



Camera di Commercio
Padova

mini guide
operative
per futuri e nuovi
imprenditori

MINIGUIDE

IL BUSINESS PLAN

di Aldo Canal

ovvero
quattro conti
in tasca
per evitare rischi inutili

collana
oggi e domani imprenditore

Gennaio 2010

collana
oggi e domani imprenditore

MINIGUIDE

mini guide
operative
per futuri e nuovi
imprenditori

IL BUSINESS PLAN

di Aldo Canal

ovvero
quattro conti
in tasca
per evitare rischi inutili



Camera di Commercio
Padova

Notizie sull'autore

Il dr. Aldo Canal è un dottore commercialista associato allo studio Barea Canal Bares di Venezia-Mestre. Svolge anche un'attività di docenza presso enti pubblici ed associazioni imprenditoriali.

Coordinamento: Dr.ssa Liana Benedetti

Versione on line disponibile su:
www.pd.camcom.it

Tutti i diritti sono riservati.
L'utilizzo anche parziale del testo della presente guida dovrà essere autorizzato dalla Camera di Commercio di Padova



PRESENTAZIONE

Mettere su un'impresa, anche di piccolissime dimensioni, presenta sempre parecchie difficoltà che sono accresciute in questa fase di difficoltà finanziarie, ma anche di crisi dello sviluppo dei consumi.

Per venire incontro ad una forte domanda di informazione sull'avvio di nuove imprese la Camera di Commercio di Padova ha iniziato nel 2005 ad organizzare dei percorsi formativi serali gratuiti (8 serate di due ore ciascuna) sugli adempimenti presso Camera di Commercio, Comuni e ASL, sugli aspetti fiscali, del credito bancario e del business plan sulla comunicazione con il cliente. Tali incontri, ripetuti più volte all'anno in località della provincia sempre diverse, hanno riportato un notevole successo di pubblico.

A completamento dell'iniziativa si è ritenuto opportuno raccogliere la documentazione che viene in genere distribuita in tali occasioni in una collana – costituita da brevi pubblicazioni dal taglio "istruzioni per l'uso" - dedicata ai futuri e nuovi imprenditori che possa dare delle utili indicazioni e informazioni prima e durante l'avvio dell'impresa non solo a chi partecipa, ma anche a chi per propri impegni non riesca a partecipare a tutti gli incontri.

Questa mini-guida è dedicata al **business plan**, da molti considerato utile solo alle grandi imprese.

Ma riflettiamo un attimo: prima di mettere su casa tutti fanno quattro conti per verificare le spese di "avviamento" (mobili, mutuo, ecc.) a fronte delle proprie entrate.

Prima di mettere su un'azienda è indispensabile fare altrettanto. I rischi sono in effetti molto maggiori.

Saper calcolare un prezzo di vendita remunerativo, il fatturato minimo sufficiente a coprire tutti i costi di gestione e saper analizzare e descrivere la propria idea d'impresa, sono capacità senz'altro utili al nuovo imprenditore, anche se a capo di una microimpresa. E se anche il calcolo esatto lo farà fare ad un tecnico, questa pubblicazione lo sensibilizzerà al problema e gli fornirà quindi alcuni strumenti per affrontare meglio le sfide che lo attendono nelle prime fasi dell'attività.

Il Presidente
Roberto Furlan

INDICE

IL BUSINESS PLAN

1. INTRODUZIONE	9
2. CONTENUTO DEL BUSINESS PLAN	11
3. L'IDEA DI BUSINESS	13
4. ARTICOLAZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS PLAN (PARTE QUALITATIVA)	15
5. IL PUNTO DI PAREGGIO AZIENDALE E PREZZO REMUNERATIVO	19
6. IL MODELLO DI BUSINESS PLAN: (PARTE QUANTITATIVA)	33
7. UN MODELLO QUANTITATIVO SEMPLIFICATO (PER MICRO/PICCOLE IMPRESE IN FASE DI START UP)	37
8. UN ESEMPIO DI APPLICAZIONE DEL MODELLO SEMPLIFICATO	43
9. IL BUSINESS PLAN COMPILATO	55

1. INTRODUZIONE

Nonostante l'espressione "business plan" sia ormai diventata di uso comune non tutti conoscono il suo preciso significato.

Anche quando il termine inglese viene tradotto nella nostra lingua come "piano aziendale" le domande più frequenti che vengono poste ad un consulente aziendale sono: Che cos'è? Come si predispose? E' obbligatorio redigerlo?

Le tre domande sono spesso conseguenti e l'ultima viene normalmente posta dal neo imprenditore nella speranza di sentirsi dire "no".

In effetti nessuna legge obbliga a redigerlo, tranne casi particolari di richieste per agevolazioni finanziarie¹.

L'interlocutore si sente pertanto "sollevato" (ritenendo che almeno qualche adempimento "burocratico" possa essere "saltato") e comincia a chiedere al proprio consulente "le vere cose importanti": Come si apre la partita IVA? Come e quando si deve predisporre una fattura? Quante tasse si dovranno versare? Qual è, per l'attività che si intende svolgere, la migliore forma societaria?

In effetti, l'apertura della partita IVA, la predisposizione dei documenti fiscali ed il versamento delle tasse sono tutti adempimenti obbligatori, a differenza della predisposizione del business plan che è facoltativa.

Se si aggiunge, inoltre, che la redazione del business plan è anche faticosa (nel senso che bisogna "scrivere" cioè formalizzare in modo compiuto e coerente le proprie idee) si capisce perché la gran parte delle aziende neo costituite non lo predisponga.

Agendo in questo modo però l'imprenditore decide di rinunciare ad uno strumento fondamentale che permette di far luce sul cammino per raggiungere i propri obiettivi.

Si può infatti paragonare lo strumento del business plan ai fari di un'auto che circola di notte alla ricerca della meta prefissata. Si può anche circolare a fari spenti ma il rischio di fare incidenti o di perdersi per strada senza raggiungere la meta è altissimo.

1. Vedi, ad esempio, legge n. 488/1992 sull'imprenditoria femminile.

2. CONTENUTO DEL BUSINESS PLAN

Il business plan è un **documento** che comprende:

- la **descrizione (aspetto qualitativo descrittivo)** e
 - la **rappresentazione economica finanziaria (aspetto quantitativo)**
- delle iniziative che un'impresa intende realizzare (l'idea dell'imprenditore).

Il business plan:

- riduce la soggettività del processo decisionale (VALENZA INTERNA);
- migliora la comunicazione esterna (banche/fornitori) (VALENZA ESTERNA).

La fase di descrizione qualitativa precede necessariamente quella quantitativa e ne costituisce un presupposto fondamentale.

La predisposizione del bilancio previsionale, infatti, può essere considerata quasi una "logica" conseguenza dell'aspetto descrittivo qualitativo: è lo strumento per tradurre in "numeri" le idee.

Da quanto detto, quindi, l'analisi descrittiva del progetto deve essere il più possibile accurata e precisa poiché rappresenta l'aspetto essenziale del business plan.

In sintesi, l'imprenditore non dovrà essere un esperto contabile o finanziario, ma dovrà **scrivere** (cioè formalizzare) in modo chiaro, analitico e completo le proprie idee delegando eventualmente ad un consulente esterno **l'organizzazione e la sistematizzazione delle idee stesse (aspetto qualitativo) e la predisposizione del coerente documento di valutazione economico-finanziaria (aspetto quantitativo)**.

3. L'IDEA DI BUSINESS PLAN

Il business plan descrive in modo analitico e chiaro tutti gli aspetti rilevanti del progetto d'impresa.

Per poter raggiungere questo obiettivo bisogna essere in grado di rispondere in modo compiuto a queste domande:

- CHE COSA intendo vendere?
- A CHI intendo vendere?
- COME VENDO?
- COME PRODUCO?

CHE COSA significa:

- quali sono le caratteristiche del prodotto o del servizio che intendo vendere?
- quali servizi accessori?
- quali tempi di consegna?
- quale prezzo?

A CHI significa:

- qual è IL "SEGMENTO" DI MERCATO a cui l'impresa intende rivolgersi?

COME VENDO significa:

- qual è il modo con cui comunico alla clientela target (segmento di mercato) le caratteristiche del sistema di prodotto offerto?

COME PRODUCO significa:

- quali sono le caratteristiche della struttura aziendale?
- chi è il responsabile e come è organizzata la funzione ACQUISTI?
- chi è il responsabile e come è organizzata la funzione PRODUZIONE?
- chi è il responsabile e come è organizzata la funzione AMMINISTRAZIONE?
- chi è il responsabile e come è organizzata la funzione VENDITA?

La parte descrittiva del business plan affronta tutte queste questioni verificandone continuamente la congruenza. E' probabile che, nello sviluppo del documento, si possa cambiare idea su alcuni aspetti ridefinendo scelte compiute in precedenza (ad esempio, identificando meglio il mercato di riferimento, modificando il prezzo e le caratteristiche tecniche del prodotto,).

4. ARTICOLAZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS PLAN (PARTE QUALITATIVA)

La presentazione del progetto dovrebbe essere articolata secondo la seguente struttura:

A. PRESENTAZIONE DEL PROGETTO: in modo sintetico viene enunciata l'idea di business, se l'azienda è già esistente o se si tratta di una nuova iniziativa economica, gli obiettivi del business (economici, finanziari, di mercato, sociali, ...) e a chi è rivolto (ai soci, alle banche, alla pubblica amministrazione per l'erogazione dei finanziamenti)

B. STORIA DELL'AZIENDA E DEI SOCI: viene descritta dettagliatamente la storia aziendale sotto il profilo della compagine sociale, dell'organo amministrativo, dell'organizzazione, del mercato servito e dei prodotti venduti (se il business plan è predisposto in riferimento ad una realtà già esistente). Nel caso di inizio di nuova attività è necessario indicare i componenti del gruppo imprenditoriale evidenziando analiticamente le relative esperienze professionali, motivazioni, capacità di gestione e capacità di finanziamento.

C. ANALISI DEI MERCATI DI RIFERIMENTO: tale fase consiste essenzialmente nel:

a. Delineare il mercato di riferimento in termini di andamento storico e prospettico del settore in cui l'idea di business si posizionerà (gli andamenti settoriali sono monitorati costantemente dagli Uffici Studi delle Camere di Commercio, dalle Associazioni di Categoria, dall'Istat e da centri di ricerca facilmente consultabili in internet);

b. Segmentare cioè suddividere il mercato di riferimento in funzione dei bisogni dei potenziali consumatori ("che cosa" desidera il consumatore?);

c. Identificare il **segmento "target"** cioè la tipologia di "clienti obiettivo" (ANALISI DEL MERCATO DAL LATO DELLA DOMANDA) cui l'azienda intende rivolgersi cercando di cogliere il **comportamento del consumatore:**

- quanto acquistano i potenziali consumatori? (per identificare i volumi di vendita);
- dove acquistano? (per scegliere il migliore canale distributivo);
- quando acquistano? (per prevedere una eventuale stagionalità delle vendite).

Altrettanto importante, nella logica di conoscenza del comportamento, è rispondere alla domanda “**perché**” compra quel bene o servizio? Non bisogna infatti dimenticare che un consumatore quando acquista un prodotto acquista i benefici dello stesso e può essere che gli stessi siano supportati da elementi RAZIONALI o IRRAZIONALI (aspetti psicologici, sociali,).

Infine è opportuno delineare le **caratteristiche del consumatore** (età, sesso, istruzione, classe socio-economica di appartenenza) al fine di identificare i migliori strumenti di comunicazione pubblicitaria.

d. Identificare l’ambiente esterno, **fonte di rischi ed opportunità**, che condiziona le modalità con le quali l’azienda potrà vendere i prodotti/ servizi. Ci si riferisce in particolare alle seguenti variabili:

- Ambiente economico generale (crescita o stagnazione economica generale);
- Legislazione vigente (vincoli comunali, autorizzazioni, ...);
- Concorrenza (ANALISI DEL MERCATO DAL LATO DELL’OFFERTA): chi sono i concorrenti? Qual è la loro strategia di mercato in termini di prezzo e qualità di prodotto? Come si potrà evolvere?
- Qual è la tecnologia dominante nel settore? Esiste una disponibilità di materie prime? Esiste disponibilità di manodopera?

e. Prevedere **le quantità da vendere per ciascuna tipologia di prodotto/servizio** nonché la distribuzione temporale dei volumi (in base alla stagionalità). E’ necessario inoltre stimare, tenendo conto della **sensibilità dei clienti al prezzo** di vendita, i **ricavi previsti**.

