà effetti più estesi rispetto ad



un'innovazione di processo. Il lavoro che occorre fare in questa sede consiste in una rilettura punto per punto di quanto steso sull'azienda, al fine di mettere in luce le novità generate dal progetto.

a) L'offerta

È opportuno chiedersi, innanzitutto, che rapporto esista tra il progetto d'innovazione e il bisogno dei clienti che l'azienda ambisce a soddisfare. Può darsi che il progetto innovativo serva a soddisfare meglio lo stesso bisogno oppure punti al soddisfacimento di un nuovo bisogno del medesimo mercato target o, ancora, miri a soddisfare il bisogno di un nuovo mercato target.

Si ripercorra quindi quanto descritto a proposito dell'offerta chiedendosi se con il progetto si intende variare in qualche modo il prodotto/servizio offerto, con quale intensità e in quale direzione. Se sì, se ne descrivano gli impatti ipotizzabili sulle funzioni svolte dal prodotto, sulle sue caratteristiche tecniche, sul suo ciclo di vita, sui servizi erogati insieme ad esso. Per chiarezza e semplicità, si citino esclusivamente gli aspetti di pertinenza del progetto innovativo.

b) Il mercato target

Se il progetto permette di rivolgersi ad un nuovo mercato target, si proceda ad una sua descrizione, utilizzando la traccia sintetizzata in tabella 2 e sottolineando analogie e diversità rispetto ai segmenti di mercato "tradizionali". Si ricordi che un nuovo mercato, per essere appetibile, deve essere accessibile, perciò si precisi se esistono barriere all'entrata e, nel caso, come si intende superarle.

Non avendo un'esperienza diretta nel nuovo segmento, il dimensionamento del mercato target sarà un'operazione necessaria per permettere al lettore del Business Plan di valutare il grado di attrattività del progetto. Nel caso in cui il progetto non conduca ad un nuovo mercato target, ci si chieda se in ogni caso esso consente di accrescere le dimensioni del mercato potenziale attualmente servito.

Si specifichi se ci si attende, come conseguenza del progetto, un incremento delle vendite, spiegando le ragioni a base delle stime formulate.

Tab. 2 – Variabili per la definizione del mercato target



Azienda produttrice di beni di consumo	Azienda produttrice di beni industriali
<i>Variabili geografiche: continente, stato, regione, zona, area urbana/non urbana</i>	<i>Variabili geografiche: continente, stato, regione, zona</i>
<i>Variabili demografiche: età, sesso, gruppo etnico, dimensione familiare</i>	<i>Variabili demografiche: dimensione societaria, tipo di attività, classificazione settoriale</i>
<i>Variabili socio-economiche: professione, istruzione, reddito, classe sociale, sensibilità al prezzo</i>	<i>Variabili operative: livello tecnologico, pratiche di pagamento</i>
<i>Variabili "psicologiche": stile di vita, valori, gusti, interessi, hobby, religione, tendenze politiche, motivazioni all'acquisto, lealtà alla marca</i>	<i>Variabili di acquisto: frequenza degli ordini, dimensioni degli ordini, motivazioni all'acquisto (costo, qualità, affidabilità, puntualità, etc.), grado di centralizzazione degli acquisti</i>

c) Il sistema competitivo allargato

Si focalizzi, innanzitutto, l'attenzione sui concorrenti diretti. Come varia il posizionamento competitivo alla luce del progetto? Quale reazione si prevede possano avere i competitor? Oltre a rispondere a queste domande, possono essere utilmente riproposti gli strumenti illustrati in Appendice, qualora il progetto incida sulle variabili in precedenza individuate.

Il progetto può condurre ad operare in segmenti di mercato o, addirittura, in settori diversi da quelli che già si conoscono e che sono stati descritti. Può darsi quindi che in questa sezione si renda necessario descrivere nuovi concorrenti e nuove dinamiche competitive. Per fare ciò si segua la traccia già impiegata per illustrare i concorrenti diretti attuali.

Il progetto potrebbe poi incidere sul livello di pericolosità dei potenziali entranti e dei prodotti sostitutivi già descritti oppure potrebbe portare a considerare la minaccia di nuovi potenziali entranti e nuovi prodotti sostitutivi. In tal caso, è utile riportare un'analisi di tali dinamiche.

d) Le strategie

Nella parte relativa alla strategia ci si è concentrati sulla descrizione della strategia adottata dall'impresa in una fase precedente alla realizzazione del progetto stesso.

