

Premessa

Capitolo 1 - Introduzione al Business Plan

1.1. Schemi a confronto	8
1.2. Postulati di redazione	9
1.3. Soggetto redattore e soggetto destinatario Schemi a confronto	10

Capitolo 2 - La struttura del Business Plan

2.1. La struttura in sintesi	14
------------------------------------	----

Capitolo 3 - La sezione introduttiva

3.1. Descrizione del progetto d'impresa e degli obiettivi del piano	18
3.2. Natura giuridica, governance e rapporti interaziendali	20
3.3. Attività e prodotti/servizi aziendali	23

Capitolo 4 - La sezione analitica-consuntiva

4.1. Indicatori economici, patrimoniali e finanziari di sintesi	26
4.2. Rapporti con il sistema creditizio	35

Capitolo 5 - Il piano di marketing

Capitolo 6 - Il piano delle vendite

6.1. Le fasi della previsione di vendita	43
6.2. Esempi di compilazione del piano delle vendite	45

Capitolo 7 - Il piano degli investimenti

Capitolo 8 - Il conto economico previsionale

8.1. L'influenza sul C.E. previsionale delle altre sezioni del piano	58
8.2. La classificazione dei costi aziendali	60
8.3. Schemi di conto economico: la scelta della forma espositiva	65
8.4. Il trattamento specifico di alcune voci economiche	74

Capitolo 9 - Il piano finanziario di previsione

9.1. I flussi finanziari dell'attività operativa	81
9.2. I flussi finanziari dell'attività di investimento e di finanziamento	87

Capitolo 10 - Lo stato patrimoniale di previsione

Premessa

Il Business Plan è un **documento contabile amministrativo** volto ad analizzare un progetto imprenditoriale, al fine di farne emergere la fattibilità tecnica, economica e finanziaria.

Tale documento è caratterizzato da una **duplice valenza informativa**: una interna, quale guida all'attività imprenditoriale, ed una esterna, vero e proprio "biglietto da visita" agli occhi di stakeholders esterni, potenziali investitori sia in capitale di rischio sia in capitale di debito.

A differenza di altri schemi che caratterizzano il panorama contabile-amministrativo quotidiano, il Business Plan **non richiede** l'adozione di **modelli di riferimento** normativamente imposti, lasciando in sostanza libertà di espressione al soggetto estensore.

Certi ed importanti **riferimenti** operativi sono contenuti nei seguenti scritti:

- "Principi generali di redazione del Business Plan", approvati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti in data 9 dicembre 2003;
- "Linee Guida alla redazione del Business Plan", approvate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti nel giugno del 2011, documento che ha aggiornato, rivisto ed adattato all'evoluzione del mercato economico e finanziario i Principi del 2003.

L'obiettivo dell'autore è quello di consegnare nelle mani del lettore uno **strumento** che sia il più possibile **operativo**, al fine di rappresentare per lo stesso una guida pratica alla redazione del piano, vero e proprio "libretto delle istruzioni" per la compilazione del documento.

Parte dello schema di riferimento proposto attinge dalle citate Linee Guida del 2011, proponendo tuttavia importanti spunti operativi per la redazione del piano.

Introduzione al Business Plan

1.1. Schemi a confronto

Come anticipato in premessa, il Business Plan (in seguito, per semplicità, BP) differisce dai classici modelli contabili, dei quali fa parte il bilancio d'esercizio, per **l'assenza di uno schema rigido** di riferimento.

Rispetto al bilancio d'esercizio possiamo rilevare alcuni punti di contatto, ma anche importanti diversità, aspetti che ne connotano in maniera importante i tratti distintivi:

- il BP è un documento nel quale, rispetto al prospetto civilistico, importante, sia dal lato quantitativo che qualitativo, è il **dato descrittivo**, con la presenza di vere e proprie sezioni sviluppate in forma discorsiva, aree del piano dedicate, ad esempio, a comunicare al lettore la storia dell'impresa, dell'imprenditore, il mercato di riferimento, le tecnologie alla base della strategia d'impresa;
- ha un **orizzonte temporale** di analisi volto al futuro, tipico dei documenti a **carattere previsionale**, con lo scopo di condividere con il lettore gli sviluppi futuri dell'attività di impresa oggetto del piano, testandone la sostenibilità nel medio lungo periodo (3-5 esercizi);
- è uno strumento di valutazione che, soprattutto se utilizzato per una pianificazione interna, diventa efficace nel momento in cui non resta un insieme di dati statici, ma viene **aggiornato in itinere** durante l'evoluzione del progetto imprenditoriale, vero e proprio schema di riferimento a supporto dell'ordinaria gestione.

1.2. Postulati di redazione

Nella stesura del BP il soggetto redattore deve tener conto di alcune regole fondamentali, veri e propri postulati, il cui rispetto è alla base di un piano efficace, ossia di un prospetto che possa risultare utile e di supporto all'interno dell'impresa di riferimento, nonché per gli stakeholders esterni.