D. FORMULAZIONE DEL PIANO DEGLI INVESTIMENTI DUREVOLI: tale fase consiste essenzialmente nel:

a. Identificare le immobilizzazioni (investimenti durevoli) necessarie per la realizzazione della struttura aziendale suddivise tra le diverse funzioni aziendali:

- Beni strumentali del reparto PRODUZIONE: macchinari, impianti generici, impianti specifici,
- Beni strumentali del reparto COMMERCIALE: autovetture, automezzi, impianti specifici,
- Beni strumentali del reparto AMMINISTRATIVO: mobili e arredi, impianti generici, personal computer,

b. Assegnare un valore ai costi dei beni sopra indicati attraverso dei preventivi accurati di fornitori;

E. FORMULAZIONE DEL PIANO DEI FINANZIAMENTI: tale fase consiste essenzialmente nello stabilire la corretta ripartizione tra **CAPITALE PROPRIO** (cioè il capitale iniziale dei soci) e **CAPITALE DI TERZI** (il capitale finanziato da banche e società di leasing). Si tratta in definitiva di:

a. Prendere a riferimento il valore degli investimenti durevoli;

b. Predeterminare una **percentuale ritenuta congrua** per quanto riguarda il **capitale proprio (si ritiene "equilibrata" una quota dal 33% al 50%** dell'investimento complessivo)²;

c. Reperire risorse in capo ai soci;

d. Per differenza determinare la quota da reperire nel mercato del credito (banche, società di leasing).

Per determinare invece la **durata** e le **condizioni** (tassi passivi, modalità di rimborso, ecc.) dei finanziamenti durevoli, nonché la scelta tra leasing e mutuo, è necessario prendere in considerazione, oltre la vita utile dei cespiti di riferimento (strettamente collegata alle aliquote di ammortamento: es. 20% = vita utile 5 anni), anche i risultati finanziari attesi per il progetto (piano finanziario di previsione nella parte QUANTITATIVA del business plan). Infatti il flusso di cassa previsto dovrà essere coerente con le proiezioni delle rate di rimborso, degli ammortamenti e dei canoni di leasing.

2. La percentuale può variare in funzione sia del rischio specifico del business che della tipologia di investimento. Per es. nel caso di investimento immobiliare la percentuale di capitale proprio si avvicina alla parte bassa della "forchetta" (33%) e può talvolta anche essere inferiore.

Tutti gli elementi sopra descritti completano la parte DESCRITTIVA (QUALITATIVA) del business plan e rappresentano la base di riferimento per le analisi di tipo quantitativo.

Per lo sviluppo dell'analisi QUANTITATIVA è consigliabile utilizzare un programma specifico che sia in grado di predisporre in modo ordinato e coerente tre prospetti contabili (su un arco di tempo da tre a cinque anni):

- 1. IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE** che raccoglie i costi e i ricavi previsti e fornisce quindi gli elementi utili per la determinazione della prevista redditività aziendale;
- 2. IL PIANO FINANZIARIO** che permette di evidenziare i fabbisogni finanziari nel periodo di riferimento;
- 3. LA SITUAZIONE PATRIMONIALE** che permette di evidenziare la situazione degli elementi componenti il patrimonio aziendale al termine di ciascun esercizio.

Prima di analizzare i tre prospetti, è bene soffermarmi su uno strumento sintetico, che potrebbe risultare molto utile nella MICROIMPRESA³ e per l'imprenditore che non ha molta familiarità con l'analisi di bilancio. Mi riferisco all'**analisi del punto di pareggio aziendale**.

3. Nella MICROIMPRESA si includono, secondo il decreto del Ministro delle attività produttive del 18 aprile 2005, le imprese che hanno meno di 10 occupati ed un fatturato annuo oppure un totale di bilancio non superiore a 2 milioni di Euro.

5. IL PUNTO DI PAREGGIO AZIENDALE E PREZZO REMUNERATIVO

In fase di programmazione aziendale la principale preoccupazione dell'imprenditore è quella di realizzare un **fatturato minimo sufficiente a coprire** tutti i **costi di gestione**.

La Break Even Analysis ha studiato il sistema contabile per individuare tale fatturato, definendolo **BEP (Break Even Point)**. Esso rappresenta **il fatturato minimo⁴ che garantisce la copertura di tutti i costi della GESTIONE CARATTERISTICA⁵ dell'impresa.**

Poiché il **fatturato dipende anche dai prezzi** praticati dall'impresa, oltre che dalla quantità di prodotti venduta, il **punto di pareggio aziendale ("BEP") può anche essere utile per calcolare i prezzi di vendita** dei beni o servizi venduti.

In un'ottica previsionale annuale si distingue tra COSTI VARIABILI e COSTI FISSI.

I COSTI VARIABILI, cioè quei costi strettamente **correlati ai volumi di produzione/vendita**, si distinguono a loro volta tra unitari (relativi quindi ad una specifica unità di prodotto o servizio) e complessivi (relativi a tutte le unità prodotte o a tutti i servizi erogati).

Esempi tipici di costi variabili sono:

- i consumi⁶ di materie prime;
- le provvigioni passive agli agenti;
- le spese di spedizione.

4. Ovviamente il fatturato dipende anche dai prezzi praticati, oltre che dalle quantità di servizi o beni venduti. Ed i prezzi dovranno tener conto dei prezzi della concorrenza. Inoltre l'IVA non è considerata in tale calcolo in quanto partita di credito / debito con l'erario.

5. I costi della gestione caratteristica sono i costi correlati all'attività tipica aziendale. Sinteticamente si possono prendere in considerazione tutti i costi aziendali senza considerare gli oneri finanziari, gli oneri straordinari, le imposte dirette.

6. Ci si riferisce più propriamente ai consumi e non ai costi di acquisto delle materie prime che potrebbero essere invece sostenuti indipendentemente dagli effettivi livelli di produzione. Il legame tra le due grandezze è il seguente: $\text{CONSUMI DI M.P.} = \text{RIMANENZE INIZIALI M.P.} + \text{ACQUISTI DI M.P.} - \text{RIMANENZE FINALI M.P.}$

I COSTI FISSI, cioè quei costi il cui andamento **non** è correlato ai volumi di produzione/vendita, si distinguono a loro volta tra costi fissi di STRUTTURA (costi fissi di "lungo periodo") e costi fissi DISCREZIONALI (costi fissi di "breve periodo").

Esempi tipici di costi **fissi di STRUTTURA** sono:

- costi del personale amministrativo (trattasi del costo complessivo comprendente retribuzione lorda, contributi previdenziali e assicurativi, quota di TFR,);
- materiale di cancelleria e materiale vario di consumo;
- spese telefoniche;
- energia elettrica, gas dei reparti amministrativi;
- affitti passivi;
- canoni di leasing;
- quote di ammortamento delle immobilizzazioni.

L'esempio tipico di **costo fisso DISCREZIONALE** è rappresentato dalle spese pubblicitarie nel senso che il costo può essere limitato anche ad un solo anno. I costi fissi di struttura tendono invece a ripetersi per più annualità ed una volta presa la decisione di acquisto, la stessa si ripercuote per diversi esercizi successivi.

Con l'elencazione fin qui sviluppata non si esaurisce la lista dei costi caratteristici aziendali perché alcuni non sono completamente fissi o completamente variabili.

Ci si riferisce in questi casi ai costi denominati **COSTI SEMIVARIABILI** (cioè caratterizzati da una componente fissa, indipendente dai volumi di produzione/vendita, e una componente variabile correlata ai livelli di attività aziendale).

Esempi di costi SEMIVARIABILI sono:

- costo del personale produttivo (si pensi alla parte variabile correlata ad eventuali ore straordinarie);
- costo del personale commerciale (si pensi a quei contratti caratterizzati anche da una retribuzione variabile in funzione del raggiungimento di taluni target di vendita);
- costo dell'energia elettrica dei reparti di produzione (prevalentemente variabile, ma sempre con una quota di costo fisso).
- Di seguito saranno presentati tre esempi di punto di pareggio aziendale relativi, rispettivamente, ad una impresa artigianale, una impresa commerciale (con vendita al dettaglio) e di servizi.

PRIMO CASO: PUNTO DI PAREGGIO IN UNA IMPRESA ARTIGIANA

Per determinare il punto di equilibrio aziendale si deve cominciare con l'individuazione e la valorizzazione dei COSTI FISSI (compresa la quota fissa dei costi semivariabili) previsti per lo sviluppo dell'idea di business seguendo uno schema semplificato simile al seguente:

VOCE DI COSTO FISSO	DESCRIZIONE E CALCOLO DELLA TIPOLOGIA DI COSTO	VALORIZZAZIONE (costi annuo)
costi del personale amministrativo	Indicare il numero di persone previsto per l'attività amministrativa, (tenendo conto della tipologia contrattuale: tempo pieno, part time, ...) e moltiplicare il tutto per il costo unitario per persona. <u>Considerare, nel numero, anche i soci lavoratori sebbene non sia prevista formalmente la corresponsione di una retribuzione.</u>	€ 25.000
costi del personale produttivo	Identificare il numero di persone e la specifica retribuzione in riferimento ai livelli di produzione considerati coerenti con le quantità di prodotti da vendere. Considerare, nel numero, anche i soci lavoratori sebbene non sia prevista formalmente la corresponsione di una retribuzione.	€ 75.000
materiale di cancelleria e materiale vario di consumo	Stima approssimativa del relativo costo	€ 800
energia elettrica, gas dei reparti amministrativi	In base ai metri quadri/metri cubi dei locali amministrativi; inserire anche la quota fissa dei reparti di produzione.	€ 26.000
affitti passivi	In base ai metri quadri, alla posizione ed ai prezzi medi di affitto della zona.	€ 18.000
pubblicità	Identificare le modalità ed i costi specifici (radio, televisione, costo dei messaggi, ...).	€ 3.500
ammortamento delle immobilizzazioni IMMATERIALI	Ad esempio il 20% dei costi iniziali di impianto (spese notarili di costituzione della società, spese di consulenza iniziali, spese per l'avviamento aziendale nel caso di acquisto di una azienda)	€ 1.000 (ipotizzando costi pluriennali per € 5.000)
ammortamento delle immobilizzazioni MATERIALI	La percentuale di ammortamento varia da cespite a cespite. Una guida potrebbe essere rappresentata dalle aliquote fiscali stabilite per i diversi settori di attività.	€ 17.000 Es. mobili e arredi 12% di € 100.000 = € 12.000 Automezzi 20% di € 25.000 = € 5.000
canoni di leasing	Distribuire, in base al preventivo della società di leasing, il costo nei diversi esercizi (costo complessivo / durata contratto). La scelta del leasing rispetto ad altra forma di finanziamento deve essere coerente con il successivo piano finanziario	€ 13.600 (es. canone iniziale € 9.000, 59 canoni mensili da € 1.000,00) € 68.000 / 5 (anni)

TOTALE COSTI FISSI annui stimati = € 179.900

Per quanto riguarda i **costi variabili**, è necessario identificare innanzitutto le tipologie di prodotti che l'azienda artigiana intende erogare. Di seguito l'analisi viene effettuata per due prodotti ma potrebbe essere sviluppata, con un opportuno foglio di calcolo, per "n" prodotti.