Ora l'obiettivo sarà quello di descrivere su quali variabili il progetto in questione si focalizzerà per raggiungere una migliore performance aziendale.

Su che cosa si basa il progetto? Tende a differenziare l'offerta rispetto a quella della concorrenza oppure si concentra su una riduzione di costi per incrementare i propri margini? Oppure, il progetto



ha come obiettivo l'ottimizzazione dei processi già in atto che per diverse ragioni non sono ancora riusciti ad attribuire all'impresa un vantaggio competitivo?

Se il progetto tendesse a differenziare il prodotto da quello della concorrenza, sarebbe opportuno evidenziare il rapporto tra costi del progetto stesso e premium price (maggior prezzo) ottenibile dal mercato per lo specifico prodotto.

Se invece il progetto riducesse i costi di produzione, una relazione con i risultati economici attesi renderebbe certamente più evidenti i vantaggi derivanti dall'azione innovativa in questione.

L'ultimo elemento che la descrizione del progetto di innovazione dovrebbe contemplare è legato all'individuazione e alla descrizione della destinazione dei flussi monetari incrementali previsti o presumibili dal progetto, sia in termini di maggior introiti che di minori costi.

e) Le scelte operative

La descrizione dell'operatività aziendale deve tendere ad evidenziare su quali degli elementi prima individuati si focalizza il progetto di innovazione e su quali vuole apportare dei cambiamenti concreti (produzione, vendite e marketing, logistica, struttura organizzativa etc.).

Avendo individuato precedentemente con l'analisi SWOT gli elementi forti e deboli dell'impresa e le possibilità ed i rischi afferenti all'ambiente, in questa fase si dovrebbe descrivere come le scelte operative riescano a rendere applicabile sul campo una strategia vincente sotto il profilo teorico.

Se il progetto fosse focalizzato nel produrre una differenziazione di prodotto, probabilmente l'impatto operativo andrebbe ad incidere sul marketing e sulle vendite; se, invece, l'iniziativa innovativa avesse come obiettivo quello di ottimizzare il processo produttivo, probabilmente risulterebbero delle variazioni operative proprio all'interno della produzione.

5.3 parte quantitativa

5.3.1 Previsioni economico-finanziarie

Un Business Plan si articola – sotto l'aspetto sostanziale – in una parte “qualitativa”, in precedenza descritta, ed in una parte “quantitativa”, riferita al piano economico-finanziario.

Con il piano in oggetto si sintetizza e si formalizza in chiave economico – finanziaria il progetto imprenditoriale descritto nella parte qualitativa del Business Plan.



Il piano economico-finanziario si sostanzia della redazione di bilanci previsionali, composti da conto economico, rendiconto finanziario e stato patrimoniale, riferiti ad un orizzonte temporale di durata variabile e, comunque, difficilmente superiore al quinquennio.

La qualità di un piano economico-finanziario dipende, in ultima analisi, dall'accuratezza e dalla fondatezza delle assumptions poste alla base del progetto imprenditoriale.

I dati contenuti nelle tavole che costituiscono il piano economico-finanziario devono presentare collegamenti "logici" ed essere connessi (e coerenti) con i valori storici, contenuti nei bilanci relativi ai passati periodi.

Conto economico, rendiconto finanziario e stato patrimoniale previsionali sono elaborati su base prospettica e riclassificata. La riclassificazione permette di evidenziare taluni risultati idonei a porre il valutatore nelle migliori condizioni per giudicare la fattibilità e la bontà del piano economico-finanziario.

Ciascun valore contenuto nelle tavole (o gruppi omogenei di valori) deve essere analiticamente commentato nel piano economico-finanziario. A tale scopo è necessario predisporre una parte introduttiva (denominata "assumptions") dove sia indicato come i valori sono stimati.

Lo stato patrimoniale

Lo stato patrimoniale previsionale ha l'obiettivo di permettere al valutatore di esprimere un giudizio sulla struttura patrimoniale e finanziaria dell'impresa, non tanto in termini di valore complessivo, quanto di composizione.

Lo schema di stato patrimoniale previsionale, solitamente impiegato nella predisposizione del piano economico-finanziario, è quello finanziario o "a liquidità ed esigibilità", ottenuto accorpendo le varie classi secondo la loro scadenza (inferiori o superiori ai 12 mesi). Lo schema utilizzato è riportato in Tabella 5.