Un BP deve nascere nel rispetto delle seguenti **regole**:

- in fase di redazione, il BP deve coinvolgere tutte le aree aziendali (centri di responsabilità), e deve sviscerare i riflessi che l'idea imprenditoriale ha su tutte le dimensioni aziendali (economica, patrimoniale e finanziaria). In questo, gli schemi di bilancio, eventualmente riclassificati con il fine di far emergere margini ed aggregati significativi, fungono da base di riferimento alla redazione di un piano che non tralasci nessuna dimensione, con regole contabili di redazione che, per quanto non esista uno schema imposto, non devono essere sovvertite (**postulato della completezza**);
- il BP deve consentire una lettura, comprensione ed interpretazione totale del dato prospettico proposto, grazie alla possibilità di percorrere a ritroso ogni elaborazione del piano stesso, dal risultato di sintesi al singolo elemento di analisi; in particolare, deve consentire l'individuazione della genesi del singolo valore indicato nel piano, ovverosia gli assunti di base considerati nella definizione del dato prospettico (**postulato della trasparenza**);
- nell'eventualità di due o più scenari alternativi, di pari probabilità di realizzazione, il BP deve proporre, ai fini delle valorizzazioni economiche, patrimoniali e finanziarie, quello che fornisce, in termini economici, minori ricavi e/o maggiori costi e, in termini finanziari, una maggiore esposizione debitoria (**postulato della prudenza**).

1.3. Soggetto redattore e soggetto destinatario

Le peculiarità del singolo Business Plan sono fortemente influenzate da **due componenti** principali, ovverosia la tipologia di **soggetto redattore** e le caratteristiche del **soggetto destinatario**.

Nelle tabelle seguenti proponiamo una disamina delle caratteristiche proprie del BP, in conseguenza delle differenti configurazioni di soggetto redattore e soggetto destinatario.

SOGGETTO REDATTORE	CARATTERISTICHE
Impresa esistente	• La pianificazione è agevolata, nella previsione delle dinamiche economica e finanziaria, dalla presenza di una base dati certa di partenza, ovverosia l'ultimo bilancio redatto. • La previsione economica (ricavi, costi variabili e costi fissi prospettici) è facilitata dalla presenza di un dato consuntivo che evidenzia la correlazione tra valori di ricavo e valori di costo (variabilità dei costi, incidenze sui ricavi, etc.), dinamiche in linea di massima estendibili alle annualità oggetto del piano, con le opportune variazioni dovute alle eventuali modifiche nell'attività che gli assunti del piano stesso comportano. • La previsione finanziaria, in particolare per quanto riguarda la gestione corrente, si basa su dinamiche commerciali ormai consolidate (dilazioni concesse e ricevute) e su di una collaudata durata del ciclo del circolante. • La situazione patrimoniale prospettica, ove si voglia procedere alla sua redazione all'interno del BP (in alcuni casi si procede alla sola valorizzazione dei flussi di cassa prospettici), è certamente più facilmente elaborabile, grazie alla presenza dei saldi contabili all'01/01 del primo esercizio oggetto del piano.
Nuova impresa	• Piano economico e situazione patrimoniale prospettici sono interamente generati dalle operazioni ipotizzate nel piano. • La previsione economica e quella finanziaria sono redatte prendendo a riferimento, in maniera prevalente, dati medi di settore (incidenza dei costi variabili sui ricavi; incidenza del costo personale sui ricavi; dilazioni medie di pagamento; etc.).

SOGGETTO DESTINATARIO	CARATTERISTICHE
Impresa stessa (utilizzo interno)	• La pianificazione, adottata ai fini interni, ha i seguenti obiettivi: ♦ fungere da supporto quotidiano alla direzione aziendale, definendo obiettivi economici e finanziari, con la conseguente necessità di condurre analisi degli scostamenti tra obiettivo preventivato e risultato rendicontato, con il successivo adeguamento prospettico del dato; ♦ consentire l'assegnazione di obiettivi ai singoli responsabili di area, veri e propri target anche alla base di sistemi incentivanti. • In tal caso spesso si ricorre a mensilizzazione delle singole annualità del piano, generando nella sostanza tanti budget di periodo (tra i 3 e i 5, coincidenti con le annualità del BP).
Investitori in capitale di rischio	• Il piano deve far emergere, in primo luogo, informazioni sul grado di redditività del capitale proprio, con valori che devono giustificare l'investimento in attività d'impresa, per sua natura rischiosa.
Investitori in capitale di debito	• Il piano deve far emergere la sostenibilità del debito, ovvero la capacità dell'attività d'impresa di far fronte alla restituzione del capitale di terzi.