	PRODOTTO ALFA UNA QUANTITÀ	PRODOTTO BETA UNA QUANTITÀ
Costo materie prime per unità di prodotto	€ 3,00 Moltiplicazione, per ogni materia prima, tra la quantità necessaria per unità di prodotto ed il costo di acquisto per unità standard di materia prima (es. chilogrammo, metro, litro)	€ 4,50 Moltiplicazione, per ogni materia prima, tra la quantità necessaria per unità di prodotto ed il costo di acquisto per unità standard di materia prima (es. chilogrammo, metro, litro)
Energia elettrica	€ 0,15 (tenendo conto dei consumi orari previsti della macchina, dei tempi medi di produzione, e del costo dell'energia)	€ 0,30 (tenendo conto dei consumi orari previsti della macchina, dei tempi medi di produzione, e del costo dell'energia)
Provvigioni passive (es. pari al 5% del prezzo di vendita)	€ 0,35	€ 0,45
TOTALE COSTI UNITARI VARIABILI	€ 3,50	€ 5,25
Prezzo medio di vendita (A)	€ 7,00	€ 9,00
Margine di contribuzione unitario assoluto (B=prezzo medio - costi unitari variabili)	€ 3,50	€ 3,75
Margine di contribuzione unitario relativo (percentuale) (C = B/A)	50,00%	41,66%

Il passo successivo è quello di prevedere, coerentemente con i prezzi medi di vendita, la distribuzione del fatturato annuale tra le due tipologie di prodotti.

Si ipotizzi una distribuzione delle vendite del seguente tipo:

Prodotto ALFA = 75%, BETA = 25%.

Ne consegue una determinazione del **Margine di Contribuzione relativo medio ponderato** pari a:

$$75\% \times 50\% + 25\% \times 41,66\% = 47,92\%$$

(% di fatturato dovuta al prodotto **ALFA** X margine di contribuzione unitario ALFA + % di fatturato dovuta a BETA X margine di contribuzione unitario di BETA).

Il punto di equilibrio aziendale sarà pari a:

BEP (Break Even Point) = COSTI FISSI / Margine di contribuzione relativo medio ponderato = 179.900 / 47,92% = € 375.417
(fatturato complessivo).

A questo punto possiamo affermare che:

Il fatturato di pareggio per il **prodotto ALFA** sarà pari a 281.563 (pari al 75% del fatturato complessivo); e le unità di prodotto da vendere saranno 40.223 tenendo conto del prezzo medio di vendita pari a €7,00 (281.563 / 7).

Il fatturato di pareggio per il **prodotto BETA** sarà pari a 93.854 (pari al 25% del fatturato complessivo); e le unità di prodotto da vendere saranno 10.428 tenendo conto del prezzo medio di vendita pari a € 9,00 (93.854 / 9).

Tenendo anche conto della stagionalità delle vendite, si può comprendere la fattibilità economica di massima dell'intero progetto.

SECONDO CASO: PUNTO DI PAREGGIO IN UNA IMPRESA COMMERCIALE (DETTAGLIANTE)

La logica di sviluppo del modello è simile al caso precedente.

Per semplicità si ipotizzi di aver determinato in modo analitico i costi fissi aziendali il cui importo complessivo risulti pari ad **€ 125.000**.

E' opportuno invece analizzare più approfonditamente i costi variabili ed i margini di contribuzione aziendali.

Trattandosi di un dettagliante, una analisi specifica per ciascun articolo risulta pressoché impossibile da effettuare (soprattutto se è assente un sistema informativo gestionale), per cui si dovrà sviluppare l'analisi per "famiglia" o "linea" di articoli/merci.

Ipotizziamo che sia prassi per l'impresa calcolare il prezzo di vendita al dettaglio di una specifica linea di prodotti (chiamata per es. GAMMA) utilizzando il seguente semplice calcolo:

costo di acquisto della merce (senza IVA) + "ricarico" 150%

Pertanto se un articolo della linea GAMMA viene acquistato (IVA esclusa) ad € 20,00, il suo prezzo di vendita (IVA inclusa) sarà di € 50,00.

Per calcolare il margine di contribuzione dell'esempio, è necessario scorporare innanzitutto l'IVA (ipotesi al 20%) dal prezzo di vendita e quindi calcolare il margine di contribuzione assoluto e relativo:

Prezzo di vendita al netto di IVA € 41,67 (50 / 1,20)

Costo di acquisto € 20,00

Margine di contribuzione assoluto € 21,67

Margine di contribuzione relativo 52% (21,67 / 41,67)⁸

Pertanto applicare una "ricarica" ad una famiglia di articoli del 150% equivale, nell'analisi del punto di pareggio, ad applicare un margine di contribuzione relativo del 52%.

A questo punto ipotizziamo che le famiglie di articoli con diverse "ricariche" siano solamente due: GAMMA (sopra analizzata) e DELTA (per la quale si ipotizzi che ricarica applicata sia del 100% a cui corrisponde un margine di contribuzione relativo del 40%).

Si ipotizzi inoltre che siano previste due operazioni di "svendita" nell'arco di un anno con uno sconto medio sul prezzo di vendita per GAMMA del 30% e per DELTA del 20%.

Pertanto dal punto di vista dei risultati economici l'analisi della marginalità dovrà essere sdoppiata per ciascuna linea secondo la seguente tabella.

	GAMMA prezzo pieno	GAMMA in svendita	DELTA prezzo pieno	DELTA in svendita
A) Costo di acquisto (al netto di iva)	€ 20,00	€ 20,00	€ 10,00	€ 10,00
B) Prezzo vendita lordo IVA	€ 50,00	€ 35,00 (sconto 30%)	€ 20,00	€ 16,00 (sconto 20%)
C) Prezzo vendita netto IVA	€ 41,67	€ 29,17	€ 16,67	€ 13,33
D) Margine di contribuzione assoluto	€ 21,67	€ 9,17	€ 6,67	€ 3,33
E) Margine di contribuzione relativo	52 %	31%	40%	25%

Infine per determinare il punto di pareggio aziendale è necessario ipotizzare le "quote di fatturato" di ciascuna linea al fine di determinare il margine di contribuzione medio ponderato aziendale.

Se si ipotizza che la quota di fatturato di GAMMA sia pari al 60% (di cui il 15% realizzato con svendita) e di DELTA sia pari al restante 40% (di cui il 10% realizzato con svendita) è possibile determinare il punto di pareggio aziendale nel seguente modo:

7. Seguendo l'esempio di prima si ottiene: per costo di acquisto € 10,00, prezzo di vendita IVA compresa € 20,00, prezzo al netto di IVA € 16,67 (20/1,20), margine di contribuzione € 6,67, margine di contribuzione relativo 40% (6,67/16,67).

Margine di Contribuzione relativo medio ponderato pari a:

$45\% \times 52\% + 15\% \times 31\% + 30\% \times 40\% + 10\% \times 25\% = 42,55\%$
(% di fatturato dovuta al prodotto GAMMA prezzo pieno X margine di contribuzione unitario GAMMA prezzo pieno +
% di fatturato dovuta al prodotto GAMM in svendita X margine di contribuzione unitario GAMMA in svendita +
% di fatturato dovuta al prodotto DELTA prezzo pieno X margine di contribuzione unitario DELTA prezzo pieno +
% di fatturato dovuta al prodotto DELTA in svendita X margine di contribuzione unitario DELTA in svendita)

Il punto di equilibrio aziendale sarà pari a:

BEP (Break Even Point) = COSTI FISSI / Margine di contribuzione relativo medio ponderato = 125.000 / 42,55% = € 293.772
(fatturato complessivo).

TERZO CASO: PUNTO DI PAREGGIO IN UNA IMPRESA DI SERVIZI

Per semplicità si ipotizzi di aver determinato in modo analitico i costi fissi aziendali il cui importo complessivo risulti pari ad € 285.000.

È opportuno anche in questo caso analizzare più approfonditamente i prezzi di vendita, i costi variabili ed i margini di contribuzione aziendali. Nel caso specifico una impresa di servizi è quasi sempre caratterizzata da un prezzo di vendita orario stabilito dal mercato o dagli ordini professionali (si pensi ad esempio alle tariffe indicate dagli ordini dei dottori commercialisti, degli ingegneri, degli avvocati, ...) per cui la logica di analisi è orientata all'approfondimento delle marginalità in funzione delle diverse tariffe applicate. Per quanto riguarda i costi variabili, gli stessi possono far riferimento al costo orario sostenuto per l'utilizzo di risorse esterne ovvero al costo orario del personale interno qualora venga considerato come costo variabile.

Il costo orario del personale interno deve essere calcolato rapportando **il costo annuo complessivo** al **numero di ore dedicate** all'attività di **consulenza** (attività produttiva) da ciascun operatore. È noto infatti che una percentuale del tempo viene dedicato all'**attività** cosiddetta **"improduttiva"** cioè non orientata alla clientela per lo svolgimento di attività accessoria di formazione, di analisi, di predisposizione di preventivi, di marketing, ecc. .

Pertanto se il costo annuo di un consulente junior è pari a € 36.000, il numero di ore effettivamente svolte è 1.760 e la percentuale di ore improduttive, come sopra identificate, è pari al 20%, la tariffa oraria di costo variabile può essere così determinata:

$$36.000 / 1.408^8 = € 25,57$$

(costo annuo/ora produttiva)

Ipotizzando tariffe diversificate per consulenti junior, senior e partners pari, rispettivamente a € 60, € 80 e € 100 è possibile sviluppare la seguente scheda:

8. Le ore improduttive risulterebbero pari a 352 e pertanto 1.760 - 352 = 1.408.

	CONSULENTE JUNIOR (INTERNO)	CONSULENTE SENIOR	CONSULENTE PARTNER
Tariffe orarie di vendita applicate al netto di IVA	€ 60	€ 80	€ 100
Costi orari variabili	€ 25,57	€ 45	€ 70
Margini assoluti orari	€ 34,43	€ 35	€ 30
Margini relativi	57%	44%	30%

Se mediamente, in ogni intervento di consulenza, si può riscontrare un 65% delle ore effettuate dai consulenti junior, un 25% dai consulenti senior ed un 10% dai partners, allora il margine di contribuzione medio ponderato risulterà pari a:

$$65\% \times 57\% + 25\% \times 44\% + 10\% \times 30\% = 51,05\%$$

(% incidenza media ore effettuate da Cons. Junior X margine di contribuzione unitario Cons. Junior + % incidenza media ore effettuate da Cons. Senior X margine di contribuzione unitario Cons. Senior + % incidenza media ore effettuate da Cons. Partner X margine di contribuzione unitario Cons. Partner)

con una tariffa media oraria per consulenza pari a:

$$65\% \times 60 + 25\% \times 80 + 10\% \times 100 = € 69$$

(% incidenza media ore effettuate da Cons. Junior X costo orario Cons. Junior + % incidenza media ore effettuate da Cons. Senior X costo orario Cons. Senior + % incidenza media ore effettuate da Cons. Partner X costo orario Cons. Partner)

Il punto di equilibrio aziendale sarà pari a:

BEP (Break Even Point) = COSTI FISSI / Margine di contribuzione relativo medio ponderato = 285.000 / 51,05% = € 558.276
(fatturato complessivo).

Per raggiungere tale obiettivo è necessario fatturare complessivamente 8.091 ore (558.276 / 69) di cui relative a:

Junior	h. 5.259	(65%)
Senior	h. 2.023	(25%)
Partner	h. 809	(10%)

Tenendo conto delle ore improduttive, nonché delle ore medie annue complessive per ogni "categoria" di consulenti, è possibile anche calcolare il "fabbisogno" numerico di personale interno (ovvero di consulenti esterni).

FISSAZIONE DI UN PREZZO REMUNERATIVO

E' opportuno ricordare che lo strumento DI DETERMINAZIONE DEL PUNTO DI PAREGGIO può essere utilizzato anche una volta **fissato l'obiettivo di reddito operativo**. Per reddito operativo si intende la differenza tra i ricavi caratteristici ed i costi caratteristici senza quindi considerare i ricavi non caratteristici (esempio: introiti dell'attività immobiliare, costi straordinari) e i costi non caratteristici (esempio: interessi passivi, costi straordinari e imposte).

La formula in precedenza utilizzata si modificherebbe come segue:

FATTURATO OBIETTIVO = (COSTI FISSI + OBIETTIVO DI REDDITO OPERATIVO) / Margine di contribuzione relativo medio ponderato.

Di seguito si riportano i fatturati da raggiungere nell'ipotesi di conseguimento del reddito operativo pari ad € 45.000 in tutti e tre i casi sopra esaminati.