Il criterio finanziario, classificando gli investimenti ed i finanziamenti in base alla loro liquidità/esigibilità, permette al valutatore di identificare:

- il grado di rigidità della struttura patrimoniale: maggiore è l'incidenza dell'attivo fisso netto, maggiore è la rigidità d'impresa;
- la coerenza tra le scelte di finanziamento e quelle di investimento: al crescere della rigidità degli investimenti è auspicabile attivare forme di finanziamento a medio-lungo termine;
- il grado di dipendenza finanziaria dell'impresa: essa aumenta al crescere della dipendenza da fonti di finanziamento di terzi (mutui, finanziamenti, etc.).



Tab. 5 – Lo stato patrimoniale a liquidità ed esigibilità

Attivo	Passivo e Patrimonio Netto
Liquidità Crediti commerciali Crediti ed investimenti finanziari a breve Crediti tributari Rimanenze Ratei e risconti =	Liquidità negative Debiti v/fornitori Altri debiti a breve Debiti per imposte Ratei e risconti = Passivo a breve
Attivo a breve	Fondo TFR, per rischi ed oneri Debiti finanziari a m/l Altre passività consolidate = Passivo a medio-lungo termine Mezzi di terzi
Immobilizzazioni immateriali Immobilizzazioni materiali Immobilizzazioni finanziarie Altre immobilizzazioni =	Capitale sociale Riserve Utile/perdita del periodo =
Attivo fisso netto	Mezzi propri
Capitale investito	Fonti di finanziamento

Il conto economico

Il conto economico previsionale ha come obiettivo di fornire al valutatore informazioni utili a meglio comprendere la redditività futura dell'impresa, anche a seguito del progetto imprenditoriale. Lo schema di conto economico previsionale solitamente impiegato nella valutazione dei progetti imprenditoriali è quello “a valore della produzione e valore aggiunto”



Tab.3 - Il conto economico a valore della produzione e valore aggiunto

Ricavi dalle vendite e prestazioni (+)
Altri ricavi e proventi (+)
Variaz. lavori in corso su ordinazione (+/-)
Valore della produzione venduta
Incrementi immobilizzazioni per lavori interni (+)
Variazione rim. prodotti finiti e in lav. (+/-)
Valore della produzione
Acquisti materie prime e sussidiarie (-)
Var. rimanenze materie prime e sussidiarie (+/-)
Lavorazioni esterne (-)
Costi industriali e altri servizi industriali (-)
Costi commerciali (-)
Prestazioni di servizi, costi amm. e gen. (-)
Costi di ricerca e sviluppo (-)
Proventi e oneri diversi di gestione (-)
Valore aggiunto
Remunerazione ed oneri sociali (-)
TFR e trattamenti simili (-)
Altri costi personale (-)
Margine Operativo Lordo
Ammortamenti imm materiali (-)
Ammortamenti imm. immateriali (-)
Svalutazione crediti (-)
Canoni di leasing (-)
Accantonamento fondo rischi e oneri (-)
Reddito Operativo Gestione Caratteristica
Interessi attivi disponibilità liquide e altri proventi finanziari (+)
Altri proventi patrimoniali (+)
Reddito del capitale investito
Interessi passivi su finanziamenti a breve (-)
Interessi passivi su fin. medio-lungo (-)
Altri oneri e spese finanziarie (-)
Reddito di competenza
Componenti straordinari (+/-)
Risultato ante imposte
Imposte (-)
Reddito Netto



Assumono rilevanza ai fini della valutazione del piano economico-finanziario:

il valore della produzione venduta e complessivo, il valore aggiunto, il margine operativo lordo (EBITDA), il reddito operativo della gestione caratteristica (EBIT) e del capitale investivo (EBIT complessivo).

La produzione venduta rappresenta il valore dell'attività destinata al mercato; di contro, il valore della produzione complessivo enfatizza il volume di attività svolto dall'impresa, indipendentemente dalla sua destinazione (vendite oppure magazzino).

Quest'ultimo dato è un importante indicatore delle politiche previste per la gestione delle scorte.

Il valore aggiunto, ottenuto sottraendo dal valore della produzione tutti i costi relativi ai fattori produttivi acquisiti all'esterno (ad es. materie prime o servizi) evidenzia il valore che l'impresa, con le risorse interne, aggiunge a quello delle risorse esterne.

Un elevato valore aggiunto e la sua costante crescita sono segnali di scelte gestionali ottimali. Esso è funzione del grado di integrazione verticale, delle caratteristiche del settore in cui l'impresa opera e del grado di efficienza produttiva.