La struttura del Business Plan

La struttura di Business Plan di seguito proposta si rifà alle “Linee Guida alla redazione del Business Plan”, approvate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti nel giugno del 2011. Rispetto a quanto prospettato in tali Linee Guida, maggiormente analitici risultano essere gli schemi di analisi proposti (conto economico, piano finanziario e stato patrimoniale di previsione), con indicazioni di dettaglio in termini di costruzione, riclassificazione e genesi del dato.

2.1. La struttura in sintesi

Il BP si compone di **varie sezioni**, ognuna con caratteristiche strutturali ed obiettivi differenti.

Non esistendo obblighi normativi a livello di forma e contenuti, quella evidenziata rappresenta una struttura suggerita, con sezioni che verranno di caso in caso compilate ed approfondite a seconda degli obiettivi del piano, del soggetto destinatario e della fase del ciclo di vita in cui si trova il soggetto redattore.

Per un’impresa presente da anni sul mercato, dove il destinatario del piano è un istituto di credito con il quale il rapporto è consolidato, dedicare pagine alla presentazione della storia dell’impresa può essere un esercizio sterile e superfluo.

Al contrario, una start up che redige un piano con l’intento di trovare soci finanziatori avrà l’obbligo di approfondire argomenti quali la storia personale dell’imprenditore, l’evoluzione del prodotto/servizio proposto, il dettaglio dell’idea imprenditoriale alla base della nascente realtà.

Di seguito esponiamo una sintesi della struttura del BP.

SEZIONE	DESCRIZIONE
1. Sezione introduttiva	Sezione di tipo descrittivo , dedicata in particolar modo a presentare il progetto imprenditoriale ed a far comprendere al lettore gli obiettivi del piano.
2. Sezione analitica consuntiva	Sezione numerico-quantitativa , nella quale viene dato risalto al dato storico riferibile alle performance economiche, alle dinamiche finanziarie ed alla struttura patrimoniale dell’azienda presentatrice del piano.
3. Piano di marketing	Sezione dedicata all’ analisi del mercato di riferimento dell’impresa.
4. Piano delle vendite	Vera e propria previsione delle vendite (quantitativa e monetaria), punto di partenza di qualsiasi analisi economico finanziaria prospettica.
5. Piano degli investimenti	Sezione dedicata all’ analisi di dettaglio dell’investimento oggetto del piano, solitamente consistente in un bene ad utilità pluriennale (costo, modalità di finanziamento, pay back time dell’investimento, vantaggi tecnici/economici rispetto a prodotti alternativi, etc.).

6. Conto economico di previsione	Schema di conto economico riclassificato, con dati a valere sulle annualità oggetto del piano.
7. Piano finanziario di previsione	Schema volto a trasformare i margini esplicitati nel conto economico di previsione in veri e propri flussi di cassa , con dettaglio delle aree aziendali.
8. Stato patrimoniale di previsione	Schema di bilancio con visione prospettica sulle annualità del piano, di diretta derivazione dei due schemi precedenti .

Capitolo 3

La sezione introduttiva

La sezione in oggetto rappresenta un vero e proprio momento di presentazione per l'impresa.

3.1. Descrizione del progetto d'impresa e degli obiettivi del piano

La prima parte della presente sezione, dedicata alla presentazione dell'impresa, riporta caratteristiche diverse a seconda della fase del ciclo di vita nella quale si trova l'impresa redattrice.

Nella tabella seguente ne sintetizzano le caratteristiche.

SEZIONE	DESCRIZIONE	ESEMPI
Nuova iniziativa imprenditoriale	Presentazione dell'/gli imprenditore/i	- Breve storia personale. - Eventuali esperienze lavorative nel settore di interesse. - Titoli di studio dell'imprenditore.
	Disamina del progetto imprenditoriale sottostante	- Sintesi delle dinamiche che accompagnano la nascita e lo sviluppo dell'impresa. - Elencazione degli obiettivi intrapresi con il piano presentato (es. finanziamento dell'investimento; eventuale congiunto ottenimento di agevolazioni fiscali; eventuali implicazioni in termini di finanza agevolata; etc.).
	Descrizione dell'attività d'impresa che si intende intraprendere	Breve descrizione degli aspetti tecnici legati all'attività (processo produttivo, tecnologie utilizzate).
Impresa esistente	Motivazioni alla base della presentazione del piano. Nel caso in cui lo stakeholder destinatario del piano sia un soggetto con il quale si hanno già rapporti (es. istituto di credito con affidamenti già in essere) non serve una descrizione dell'imprenditore e dell'attività di impresa. In caso contrario, può risultare opportuno presentare imprenditore e attività.	- Le motivazioni alla base della redazione del B.P. potrebbero essere le seguenti: - ottenimento nuova finanza per ampliamento struttura produttiva; - ristrutturazione del debito esistente; - finanziamento di investimenti di sostituzione (nuovi macchinari/impianti); - operazioni straordinarie di aggregazione aziendale.