	IMPRESA ARTIGIANA	IMPRESA COMMERCIALE	IMPRESA SERVIZI
Totale costi fissi	€ 179.900	€ 125.000	€ 285.000
Margine di contribuzione medio ponderato	47,92%	42,55%	51,05%
Punto di pareggio (espresso in termini di fatturato annuo)	€ 375.417	€ 293.772	€ 558.276
Obiettivo espresso in termini di reddito operativo	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000
Fatturato annuo per il raggiungimento dell'obiettivo	€ 469.324	€ 399.530	€ 646.425
Tasso di crescita del fatturato rispetto al fatturato di pareggio	+ 25%	+ 36%	+ 16%

L'ultima riga della tabella precedente ci permette di elaborare le seguenti considerazioni:

- fissato un determinato obiettivo di reddito, il tasso di crescita del fatturato necessario per raggiungerlo (rispetto al fatturato di equilibrio) è tanto più alto quanto più basso è il margine di contribuzione medio ponderato;

- la crescita del fatturato può essere ottenuta o intervenendo sulle quantità vendute, oppure intervenendo sul lato dei margini di contribuzione (cioè **aumentando il prezzo di vendita e/o riducendo i costi variabili**).

Un'ultima considerazione ritengo opportuna, e si riferisce al "**quantum di reddito operativo**" fissato come obiettivo.

In altri termini la questione potrebbe essere così posta: a quanto dovrebbe **ammontare il reddito operativo in una impresa efficiente?**

Evidentemente una risposta univoca non può essere data perché dipende dalle caratteristiche dall'andamento del settore in cui opera l'azienda, dalle dimensioni aziendali nonché da altre variabili di tipo macroeconomico (economia italiana e internazionale, tassi di interesse, ...).

In questo contesto ritengo opportuno soffermarmi sulle caratteristiche del **settore** e sulle **dimensioni** aziendali (in particolare **fatturato** e **capitale investito**) da utilizzare come parametro per la congrua determinazione del reddito operativo, in particolare ricorrendo all'analisi di **benchmarking**.

Più precisamente fatturato e capitale investito sono "legati" al reddito operativo attraverso il calcolo di due noti indici di bilancio:

- **ROI** (rapporto Reddito Operativo /Capitale investito);
- **ROS** (rapporto Reddito Operativo /Fatturato)

Conoscendo i valori medi di settore⁹ di tali indici è possibile determinare il reddito operativo di riferimento dell'azienda.

Ad esempio se in un determinato settore gli indici medi sono pari a:

ROI = 12%

ROS = 8%

9. L'analisi di settore può essere reperita facilmente, a costi contenuti, utilizzando i reports di società specializzate in analisi di bilancio (cerved, bilanciitalia, ...) facilmente reperibili in internet.

e il capitale investito inizialmente nell'azienda è pari ad € 350.000 (per es. immobilizzazioni e scorte) allora il risultato operativo considerato "congruo" potrebbe essere allineato a quello del settore di appartenenza e cioè:

€ 350.000 X 12% = € 42.000 obiettivo di reddito operativo

Dopo aver calcolato il fatturato per raggiungere l'obiettivo (come indicato all'inizio del presente paragrafo) è possibile calcolare il ROS (rapportando € 42.000 con il nuovo fatturato appena determinato) per poterlo confrontare con il ROS di settore.

Infine confrontando il ROS dell'azienda con quello del settore è possibile verificare se la struttura dei costi (fissi e variabili) è "allineata" con quella di settore.

6. IL MODELLO DI BUSINESS PLAN (PARTE QUANTITATIVA)

L'EQUILIBRIO ECONOMICO, L'EQUILIBRIO FINANZIARIO E L'EQUILIBRIO PATRIMONIALE

Come anticipato in precedenza, al fine di predisporre al meglio la parte numerica del business plan, è utile disporre di un buon software che permetta di gestire, per un orizzonte temporale di 3 – 5 anni, gli inevitabili "intrecci contabili" tra le tre dimensioni di analisi:

- ECONOMICA;
- FINANZIARIA;
- PATRIMONIALE.

Un esempio di tali intrecci può essere ben rappresentato dal successivo esempio.

Per svolgere l'attività di produzione necessitano taluni beni strumentali (es. macchinari) il cui pagamento può avvenire alternativamente:

- a.** in contanti con denaro dei soci
(effetto **economico** = ammortamento annuo – effetto **finanziario** = credito per IVA – effetto **patrimoniale** = capitalizzazione del bene ed aumento del patrimonio netto);
- b.** mediante stipula di un contratto di leasing (effetto economico = canoni di leasing annui (comprensivi degli interessi) – effetto **finanziario** = IVA "diluita" durante il contratto, uscita finanziaria immediata per il maxicanone e uscita finanziaria periodica a fronte delle fatture della società di leasing – effetto **patrimoniale** = nessuna capitalizzazione del bene);
- c.** mediante accensione di un contratto mutuo
(effetto **economico** = ammortamenti annui sul bene e interessi passivi sul prestito – effetto **finanziario** = IVA "concentrata" all'acquisto del bene, uscite finanziarie periodiche secondo il piano di ammortamento finanziario del prestito – effetto **patrimoniale** = capitalizzazione del bene e aumento dell'indebitamento aziendale con rischi di sottocapitalizzazione aziendale).

Come si può ben immaginare, la simulazione tra le diverse alternative risulta molto difficoltosa se non si dispone di un software "ad hoc". Senza contare poi che in fase di start up gli investimenti e le condizioni di finanziamento sono molteplici come pure le condizioni di incasso dai clienti e di pagamento ai fornitori.

Si riassumono di seguito le principali indicazioni richieste dai principali software in circolazione:

ASPETTI GENERALI

- nome dell'impresa, sede e codice fiscale;
- la data di chiusura dell'ultimo bilancio (se impresa già esistente);
- il numero dei bilanci consuntivi e la durata dei relativi esercizi (se impresa già esistente);
- il numero di bilanci previsionali da elaborare (consigliabile 5 esercizi per vedere le proiezioni degli effetti a "regime" del progetto di impresa);
- la durata degli esercizi previsionali (per esempio il primo esercizio potrebbe non coincidere con una annualità se la società è stata costituita durante l'anno).

ASPETTI ECONOMICI

La logica di sviluppo della parte quantitativa economica ripercorre le seguenti fasi:

- inserimento del **fatturato** previsto per il primo esercizio previsionale, e del **tasso di crescita** dei ricavi per gli anni successivi;
- inserimento per ciascun costo di natura **VARIABLE** della percentuale di incidenza rispetto al fatturato;
- inserimento, per i costi **FISSI**, degli **importi assoluti** per ciascuna annualità (spesso si inseriscono dei valori assoluti crescenti per recuperare l'effetto inflazione attesa). La gestione degli ammortamenti proviene invece dalle ipotesi di acquisto delle immobilizzazioni **sviluppate nell'analisi** PATRIMONIALE (dove spesso vengono richieste le aliquote di ammortamento per ciascuna categoria di immobilizzazione);

- l'inserimento dei **costi finanziari** viene riportato in "automatico" dalla gestione FINANZIARIA nella quale è necessario specificare i tassi di interesse passivi previsti per le diverse operazioni di finanziamento (suddividendo spesso i tassi tra scoperti a breve e tassi su operazioni a medio lungo termine);
- l'inserimento delle **imposte** avviene, nella gran parte dei casi, attraverso la scelta di due aliquote (una per l'IRES e una per l'IRAP) con le rispettive basi imponibili. Può essere utile, per la presenza frequente di costi indeducibili fiscalmente, utilizzare aliquote di imposta leggermente superiori a quelle prestabilite¹⁰.

ASPETTI PATRIMONIALI

E' opportuno valorizzare le immobilizzazioni durevoli identificandole e raggruppandole per categorie omogenee (mobili e arredi, impianti specifici, impianti generici, immobili strumentali,.....) assegnando le relative aliquote di ammortamento fiscale. Fondamentale è distribuire nel tempo gli acquisti secondo i fabbisogni produttivi. In tale contesto viene spesso richiesta l'aliquota IVA delle immobilizzazioni per poter evidenziare in modo corretto l'effetto nella gestione FINANZIARIA.

ASPETTI FINANZIARI

Gli aspetti finanziari rappresentano l'anello di congiunzione delle scelte operative economiche e patrimoniali.

E' possibile, al riguardo evidenziare almeno tre linee di fondo di approfondimento di questa tematica.

1) **COMBINAZIONE CAPITALE PROPRIO e CAPITALE DI CREDITO** = una prima scelta fondamentale riguarda i versamenti (o i conferimenti) dei soci rispondendo alle domande QUANTO ? e QUANDO ? In riferimento alla prima domanda si può senza dubbio rilevare che l'ammontare di capitale proprio deve essere proporzionato al capitale investito e al capitale richiesto a terzi (banche e società di leasing). Un rapporto equilibrato capitale proprio / capitale di credito dovrebbe essere di 1:1 o 1:2. Rapporti con divisori più alti sono quasi sempre accompagnati da richieste di garanzie personali o reali da parte dei finanziatori esterni che compensano "fuori bilancio" lo squilibrio delle fonti. Il momento in

10. Per esempio utilizzare per l'IRES il 36% in luogo del 33% effettivo e per l'IRAP il 4,50% in luogo del 4,25%.

cui erogare il capitale è inevitabilmente legato al momento di sostenimento degli investimenti durevoli (e quindi non necessariamente deve essere concentrato all'inizio del progetto).

2) Tipologia di finanziamenti a MEDIO/LUNGO TERMINE

= una volta determinata la combinazione capitale proprio / capitale di terzi, la quota di investimenti durevoli non finanziata dai soci dovrà essere finanziata dai finanziatori esterni. Le scelte riguardano: la tipologia di finanziamento (leasing o mutuo), la durata, le modalità di rimborso delle quote di capitale ed il tasso effettivo dell'operazione tenendo anche conto delle spese accessorie dell'operazione stessa.

3) Un ulteriore aspetto finanziario, spesso sottovalutato dai piccoli imprenditori, è correlato a quello che in dottrina viene chiamato "**FAB-BISOGNO DI CAPITALE CIRCOLANTE**". Tale aspetto è strettamente connesso alla variabile CREDITI VERSO I CLIENTI (cioè ai **tempi medi di incasso** delle fatture oltre che all'aliquota IVA applicata), alla variabile RIMANENZE (cioè ai **tassi di rotazione** e alle politiche aziendali degli approvvigionamenti) alla variabile DEBITI VERSO I FORNITORI (cioè ai **tempi medi di pagamento** delle fatture oltre che all'aliquota IVA applicata). È evidente, ad esempio, che tempi lunghi di incasso dei clienti accompagnati da una bassa rotazione del magazzino fanno crescere il fabbisogno di capitale circolante a fronte del quale si renderanno necessari finanziamenti a BREVE TERMINE del sistema creditizio.

L'output del modello quantitativo consiste nella predisposizione del conto economico, dello stato patrimoniale e dei flussi finanziari per i 3 - 5 anni successivi alla costituzione dell'impresa.

Dall'analisi combinata dei tre prospetti è possibile comprendere la sostenibilità complessiva dell'intero progetto e nel caso in cui taluni indicatori (indici di bilancio) evidenziassero delle "anomalie" si dovrebbe opportunamente modificare il business plan al fine di eliminare situazioni di potenziale squilibrio.

Una volta avviata l'iniziativa lo stesso potrà sicuramente rappresentare una guida per monitorare costantemente i risultati raggiunti e prendere le opportune azioni correttive.

7. UN MODELLO QUANTITATIVO SEMPLIFICATO (PER MICRO / PICCOLE IMPRESE IN FASE DI START UP)

Nelle pagine seguenti è riportato un modello semplificato per aiutare il neo imprenditore a predisporre i dati quantitativi del Business Plan (dati economici, patrimoniali e finanziari).

Il modello, predisposto con un semplice software di calcolo e disponibile anche nel sito della Camera di Commercio di Padova, si compone dei seguenti fogli di lavoro tra loro collegati:

A. DATI INPUT OPERATIVI

I dati di input operativi devono essere riportati esclusivamente nelle celle di colore giallo.