Il margine operativo lordo (EBITDA), risultato intermedio al lordo degli ammortamenti e degli accantonamenti, presenta una particolare valenza finanziaria: tutti i valori che lo formano generano delle variazioni a livello finanziario e, in particolare, nel capitale circolante netto. Se l'EBITDA è positivo la gestione ha prodotto risorse finanziarie; se negativo le ha assorbite.

Il reddito operativo della gestione caratteristica (EBIT), sottraendo dall'EBITDA gli ammortamenti, gli accantonamenti ed i canoni di leasing (se contabilizzati secondo l'impostazione italiana), identifica la capacità dell'impresa di produrre reddito mediante lo svolgimento della propria attività peculiare e principale. Per le imprese di piccole e medie dimensioni un reddito operativo della gestione caratteristica adeguato è un segno positivo per il valutatore. Tuttavia, come per altro è possibile affermare anche per gli altri risultati intermedi, variazioni positive eccessive rispetto ai risultati "storici" possono sottintendere una non perfetta qualità nella formulazione delle stime.

L'EBIT complessivo si differenzia dal precedente per gli effetti economici derivanti dall'attività di investimento non direttamente riconducibile all'attività tipica. Nel caso tali investimenti fossero modesti, i due EBIT possono essere fatti coincidere.

Il rendiconto finanziario

Il rendiconto finanziario previsionale ha l'obiettivo di evidenziare le cause generatrici della variazione della liquidità netta.



Tab. 4 – Il rendiconto finanziario

Reddito operativo gestione caratteristica (+/-)
Ammortamenti (+)
Svalutazione crediti (+)
Accantonamento fondo rischi e oneri (+)
TFR (+)
<hr/>
Flusso finanziario gestione tipica
<hr/>
Variazione crediti commerciali (+/-)
Variazione credito IVA (+/-)
Variazione altri crediti (+/-)
Variazione rimanenze (+/-)
Variazione ratei e risconti attivi (+/-)
Variazione fornitori (+/-)
Variazione altri debiti a breve (+/-)
Variazione fondi rischi e oneri (+/-)
Variazione ratei e risconti passivi (+/-)
<hr/>
Flusso monetario gestione tipica
<hr/>
Investimenti netti Imm. materiali (-)
Investimenti Imm. Immateriali (-)
Immobilizzazioni finanziarie (+/-)
Variazione debiti finanziari a m/l (+/-)
Variazione altre passività consolidate (+/-)
Altri proventi patrimoniali (+)
Variazione fondo TFR (+/-)
Oneri finanziari su finanziamenti consolidati (-)
Aumenti capitale sociale (+)
Dividendi distribuiti (-)
Riduzione di capitale sociale (-)
Componenti straordinari (+)
Imposte (-)
Altri oneri e spese finanziarie (-)
Proventi finanziari (breve) (+)
Oneri finanziari (breve) (-)
<hr/>
Flusso di liquidità totale
<hr/>
Liquidità netta iniziale
<hr/>
Variazione del periodo
<hr/>
Liquidità netta finale
<hr/>

Nella costruzione del piano economico-finanziario l'analisi della liquidità dell'impresa e delle sue variazioni nel tempo assumono un'importanza decisiva:



sulla base della capacità dell'impresa di generare liquidità, infatti, il valutatore è in grado di desumere la sostenibilità del finanziamento in termini di restituzione del capitale e di pagamento degli oneri finanziari.

Lo schema di rendiconto finanziario, solitamente impiegato nella predisposizione del piano economico-finanziario, è riportato in tabella 4.

Gli indici di bilancio

Per la valutazione del piano economico-finanziario, il valutatore, oltre all'interpretazione ed all'analisi dei risultati espressi nei prospetti di conto economico, rendiconto finanziario e stato patrimoniale, si avvale anche di un sistema di indici.

Per rendere organica la valutazione del piano economico-finanziario gli indici sono ricondotti dal valutatore solitamente a quattro dimensioni di analisi:

- solidità (intesa come capacità dell'azienda di perdurare nel tempo in modo autonomo);
- redditività (rappresentata dal rapporto tra una prescelta configurazione di reddito ed il correlato volume di capitale necessario per produrlo);
- liquidità (intesa come capacità dell'azienda di generare flussi finanziari e monetari tali da mantenere un costante bilanciamento tra attivo e passivo a breve);
- sviluppo (focalizzato sulla crescita aziendale nel duplice profilo strutturale ed operativo).