



La costruzione di un business plan: redazione del capitolo 8

La chiusura del vostro business plan porta l'attenzione del lettore sui dati finanziari. Come precisato, la stesura dei documenti finanziari di supporto al business plan richiede una conoscenza di settore dei principi essenziali della contabilità per poter essere svolta con la dovuta accortezza. Possiamo però provare a rispondere qui ad alcune domande essenziali. I dati ipotizzati possono poi essere sviluppati in Excel.

FASE 1. REDIGERE I DOCUMENTI FINANZIARI

Abbiamo visto nella Unità 1 che il business plan sviluppa un'idea progettuale con un'ipotesi di attuazione che in genere si estende per un triennio. Se il piano propone l'implementazione di un nuovo prodotto/servizio a partire da un'impresa preesistente, i documenti finanziari includeranno lo stato patrimoniale e il conto economico in essere degli ultimi tre-cinque anni di esercizio e le proiezioni future in base all'attivazione del piano; in caso di una nuova azienda, si attueranno solo documenti previsionali sempre nell'ottica triennale¹.

Nell'ipotizzare il **conto economico** di una nuova impresa dobbiamo in primo luogo aver maturato un'ipotesi fattibile delle vendite e del costo sostenuto per l'erogazione del prodotto/servizio. È difficile avere dati realistici se si parte da zero, ma anche in questo caso interviste a proprietari di imprese reali che operano nel settore possono essere d'aiuto.

¹ Le tabelle che seguono sono un adattamento di form basati su standard internazionali come riportati da A.E. Bove, *Il Business Plan*, Hoepli, Milano 2016, pp. 132-35

Conto economico previsionale	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Vendite nette *	100	100	100
Costo del venduto**	%	%	%
Margine di contribuzione ***			
Costi operativi****			
Ricerca & Sviluppo			
Spese di marketing e vendita			
Spese generali di amministrazione			
Costi finanziari *****			
Ammortamenti *****			
Tasse			
Risultato netto di gestione (profitto o perdita)			

vendite nette* valore del fatturato meno i costi diretti del prodotto

costo del venduto** l'insieme delle spese direttamente sostenute per l'allocatione sul mercato di un bene prodotto o di un servizio erogato (per es. manodopera, materie prime, trasporto)

margine di contribuzione *** la differenza fra i ricavi di vendita e il costo variabile delle quantità vendute di tale prodotto

costi operativi **** salari (costi del lavoro), acquisto di materie prime e servizi (acquisti, prestazioni di servizi e costi diversi)

costi finanziari ***** spese associate con il finanziamento dell'azienda, come interessi

ammortamenti ***** se l'azienda ha sostenuto dei costi per l'acquisto di beni strumentali che abbiano un'utilità pluriennale, per es. un immobile o un macchinario di produzione, questi costi sono deducibili dal reddito in quote di ammortamento a partire dall'esercizio di entrata in funzione del bene

Lo **stato patrimoniale** mette in luce le attività, le passività e il patrimonio netto di un'azienda che risultano dalla differenza dei due fattori.

Stato patrimoniale previsionale	Anno 1	Anno 2	Anno 3
ATTIVITÀ			
Immobilizzazioni materiali *			
Immobilizzazioni immateriali **			
Immobilizzazioni finanziarie ***			
Liquidità			
Crediti			
Magazzino ****			
TOTALE ATTIVITÀ			
PASSIVITÀ			
Passività di breve termine			
Debiti verso banche			
Debiti verso fornitori			
Altri debiti a breve			
Totale passività di breve termine			
Passività di medio termine			
Debiti verso banche di medio termine			
Altri debiti			
Totale passività di medio termine			
TOTALE PASSIVITÀ			
Patrimonio netto			
[Capitale sociale *****]			
Fondo di riserva			
Utili non distribuiti			
TOTALE PASSIVITÀ E PATRIMONIO NETTO			

immobilizzazioni materiali * terreni, fabbricati, macchinari

immobilizzazioni immateriali ** costi di impianto e di ampliamento, costi di ricerca e sviluppo, diritti di brevetto industriale e utilizzo opere d'ingegno, licenze, marchi, costi di avviamento

immobilizzazioni finanziarie *** crediti di natura non commerciale, di mutui attivi, titoli a medio-lunga scadenza e partecipazioni verso imprese collegate

magazzino **** beni prodotti o acquistati dall'azienda ma non ancora venduti; si tratta di scorte, giacenze

capitale sociale ***** per le società rappresenta il valore in denaro di quanto i soci hanno conferito alla società; si tratta di un dato che resta immutato dall'avvio dell'impresa

La **proiezione del flusso di cassa** indica la liquidità dell'impresa. I dati emersi dal prospetto che segue sono – per le aziende di nuova attivazione – fondamentali per comprendere la sostenibilità o meno dell'iniziativa.

Proiezione di flusso di cassa	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Liquidità iniziale			
Liquidità in entrata			
Liquidità netta da vendite			
Finanziamenti di medio termine			
Apporto di capitale			
TOTALE LIQUIDITÀ IN ENTRATA			
Liquidità in uscita			
Spese operative di gestione			
Costi del personale			
Costi di materie prime e semilavorati			
Costi fissi			
Costi per investimenti			
Rimborso finanziario a medio termine			
Interessi			
Tasse e imposte			
TOTALE LIQUIDITÀ IN USCITA			
Liquidità netta			
Utilizzo di linee di credito ordinarie			
Distribuzione utili			
Liquidità disponibile			

FASE 2. ATTUARE LA VALUTAZIONE DEI RISCHI

La compilazione dei documenti finanziari è uno strumento utile a comprendere meglio le fragilità dell'impresa dal punto di vista economico. Se l'azienda presenta un profitto inferiore alle spese sostenute, se la previsione dello stato patrimoniale rivela alte passività e la liquidità disponibile nel corso del primo anno – anche considerate le fonti di credito – non è tale da coprire le uscite per i costi sostenuti, si ha un serio problema. Un'azienda di nuova costituzione avrà dei costi di avviamento che dovrà essere in grado di ammortizzare nel corso del tempo. La valutazione dei rischi permette proprio di riflettere sui rischi d'impresa e di offrire al lettore del business plan una possibile soluzione.

A fronte dei dati che avete fornito e delle tipologie di rischio d'impresa, provate ora a comprendere quali sono i rischi potenziali per il vostro progetto d'impresa e spiegate, sempre in breve, al vostro interlocutore come intendete farvi fronte nel caso si materializzino.