1. INPUT COSTI DI START UP E GENERALI devono essere inseriti i dati di input relativi alle macro classi di costo:

a. SPESE DI COSTITUZIONE AZIENDA

b. SPESE RELATIVE ALLA DISPONIBILITA' DEI LOCALI

c. SPESE GENERALI, AMMINISTRATIVE E COMMERCIALI

In riferimento a ciascuna classe è necessario indicare i relativi **importi attesi** (al netto di IVA) e la **durata attesa** dei specifici costi pluriennali (espressa in numero di anni).

Risulta evidente come la classe spese generali, amministrative e commerciali ha per default durata pari ad anni 1 in quanto trattasi di costi di esercizio il cui beneficio si esaurisce al massimo nell'arco di un esercizio.

Il foglio di calcolo distribuirà le diverse tipologie di costo tra le tre colonne denominate "costo di esercizio", "costo pluriennale" e "ammortamenti immateriali".

2. INPUT INVESTIMENTI E FINANZIAMENTI devono essere inseriti i dati di input relativi alle diverse tipologie di investimenti materiali. In riferimento a ciascuna classe è necessario indicare **la tipologia** di investimento, **l'importo dell'investimento** (al netto di IVA) e la **durata attesa** (espressa in numero di anni). Inoltre è necessario fornire l'informazione relativa alla modalità prescelta di finanziamento indicando nella specifica colonna uno dei seguenti caratteri:

- "I" qualora l'investimento fosse finanziato da capitale versato dall'imprenditore o dai soci (cosiddetto capitale proprio);
- "B" qualora l'investimento fosse finanziato con prestito bancario a medio lungo termine (capitale di terzi);

- "L" qualora l'investimento fosse finanziato con operazione di leasing finanziario (capitale di terzi).

Il foglio di calcolo, in base alla scelta effettuata, distribuirà gli importi nelle specifiche colonne calcolando anche nelle ultime due colonne la quota di ammortamento o la quota annuale del canone di leasing al netto della componente interessi.

3. INPUT DATI PRODOTTI E SERVIZI devono essere inseriti i seguenti dati di input relativi alle diverse tipologie di Prodotti / Servizi che si intende realizzare. Più precisamente:

- a.** i volumi di vendita annui ed i prezzi unitari di vendita;
- b.** il costo unitario (variabile) della materia prima per ciascun prodotto/servizio;
- c.** eventuali provvigioni espresse come % sulle vendite per ciascun prodotto;
- d.** eventuali altri costi variabili espressi come % sulle vendite per ciascun prodotto;
- e.** inserire una stima delle perdite su crediti espressa come % sui ricavi.

4. INPUT DATI RELATIVI AL PERSONALE devono essere inseriti i dati di input distinguendo tra personale di Produzione e personale Amministrativo e Commerciale (indicando il tipo di mansione, il numero ed il costo unitario annuo aziendale). In questo prospetto deve essere ovviamente inserito anche il personale con collaborazioni a progetto nonché il **costo (figurativo) dei soci lavoratori** quest'ultimo stimabile in base alla quantità e qualità di lavoro prestato dagli stessi.

B. DATI INPUT FINANZIARI

Anche i dati di input finanziari devono essere riportati esclusivamente nelle celle di colore giallo.

I dati finanziari sono relativi a:

1. INPUT RELATIVI AL CAPITALE CIRCOLANTE devono essere inseriti i dati di input relativi ai tempi medi (espressi in numero di giorni) relativi a:

- a.** INCASSO CLIENTI
- b.** DURATA MEDIA SCORTE
- c.** PAGAMENTO FORNITORI

Ciò permette di determinare in automatico lo "**Scoperto monetario netto**" sia espresso in **giorni** (giorni cliente + giorni magazzino – giorni fornitore) che espresso in termini di **fatturato** (fatturato medio giornaliero moltiplicato giorni di scoperto monetario). Quest'ultimo parametro esprime il fabbisogno finanziario correlato all'operatività che dovrà essere finanziato da una corretta combinazione di capitale proprio e di terzi. L'ammontare di finanziamento bancario necessario per il soddisfacimento di tale fabbisogno (da inserire nella apposita cella) dovrà infatti essere coerente con il "rischio finanziario" dell'impresa.

Pertanto aziende con lunghi tempi di durata scorte e di incasso dalla clientela dovranno finanziare il capitale circolante con quote sempre più significative di capitale proprio.

2. INPUT RELATIVI AI TASSI FINANZIARI PASSIVI SUI PRESTITI devono essere inseriti i dati di input relativi ai tassi passivi medi attesi (espressi in % annua) delle operazioni a medio lungo termine (mutui e leasing) e delle operazioni a breve termine.

A seguito delle informazioni di investimento e finanziarie inserite, il foglio di calcolo determina il "**capitale proprio residuo**", cioè la quota che deve essere ulteriormente versata dall'imprenditore (o dai soci) per iniziare l'attività di impresa.

Lo stesso foglio calcola anche il rapporto capitale terzi / capitale proprio e commenta l'indicatore indicando che l'azienda risulta sottocapitalizzata qualora il predetto rapporto fosse superiore a due.

C. OUTPUT IMPIEGHI E FONTI

Trattasi di un foglio di output che evidenzia la struttura patrimoniale e finanziaria dell'azienda nel **momento di inizio dell'attività operativa**.

Più precisamente si identifica il capitale investito (IMPIEGHI) nella diverse classi di immobilizzazione e capitale circolante con evidenziazione separata dell'IVA sugli acquisti di immobilizzazioni (tranne il caso in cui l'acquisto venga effettuato mediante leasing finanziario). Si evidenzia come le operazioni di leasing vengano rilevate seguendo il cosiddetto "metodo finanziario" che equipara l'operazione di leasing alle altre forme tecniche di prestito a medio lungo termine con evidenziazione del costo dell'immobilizzazione e del relativo debito finanziario.

Sotto il profilo delle FONTI si evidenzia l'ammontare del capitale pro-

prio e l'ammontare dei debiti finanziari.
 In particolare nella successiva tabella si evidenziano le principali caratteristiche del prospetto denominato "IMPIEGHI e FONTI".

IMPIEGHI E FONTI	
Rappresenta gli investimenti (impieghi) e i correlati finanziamenti (fonti) necessari per "far partire" l'attività dell'azienda.	
Impieghi	NOTE
Immobilizzazioni Immateriali	Trattasi dei costi pluriennali sostenuti al momento della costituzione dell'azienda il cui costo viene ammortizzato in più esercizi
Immobilizzazioni Materiali	Trattasi dei costi di acquisto dei beni strumentali il cui costo viene ammortizzato in più esercizi in base alle diverse aliquote di ammortamento (durata vita utile)
Crediti per IVA	Trattasi del credito IVA correlato agli acquisti di immobilizzazioni sostenuti nella fase iniziale dell'attività. Tale credito è influenzato anche dal tipo di finanziamento (per esempio nel caso di finanziamenti mediante leasing l'uscita finanziaria per IVA non viene sostenuta immediatamente dall'impresa ma distribuita per tutta la durata del contratto di leasing)
Capitale circolante	Trattasi dell'investimento in capitale circolante definito come somma di magazzino e crediti al netto dei debiti con i fornitori
Fonti	NOTE
Versamenti durevoli da parte dei soci	Trattasi dei mezzi propri versati dai soci a titolo definitivo. Hanno quindi un carattere durevole e non possono, tranne casi eccezionali, essere restituiti
Altri versamenti da parte dei soci	Trattasi di finanziamenti effettuati dai soci che possono essere a carattere temporaneo (prestito) o durevole (versamento a "fondo perduto" o in conto capitale). Nel primo caso ed in presenza di un consolidato equilibrio economico/finanziario nel tempo, tali somme potranno essere restituite ai soci (di fatto quindi tale fonte verrebbe sostituita nel tempo dall'autofinanziamento aziendale)
Debiti finanziari a breve termine	Trattasi del prestito volto a finanziare l'investimento in capitale circolante
Debiti finanziari a medio lungo termine	Trattasi del prestito volto a finanziare gli investimenti materiali durevoli. La scadenza di tale prestito dovrà essere "correlata" alla vita utile stimata dei beni strumentali acquistati. Potrebbe trattarsi anche di un finanziamento mediante stipula di un contratto di leasing

D. CONTO ECONOMICO

Trattasi di un foglio di INPUT (celle gialle) / OUTPUT che evidenzia:

1. INPUT RELATIVI AGLI ASPETTI ECONOMICI devono essere inseriti in formato di percentuale i tassi di crescita dei ricavi, incidenza

dei costi variabili, tasso di crescita dei costi fissi generali e tasso di crescita del costo del personale.

2. OUTPUT CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO consiste in un conto economico riclassificato per il primi tre esercizi dell'attività con evidenziazione dei principali aggregati economici utili per comprendere la redditività aziendale:

- a. MARGINE DI CONTRIBUZIONE
- b. MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)
- c. RISULTATO OPERATIVO (EBIT)
- d. ONERI FINANZIARI
- e. RISULTATO LORDO
- f. RISULTATO NETTO

Tutti gli aggregati sono evidenziati sia in valore assoluto che in percentuale sulle vendite.

Viene inoltre evidenziato il cash flow generato nell'esercizio destinato prioritariamente al rimborso dei debiti bancari a medio lungo.

In particolare nella successiva tabella si evidenziano le principali caratteristiche del prospetto denominato "CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO A MARGINE DI CONTRIBUZIONE".

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO A MARGINE DI CONTRIBUZIONE	
Tale prospetto evidenzia la redditività prospettica dell'azienda nei primi tre periodi di attività operativa. La struttura a scalare e con le proiezioni triennali dovrebbe aiutare a comprendere i margini di redditività aziendali attesi in presenza del verificarsi delle ipotesi sottostanti. La struttura a costi fissi / variabili è coerente con l'analisi del punto di pareggio aziendale.	
Ricavi	I ricavi devono essere analizzati per "prodotto/servizio" e devono riflettere le ipotesi di fondo in riferimento alle quantità vendute ed ai prezzi medi di vendita
Costi variabili esterni	Derivano da un'analisi analitica della composizione dei costi variabili in termini di prodotto tra le quantità necessarie per la produzione del prodotto/servizio ed i costi medi di acquisto stimati
Costo del personale	Trattasi del costo complessivo del personale comprensivo degli oneri diretti ed indiretti (la quantità e qualità del personale dovrà evidentemente essere coerente con i volumi di produzione stimati). E' opportuno anche inserire eventuali costi " figurativi " del personale in riferimento all'attività svolta dai soci d'opera
Ammortamenti	Rappresentano quote di costi dei beni materiali e immateriali determinate applicando le specifiche aliquote di ammortamento

Oneri finanziari	Si distingue tra oneri finanziari relativi al finanziamento del capitale circolante (considerati oneri variabili correlati al fatturato) e oneri finanziari sul prestito a medio termine (stimato sulla base del piano di ammortamento della banca)
Imposte	Il livello delle imposte dirette è difficile da stimare e dipende dalla forma giuridica dell'impresa e dalle quote di indeducibilità dei costi. Potrebbe essere opportuna un'ulteriore suddivisione con l'evidenziazione specifica dell'IRAP
Cash Flow	Quest'ultima riga del prospetto facilita la comprensione dei legami tra aspetti economici e finanziari. Il cash flow viene definito come somma dell'utile più gli ammortamenti e rappresenta una misura dell'autofinanziamento dell'azienda, cioè della "potenzialità" a generare flussi finanziari.

E. ANALISI DEL PUNTO DI PAREGGIO AZIENDALE

Trattasi di un foglio di OUTPUT che evidenzia:

1. IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE ASSOLUTO (IN €) E PONDERATO (IN %) dell'azienda nel suo complesso che esprime il livello del contributo originato dalle vendite aziendali alla copertura dei costi fissi.

2. IL PUNTO DI PAREGGIO AZIENDALE cioè il livello minimo di fatturato che l'azienda deve raggiungere per non subire una perdita economica

3. IL MARGINE DI SICUREZZA che esprime di quanto può ridursi (in %) il fatturato atteso nei prossimi esercizi per non subire una perdita economica.

Questi indicatori esprimono il **livello di rischiosità operativa** dell'azienda: in particolare tanto più è elevato il margine di contribuzione ed il margine di sicurezza, tanto meno rischiosa (o, se si vuole, più flessibile) è l'azienda. dei costi variabili, tasso di crescita dei costi fissi generali e tasso di crescita del costo del personale.

8. UN ESEMPIO DI APPLICAZIONE DEL MODELLO SEMPLIFICATO

PREMESSA

Il presente documento, composto di due sezioni, ha la finalità di presentare un progetto di business relativo allo sviluppo di un'attività nel mercato della produzione di pasticceria fresca artigianale.

La prima parte contiene una serie di considerazioni riguardanti un progetto di business che si intende sviluppare ed una descrizione qualitativa delle ipotesi su cui si basa il piano economico finanziario esposto nella seconda parte del documento.

La seconda sezione quindi ha carattere quantitativo ed economico finanziario ed espone le stampe secondo il modello quantitativo semplificato esposto al precedente punto 7.

1 – BREVI CENNI SULLA COSTITUENDA NUOVA SOCIETA'

Il soggetto economico che svolgerà l'attività oggetto del presente piano economico-finanziario sarà denominato "Alfa s.r.l." ed avrà una ben precisa caratterizzazione.

Infatti, la direzione ha intenzione di dotare la "Alfa s.r.l." di una serie di risorse e fattori produttivi che le daranno la possibilità di svolgere un ruolo di particolare importanza all'interno del mercato.

Per fare ciò la direzione intende trasferire al predetto soggetto economico un'identità ben precisa attraverso la definizione di una "vision" e di una "mission".

1.1 La vision

"Alfa s.r.l." intende assumere un ruolo di primaria importanza nel campo della produzione di pasticceria fresca e questo non solo in ambito locale ma anche nazionale con l'offerta di una qualità di produzione non ancora raggiunta dal mercato.

1.2 La mission

Per fare ciò "Alfa s.r.l." cercherà non solo di stipulare nuovi accordi di fornitura, con l'intento della crescita dimensionale, ma cercherà anche di creare alleanze in modo da poter trasferire ai clienti la propria cultura nel lavoro ed i propri valori.

2 – CONTENUTO DEL PROGETTO IMPRENDITORIALE

Dopo aver definito la "vision" e la "mission" di "Alfa s.r.l.", il documento prosegue illustrando il contenuto del progetto imprenditoriale.

Tale progetto si sviluppa per più fasi su di un arco temporale stimabile

nel periodo compreso da gennaio 2010 a dicembre 2012.

2.1 Obiettivi del progetto imprenditoriale

L'obiettivo del progetto imprenditoriale è quello di creare una struttura produttiva che sia in grado di soddisfare in ogni momento le richieste del mercato e di offrire allo stesso un prodotto di alta qualità il tutto mantenendo un controllo sui costi di produzione, per conseguire già nei primi esercizi di attività risultati e flussi di cassa positivi.

2.2 Ambito di sviluppo dell'idea imprenditoriale

La società in cui verrà sviluppata tale iniziativa sarà, come già accennato, operativa nel settore della produzione di pasticceria fresca ed altri prodotti dolciari.

2.3 Il piano degli investimenti

Gli investimenti che la costituenda società deve sostenere per potersi dotare di una struttura produttiva che le permetta di offrire al mercato un prodotto di elevata qualità sono i seguenti:

1. Acquisto di un capannone industriale sito in provincia di BERGAMO che sarà destinato a laboratorio di produzione per un valore pari a € 900.000; all'interno dello stesso saranno posizionati le altre immobilizzazioni materiali della costituenda società.
2. Acquisto di macchinari/attrezzature di produzione ed arredamento di laboratorio, per un valore di € 360.000;
3. Macchine elettroniche d'ufficio per un valore di € 15.000 (di cui software € 6.000);
4. Mobili e arredi per € 40.000, impianti telefonici per € 4.000;
5. Spese per sistemazione locali € 23.000 (di cui € 18.000 per adeguamenti locali)
6. Costituzione della società e studio di fattibilità del progetto per un importo pari a € 15.000 (di cui € 6.000 costi notarili).

2.4 Il piano delle fonti di finanziamento

La direzione ha ipotizzato di finanziare gli investimenti sopra indicati nel seguente modo:

1. il capannone industriale sarà acquistato tramite un leasing finanziario con durata di 18 anni (durata minima attualmente prevista dalla normativa fiscale per la deduzione dei canoni)
2. l'acquisto dei macchinari, delle attrezzature e dell'arredamento con apporto finanziario dei soci;
3. l'acquisto di macchine elettroniche, software, telefono con un finanziamento bancario della durata di 4 anni

Si deve precisare che la direzione ha ipotizzato di finanziare l'investimento nel capannone industriale tramite leasing finanziario in quanto tale metodo permette di diluire il pagamento dell'IVA lungo il periodo

di durata del relativo contratto, a differenza della metodologia di finanziamento tramite mutuo in cui l'IVA relativa all'investimento non verrebbe finanziata.

3 – LE IPOTESI DI SVILUPPO

3.1 I dati generali del piano

La presente sezione del documento intende descrivere le ipotesi utilizzate dalla direzione per la costruzione del piano economico finanziario. In primo luogo il tasso di crescita del fatturato totale (anni 2011 e 2012) ingloba il tasso di inflazione atteso. Data la correlazione fra ricavi e costi variabili, anche l'incremento annuale del valore dei costi variabili comprende una parte di inflazione attesa. Si è ipotizzato invece che i costi fissi assumano un andamento pressoché costante nel lasso di tempo di sviluppo del progetto (con un aumento limitato al 2% annuo e incorporante l'effetto inflattivo).

E' stata ipotizzata altresì una dinamica del costo del lavoro differenziata in base alla natura delle mansioni svolte; infatti si è ipotizzato che il costo del personale di produzione sia calcolato in base a delle percentuali predeterminate dalla direzione e rapportate al totale dei ricavi previsti per l'esercizio, mentre il costo del personale amministrativo, è stato considerato fisso fino al raggiungimento di particolari dimensioni aziendali.

I tassi passivi finanziari inseriti nella previsione sono i seguenti:

Anno riferimento	Tasso debitore di breve periodo	Tasso debitore di medio/lungo periodo
2010	4,00%	5,00%
2011	4,00%	5,00%
2012	4,00%	5,00%

Altre ipotesi utilizzate per lo sviluppo del business plan sono le seguenti: non sono state stimate le economie di volume legate alle riduzioni di prezzo sugli acquisti di materie prime che la società potrebbe ottenere a seguito degli elevati quantitativi di ordinazione; il piano è stato costruito mantenendo un tasso costante di incidenza del valore delle materie prime sul prezzo di vendita; il carico fiscale IRES ed IRAP è stato stimato forfettariamente nel 40% del risultato lordo ante imposte.

3.2 Il mercato di riferimento

La società "Alfa s.r.l." opererà nel mercato della produzione di prodotti di pasticceria fresca ed altri prodotti dolciari in genere.

La tabella sotto riportata indica la stima delle vendite effettuata dalla direzione per i vari esercizi oggetto di analisi.

	2010	2011	2012
FATTURATO TOTALE	724.310	782.255	876.125
% di incremento		+8%	+12%

Valori in euro

In riferimento ai prodotti offerti sul mercato per l'anno 2010 la distribuzione del fatturato potrebbe essere la seguente:

Prodotto	Fatturato annuo	Peso su fatturato
Pasticceria mignon	€ 240.360	33%
Torte e tortine	€ 178.500	25%
Biscotteria dolce e salata	€ 141.950	20%
Gelato sfuso	€ 115.500	15%
Brioche	€ 48.000	7%
FATTURATO TOTALE	€ 724.310	100%

Valori in euro

In base alla previsione effettuata, la direzione ritiene che il prodotto che avrà maggior successo nel mercato, risulterà essere la produzione di "pasticceria mignon", con un'incidenza del 33% sull'intero volume d'affari. Subito dopo tale prodotto si trovano, in ordine di vendite, rispettivamente le produzioni di "torte e tortine" (25%), "biscotteria dolce e salata" (20%), "gelato sfuso" (15%) ed infine "Brioche" (7%). Il valore del fatturato previsto per ogni prodotto risulta determinato dalla direzione già al netto dell'eventuale sconto quantità previsto nei rispettivi listini.

3.3 La struttura aziendale e produttiva

Il progetto sarà sviluppato attraverso la costituzione ad hoc di una nuova società.

Per poter svolgere l'attività di produzione di pasticceria fresca ed altri prodotti dolciari in genere, la società si dovrà dotare di attrezzature/impianti/arredamento e personale qualificato in modo da poter riuscire ad offrire al mercato un prodotto di qualità.

Una volta che l'azienda sarà dotata dei macchinari e del personale necessario per svolgere la produzione, la funzione della direzione sarà quella di gestire nel modo migliore possibile le risorse presenti.

Dopo l'iniziale fase di attrezzaggio e messa a punto dei macchinari, la direzione ha l'intenzione di organizzare la fase produttiva attraverso la creazione di linee di produzione autonome; tale metodologia di lavoro nei piani della direzione dovrebbe consentire l'abbattimento dei costi di produzione e lo sfruttamento di rilevanti economie di scala.

Le immobilizzazioni

L'ipotesi qui sviluppata tiene conto di una struttura aziendale che si basa sulla struttura impieghi immobilizzati, suddivisi per categorie.

Immobilizzazioni immateriali

La categoria delle "Immobilizzazioni immateriali" comprende una serie di costi connessi a spese che non esauriranno la loro utilità nell'esercizio.

Anno	Tipi di investimento	Costo	Aliquota ammortamento %
2010	Spese fattibilità progetto	9.000,00	20%
2010	Spese di costituzione Società	6.000,00	20%
	TOTALE	15.000,00	

Valori in euro

Si prevede che il costo sia recuperato in un periodo non superiore a 5 anni (20%).

Immobilizzazioni materiali

Le immobilizzazioni materiali sono beni acquisiti a titolo di proprietà o in leasing dalla costituenda società.

Di seguito si riportano gli investimenti attesi suddivisi per categoria.

Anno	Tipi di investimento	Costo (netto IVA)	Finanziamento	Aliquota Ammortamento % / Durata
2010	Capannone industriale	900.000	Leasing immobiliare	18 anni
2010	Macchinari laboratorio	280.000	Capitale soci	12,50%
2010	Attrezzature	80.000	Capitale soci	12,50%
2010	Mobili e arredi	40.000	Capitale soci	8,33%
2010	Pc e stampanti	9.000	Finanziamento bancario	25%
2010	Software	6.000	Finanziamento bancario	33,33%
2010	Telefoni fax fotocopiatrici	4.000	Finanziamento	25%
	TOTALE	1.319.000		

Valori in euro

Le risorse umane

La gestione delle risorse umane rappresenterà un fattore altamente critico. Infatti, dalla produttività e dall'efficienza d'impiego del fattore produttivo lavoro dipenderà la qualità della produzione offerta al mercato ed i risultati economico finanziari conseguibili.

In via generale, si prevede di dotare la società di un numero definito di risorse umane da destinare alla funzione produttiva ed amministrativa; la parte commerciale dell'impresa, invece, sarà gestita direttamente dagli amministratori.

La previsione del costo del personale è stata effettuata dalla direzione sulla base di modelli differenziati di calcolo del costo del lavoro amministrativo e produttivo.

Personale produttivo

La direzione aziendale ha stimato il costo del personale di produzione da inserire nel piano economico finanziario applicando percentuali pre-determinate al valore dei ricavi previsti in ogni esercizio e per ciascun prodotto come risulta dalla seguente tabella.

Prodotti	% di incidenza del costo del personale di produzione sui ricavi previsti dell'esercizio
Pasticceria mignon	40%
Torte e tortine	35%
Biscotteria dolce e salata	30%
Gelato sfuso	35%
Brioche	30%

Valori in euro

La determinazione delle predette percentuali di incidenza è stata effettuata sulla base di una serie di considerazioni.

La prima consiste nel fatto che, in base all'esperienza maturata nel settore, la direzione ha redatto il piano partendo da una percentuale di incidenza più bassa rispetto alla media in quanto il reparto produttivo sarà dotato di personale già esperto e specializzato nella produzione di prodotti di pasticceria.

In più l'attività produttiva potrà essere svolta in modo più efficiente:

- per la tipologia di attrezzatura e macchinari di cui sarà dotata la nuova struttura produttiva;
- per il nuovo lay-out di lavoro, studiato dalla direzione, che si presume possa diminuire notevolmente i tempi morti.

Personale amministrativo

Le ipotesi economiche relative al costo del personale amministrativo prevedono che l'azienda sia dotata di una persona esperta che gestisca la parte prettamente amministrativa della società (contabilità generale, acquisti, personale, scadenziario) affiancata da un apprendista e di un amministratore che sovrintenda alla funzione amministrativa e segua prevalentemente la parte commerciale.

A seguito di ciò, il piano economico finanziario presenterà i seguenti valori:

Personale generale - amministrativo

Anno	Numero di dipendenti /	Costo personale amministrativo	Costo amministratori
2010	1 socio amministratore		40.000
2010	1 impiegato amministrativo	34.000	
2010	1 apprendista	15.000	

Valori in euro

4 – I RIFLESSI ECONOMICI DEL PROGETTO ESAMINATO

Dopo aver esaminato nel dettaglio le ipotesi relative alla costruzione del piano economico finanziario, la presente sezione del documento ha l'obiettivo di dare un giudizio sull'economicità del progetto che la società "Alfa s.rl." si appresta ad intraprendere attraverso l'analisi delle grandezze economiche intermedie elaborate nei conti economici previsionali.

Anno	Margine di contribuzione	M.O.L. (Margine operativo lordo)	Reddito operativo	Reddito ante imposte	Reddito netto
2010	299.931	167.888	110.193	62.243	37.346
2011	328.547	193.863	136.169	90.738	54.443
2012	367.973	227.872	170.177	127.166	76.300

Valori in euro

I valori sopraesposti sono desumibili dai conti economici previsionali che sono stati ottenuti dallo sviluppo del piano in base alle ipotesi effettuate dalla direzione.

Come si può vedere, la società già dal primo esercizio di attività riesce a conseguire un "marginale di contribuzione" pari a € 299.931 (pari al 41% dei ricavi). Tale indicatore, costruito in base alle ipotesi effettuate in merito all'incidenza dei costi variabili sui ricavi previsti nell'esercizio, rappresenta il margine che riesce a conseguire la società, dopo la copertura di tutti i costi variabili connessi alla produzione dei vari prodotti (materie prime, materiale di pulizia, imballaggi, utenze e costo del personale di produzione). Si può notare come l'andamento del predetto indicatore di redditività sia non solo positivo ma tenda ad aumentare con la crescita del fatturato.

Proseguendo nell'analisi di redditività dell'attività, nella tabella sopraesposta è presente un secondo indicatore denominato "M.O.L." (Margine Operativo Lordo talvolta denominato anche EBITDA); tale indicatore tende a rilevare quale sia la ricchezza prodotta dall'impresa dopo la copertura, oltre che dei costi variabili di produzione, anche di tutti gli altri costi variabili non di produzione e di tutti i costi fissi necessari per poter svolgere l'attività, ad eccezione degli ammortamenti. Se dal M.O.L. si detraggono gli ammortamenti, si ottiene il Risultato operativo (EBIT).

Si può notare che dai valori che tali indicatori assumono nei vari esercizi di previsione, l'attività non solo riesce a coprire totalmente i costi fissi operativi e non operativi ma produce margini molto significativi.

A seguito delle considerazioni appena svolte, si può concludere che l'attività d'impresa che la società "Alfa s.r.l." intende intraprendere presenta i caratteri di economicità. In più, l'elevata redditività prevista del progetto consente di assorbire senza elevati contraccolpi la presenza di eventi negativi non previsti; infatti, anche se i costi di gestione aumentassero, esiste sempre nel progetto un certo margine che non permette di far diventare anti-economica l'intera attività d'impresa.

A seconda delle politiche applicate dalla direzione, gli utili generati dalla gestione possono essere così gestiti:

- distribuiti ai soci sotto forma di dividendi;
- mantenuti in azienda a titolo di autofinanziamento per l'attività da svolgere.

5 – I RIFLESSI FINANZIARI DEL PROGETTO ESAMINATO

Dopo aver illustrato nel precedente paragrafo i risultati ottenibili dall'attività dal punto di vista economico-reddituale, la presente sezione del documento ha l'obiettivo di affrontare la questione finanziaria.

Un primo aspetto riguarda le modalità di **finanziamento connesse alla gestione del circolante** nel momento iniziale dello start up; le ipotesi utilizzate sono state le seguenti:

Tempi incasso clienti	30 giorni
Durata media del magazzino	60 giorni
Tempi pagamento fornitori	60 giorni

Scoperto monetario netto 30 giorni (30 + 60 – 60)

Ciò significa che il fabbisogno di capitale circolante iniziale è pari ad € 60.359 (fatturato annuo / 360 X giorni di scoperto monetario) che si ipotizza verrà finanziato dal sistema bancario per € 50.000 mentre la parte restante sarà finanziata con versamenti da parte dei soci.

Un secondo aspetto riguarda la possibilità di procedere al **regolare pagamento dei debiti a medio lungo termine.**

In riferimento all'operazione di finanziamento più consistente e relativa al leasing immobiliare, il problema non sussiste in quanto il pagamento dei canoni di leasing è già riportato nel conto economico e i risultati aziendali "scontano" già questo costo.

Per quanto riguarda i prestiti bancari a medio lungo, un buon parametro di riferimento potrebbe essere il "cash flow" aziendale (definito come somma di utile + ammortamenti) da confrontare con il piano di rimborso dei prestiti.

Il progetto quindi, oltre ad essere finanziariamente equilibrato, tende a produrre elevati flussi di cassa che potranno essere gestiti dalla direzione in varie maniere, fra le quali:

mantenuti all'interno della società a titolo di autofinanziamento per l'attività da svolgere;
investiti in attività alternative.

6 – L'ANALISI DI SENSITIVITA' DEL PROGETTO: IL PUNTO DI PAREGGIO (BREAK EVEN POINT)

Il presente paragrafo ha l'obiettivo di analizzare quali variabili economiche incidano sulla redditività del progetto e quale effetto potrebbe avere sui risultati economici previsti una loro variazione.

Le variabili economiche che incidono sulla redditività del progetto sono:

- i margini di contribuzione unitari di ciascun prodotto, determinati come differenza fra prezzo di vendita ed i costi variabili unitari (materie prime, imballaggi, utenze, materiale di pulizia) ed il costo del personale;
- il margine di contribuzione percentualizzato di ciascun prodotto e la distribuzione delle vendite;
- i costi fissi aziendali;
- i volumi di vendita.

Indicatore/ Prodotto	Prezzo scontato al kg	Costi variabili per 1 kg di produzione	Margine di contribuzione unitario al kg	Margine di contribuzione (in %)	Margine di contribuzione medio ponderato
Pasticceria mignon	20,03	12,81	7,22	36%	41%
Torte e tortine	21,00	11,45	9,55	45%	
Brioche	12,00	7,3	4,70	39%	
Biscotteria dolce e salata	16,70	9,11	7,59	45%	
Gelato sfuso	11,00	6,35	4,65	42%	

Valori in euro

Nella tabella sovraesposta sono indicati per ogni prodotto il prezzo di vendita al kg scontato, in base alle ipotesi previste dal piano, e l'incidenza sul prezzo di vendita dei costi variabili per ogni kg di produzione. Sono stati determinati inoltre per ogni prodotto i margini di contribuzione unitari e percentualizzati.

Abbinando ai margini di contribuzione percentualizzati di ciascun prodotto la percentuale di distribuzione sulle vendite, si ottiene il "margine di contribuzione percentualizzato medio ponderato", che nel presente piano risulta pari al 41%. Questo significa che mediamente per ogni

prodotto venduto da "Alfa s.r.l." il 41 % del valore di vendita rappresenta quella parte di ricchezza utilizzabile per coprire tutti gli altri costi aziendali e per remunerare il capitale apportato dai soci.

Nella successiva tabella sono indicati i costi fissi operativi previsti nei conti economici previsionali ed è stato calcolato il fatturato di pareggio, determinato in base ai dati indicati, che permette la copertura di tutti i costi operativi aziendali, senza considerare gli oneri finanziari e tributari.

Indicatore	2010	2011	2012
Costi fissi	285.688	285.649	288.387
Fatturato di pareggio	694.545	684.618	691.180
Fatturato previsto	724.310	782.255	876.125
Margine di sicurezza	4%	12%	21%

Valori in euro

Dalla presente tabella si può notare come il fatturato che permette il pareggio risulta essere pari a circa € 690.000 per tutti i 3 anni di previsione, mentre la società consegue già dal primo esercizio di attività ricavi superiori a causa di volumi di vendita più elevati rispetto a quelli necessari per il pareggio.

Il surplus di fatturato rispetto a quello operativo rappresenta la parte di margine che la società ha creato per la copertura di eventuali costi non previsti nel presente piano legati ad esempio alle inefficienze di produzione.

7 – CONCLUSIONI

In conclusione, dall'analisi economico-finanziaria e di sensitività (Punto di pareggio Aziendale) effettuata sul progetto di sviluppo dell'attività di produzione di pasticceria fresca di "Alfa s.r.l." è risultato che il progetto risulta realizzabile in quanto:

- dal punto di vista economico il progetto produce risultati economici positivi già nei primi anni di attività;
- dal punto di vista finanziario, il progetto produce un ammontare di liquidità che permette alla società di rientrare dalle proprie esposizioni debitorie e consente l'equilibrio patrimoniale fra impieghi e fonti di finanziamento; in questo modo si riduce l'utilizzo di capitali di terzi, presupponendo una politica di autofinanziamento;

- dall'analisi di sensitività effettuata si è potuto vedere come l'attività sia ampiamente in grado di coprire i costi fissi grazie a margini di contribuzione molto elevati e di volumi di vendita superiori a quelli che permettono il pareggio operativo.

8 – ALLEGATI

A dettaglio e supporto di quanto precedentemente esposto si allegano:

- 1. Dati di input operativi;**
- 2. Dati di input Finanziari;**
- 3. Impieghi e fonti per Start Up;**
- 4. Conto economico riclassificato a Margine di contribuzione;**
- 5. Analisi del Punto di pareggio aziendale.**

9. IL BUSINESS PLAN COMPILATO

Allegati quantitativi ed economici finanziari relativi all'esempio.

Nelle pagine successive si riportano i dettagli numerici indicati nell'esempio concreto di Business Plan relativo ad una nuova piccola impresa.

Il piano riporta sia la parte qualitativo-descrittiva che quella quantitativa.

Denominazione Società: **Alfa S.r.l.**
 Primo anno di Sviluppo dell'attività: **2010**

INPUT COSTI START UP E GENERALI						
	IMPORTI (netto IVA)	DURATA ANNI	TIPOLOGIA			AMMORTAMENTI immateriali
			COSTO ESERCIZIO	COSTO PLURIENNALE	COSTO	
SPESE DI COSTITUZIONE AZIENDA						
STUDIO FATTIBILITA' PROGETTO	€ 9.000	5	€ 0	€ 9.000	€ 1.800	
COSTI NOTARILI	€ 6.000	5	€ 0	€ 6.000	€ 1.200	
SPESE RELATIVE ALLA DISPONIBILITA' DEI LOCALI						
CANONE ANNUALE LOCAZIONE	€ 0	1	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
COSTO AGENZIA PER PROCACCIAMENTO LOCALE	€ 0	5	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
COSTI PER ALLACCIAMENTI IMPIANTI	€ 2.000	18	€ 0	€ 2.000	€ 111	€ 111
COSTI PER ADEGUAMENTO LOCALI (interventi straordinari)	€ 18.000	18	€ 0	€ 18.000	€ 1.000	€ 1.000
SPESE MANUTENZIONE ORDINARIA	€ 3.000	1	€ 3.000	€ 0	€ 0	€ 0
SPESE GENERALI, AMMINISTRATIVE E COMMERCIALI (IMPORTI ANNUI)						
ENERGIA ELETTRICA	€ 12.000	1	€ 12.000	€ 0	€ 0	€ 0
RISCALDAMENTO	€ 2.000	1	€ 2.000	€ 0	€ 0	€ 0
TELEFONO	€ 2.000	1	€ 2.000	€ 0	€ 0	€ 0
ASSICURAZIONI	€ 4.500	1	€ 4.500	€ 0	€ 0	€ 0
CANCELLERIA E SPESE POSTALI	€ 1.800	1	€ 1.800	€ 0	€ 0	€ 0
CONSULENZA FISCALE ED AMMINISTRATIVA	€ 6.000	1	€ 6.000	€ 0	€ 0	€ 0
PUBBLICITA'	€ 4.500	1	€ 4.500	€ 0	€ 0	€ 0
			€ 35.800	€ 35.000	€ 4.111	€ 4.111

INPUT INVESTIMENTI E FINANZIAMENTI

		MODALITA' DI FINANZIAMENTO					AMMORT. ANNUO	LEASING ANNUO
DURATA ANNI	I = Imprenditore B = Banca L = Leasing	IMPREDITTORE (soci)	BANCA (prestiti a medio lungo termine)	LEASING				
IMMOBILI								
CAPPANONE INDUSTRIALE	18	L	€ 0	€ 900.000	€ 0	€ 0	€ 50.000	
IMPIANTI SPECIFICI E GENERICI								
MACCHINARI	8	I	€ 280.000	€ 0	€ 0	€ 35.000	€ 0	
ATTREZZATURE	8	I	€ 80.000	€ 0	€ 0	€ 10.000	€ 0	
MOBILI E ARREDI								
MOBILI E ARREDI	12	I	€ 40.000	€ 0	€ 0	€ 3.333	€ 0	
ALTRI BENI STRUMENTALI MATERIALI E IMMATERIALI								
pc e stampanti	4	B	€ 9.000	€ 0	€ 9.000	€ 2.250	€ 0	
Software	3	B	€ 6.000	€ 0	€ 6.000	€ 2.000	€ 0	
Impianti telefonici	4	B	€ 4.000	€ 0	€ 4.000	€ 1.000	€ 0	
.....				€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	
.....				€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	
			€ 1.319.000	€ 400.000	€ 19.000	€ 53.583	€ 50.000	

INPUT DATI PRODOTTI / SERVIZI

TIPOLOGIA DI PRODOTTO / SERVIZIO	Patisceria mignon	torte e tortine	brioche	biscotteria dolce e salata	gelato sfuso	TOTALI
numero KG. prodotti venduti anno	12.000	8.500	4.000	8.500	10.500	
prezzo unitario di vendita (al netto IVA)	€ 20,03	€ 21,00	€ 12,00	€ 16,70	€ 11,00	
Ricavi annui prodotto	€ 240.360	€ 178.500	€ 48.000	€ 141.950	€ 115.500	€ 724.310
costo unitario materia prima (al netto IVA)	€ 4,80	€ 4,10	€ 3,70	€ 4,10	€ 2,50	
Costi materia prima annui	€ 57.600	€ 34.850	€ 14.800	€ 34.850	€ 26.250	€ 168.350
Altri costi variabili (manodopera diretta)	40,00%	35,00%	30,00%	30,00%	35,00%	
Altri costi variabili annui su vendite	€ 96.144	€ 62.475	€ 14.400	€ 42.585	€ 40.425	€ 256.029
Margine di Contribuzione unitario	€ 7,22	€ 9,55	€ 4,70	€ 7,59	€ 4,65	
Margine di contribuzione complessivo	€ 86.616	€ 81.175	€ 18.800	€ 64.515	€ 48.825	€ 299.931
Margine di contribuzione relativo	36%	45%	39%	45%	42%	41%
PERDITE SU CREDITI STIMATE (%)	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	
PERDITE SU CREDITI STIMATE (€)	€ 2.404	€ 1.785	€ 480	€ 1.420	€ 1.155	€ 7.243

INPUT DATI RELATIVI AL PERSONALE (compreso soci)

PERSONALE DI PRODUZIONE

considerato come COSTO VARIABILE
(manodopera diretta inserita in INPUT DATI PRODOTTI/SERVIZI)

PERSONALE AMMINISTR. E COMM.LE	N.	COSTO ANNUO	COSTO COMPLESSIVO 1° anno
SOCIO X	1	€ 40.000	€ 40.000
IMPIEGATO AMMINISTRATIVO	1	€ 34.000	€ 34.000
APPRENDISTI	1	€ 15.000	€ 15.000
			€ 89.000

INPUT FINANZIARI

Tempi incasso Clienti (gg)	30	
Durata (permanenza) media magazzino (gg)	60	
Tempi pagamento Fornitori (gg)	60	
Scoperto monetario netto (Giorni)	30	
Scoperto monetario netto (€)		€ 60.359
di cui finanziato da Banche (anticipo sbf, anticipo fatture, scoperto c/c) (inserire un valore inferiore o uguale allo scoperto monetario netto in €)		€ 50.000
TASSO ANNUALE SU OPERAZIONI A MEDIO LUNGO TERMINE	5%	costo medio
TASSO ANNUALE SU OPERAZIONI A BREVE TERMINE	4%	costo medio

CHECK

INVESTIMENTI DUREVOLI (IMMATERIALI E MATERIALI)	€ 1.354.000
IVA 20% SU IMMOBILIZZAZIONI NON IN LEASING	€ 83.800
INVESTIMENTI IN CIRCOLANTE (scoperto monetario netto)	€ 60.359
TOTALE INVESTIMENTI	€ 1.498.159
CAPITALE PROPRIO SU INVESTIMENTI	€ 400.000
CAPITALE PROPRIO (RESIDUO)	€ 129.159
BANCHE a MEDIO LUNGO	€ 19.000
SOCIETA DI LEASING	€ 900.000
BANCHE a BREVE	€ 50.000
	€ 1.498.159
TOTALE CAPITALE PROPRIO	€ 529.159
TOTALE CAPITALE TERZI	€ 969.000
RAPPORTO CAPITALE DI TERZI / CAPITALE PROPRIO	1,83

note:
azienda sufficientemente capitalizzata per iniziare il business

IMPIEGHI E FONTI PER START UP**IMPIEGHI**

IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	€ 35.000
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	€ 1.319.000
IVA 20% SU IMMOBILIZZAZIONI NON IN LEASING	€ 83.800
INVESTIMENTI IN CAPITALE CIRCOLANTE	€ 60.359
TOTALE CAPITALE INVESTITO	€ 1.498.159

FONTI

VERSAMENTI DUREVOLI DA PARTE DEI SOCI	€ 400.000
ALTRI VERSAMENTI DA PARTE DEI SOCI *	€ 129.159
DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE: <i>ANTICIPI FATTURE, ANTICIPO SBF, SCOPERTI DI C/C</i>	€ 50.000
DEBITI FINANZIARI A MEDIO LUNGO TERMINE: <i>MUTUI</i>	€ 19.000
<i>LEASING</i>	€ 900.000
TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO	1.498.159

*** PARTE DI QUESTI VERSAMENTI POTRA' ESSERE "SOSTITUITA" CON FINANZIAMENTI BANCARI A BREVE IN FUNZIONE DEL CASH FLOW POSITIVO GENERATO DALL'AZIENDA CON L'INIZIO DELL'ATTIVITA'**

IPOTESI PER ESERCIZI SUCCESSIVI AL PRIMO

	2011		2012			
TASSO % CRESCITA RICAVI	8%		12%			
INCIDENZA % COSTI VARIABILI						
Acquisto materie prime	23%		23%			
Provvigioni	0%		0%			
manodopera diretta	35% 3		5%			
TASSO CRESCITA COSTI FISSI GENERALI	2%		2%			
TASSO CRESCITA COSTO DEL PERSONALE						
Costi personale AMMINISTR.VO E COMM.LE	2%		5%			
AMMORTAMENTI	COST.		COST.			
INCIDENZA ONERI FINANZIARI a BREVE / Ricavi	COST.		COST.			
ONERI FINANZIARI a ML	tasso costante		tasso costante			
INCIDENZA IMPOSTE	40% sul risultato lordo		40% sul risultato lordo			
Esercizio	2010		2011		2012	
	€	%	€	%	€	%
RICAVI	724.310	100%	782.255	100%	876.125	100%
Costi variabili esterni	424.379	59%	453.708	58%	508.153	58%
Acquisto materie prime	168.350	23%	179.919	23%	201.509	23%
Provvigioni	-	0%	-	0%	-	0%
manodopera diretta	256.029	35%	273.789	35%	306.644	35%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	299.931	41%	328.547	42%	367.973	42%
Costi fissi generali (compreso perdite su crediti)	43.043	6%	43.904	6%	44.782	5%
Costi personale AMMINISTR.VO E COMM.LE	89.000	12%	90.780	12%	95.319	11%
leasing finanziario (esclusi interessi)	50.000	7%	50.000	6%	50.000	6%
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	167.888	23%	193.863	25%	227.872	26%
Ammortamenti	57.694	8%	57.694	7%	57.694	7%
Ammortamenti IMMATERIALI	4.111		4.111		4.111	
Ammortamenti MATERIALI	53.583		53.583		53.583	
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)	110.193	15%	136.169	17%	170.177	19%
ONERI FINANZIARI	47.950	7%	45.431	6%	43.011	5%
Oneri finanziari su circolante	2.000	0,3%	2.160	0,3%	2.419	0,3%
Oneri finanziari su finanziamenti ML	45.950	6,3%	43.271	5,5%	40.592	4,6%
RISULTATO LORDO	62.243	9%	90.738	12%	127.166	15%
Imposte sul reddito	24.897	3%	36.295	5%	50.867	6%
RISULTATO NETTO	37.346	5%	54.443	7%	76.300	9%
cash flow	95.041	13%	112.137	14%	133.994	15%

ANALISI DEL PUNTO DI PAREGGIO AZIENDALE

Esercizio	2010	2011	2012
RICAVI	€ 724.310	€ 782.255	€ 876.125
COSTI VARIABILI:			
ESTERNI	€ 424.379	€ 453.708	€ 508.153
ONERI FINANZIARI variabili	€ 2.000	€ 2.160	€ 2.419
	€ 426.379	€ 455.868	€ 510.572
MARGINE DI CONTRIBUZIONE (MDC)	€ 297.931	€ 326.387	€ 365.553
MDC MEDIO PONDERATO (MDC/RICAVI)	41%	42%	42%
COSTI FISSI			
GENERALI	€ 43.043	€ 43.904	€ 44.782
PERSONALE	€ 89.000	€ 90.780	€ 95.319
LEASING	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
AMMORTAMENTI	€ 57.694	€ 57.694	€ 57.694
ONERI FINANZIARI fissi	€ 45.950	€ 43.271	€ 40.592
	€ 285.688	€ 285.649	€ 288.387
BEP (RICAVI MINIMI AL LORDO IMPOSTE)	€ 694.545	€ 684.618	€ 691.180
MARGINE DI SICUREZZA (RICAVI - BEP)/RICAVI	4%	12%	21%
<i>Indicatore che esprime di quanto può ridursi il fatturato per non essere in perdita</i>			

Vuoi compilare il tuo BUSINESS PLAN?

**Scarica il modello di Business Plan
dal sito della Camera di Commercio**

www.pd.camcom.it

**sezione *guide on-line,*
*miniguida business plan***

Finito di stampare: gennaio 2010

Progetto grafico: Pietrogrande & partners - Pd

Stampa: Nuova Jolly - Rubano - Pd



collana
oggi e domani imprenditore
a cura di Liana Benedetti

Della stessa collana:

- Miniguide n.1 Il Business Plan
- Miniguide n.2 La scelta della forma d'impresa
- Miniguide n.3 Presentarsi in banca
- Miniguide n.4 I principali adempimenti nella gestione fiscale dell'impresa
- Miniguide n.5 Mancati pagamenti
- Miniguide n.6 Offerte e ordini

www.pd.camcom.it



Camera di Commercio
Padova

MINIGUIDE