



Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti

Questo documento è stato redatto ed approvato dai componenti le commissioni «FINANZA AGEVOLATA NAZIONALE E BUSINESS PLAN» e «FORME DINAMICHE DI FINANZIAMENTO DELLE PMI» del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti.

Il documento è stato ratificato dal Consiglio Nazionale dei dottori Commercialisti il 10 dicembre 2003.

Componenti le commissioni:

Delegato del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti:

Francesco SERAO

Rodolfo DI DATO – Leonardo LOSI – Presidenti

Andrea ARALDI
Paolo BOTTA
Sara CEDEDDU
Michele CASTALDO
Raffaele D'ANDRIA
Luigi FALANGA
Fabrizio FIORDILISO
Cinzia FRASSANITO
Fabio LANCELLOTTI
Luigi MACCHIOLA

Alberto MARCHESI
Pietro MARCHETTI
Alberto MATRELLA
Maria Rosa PERRI
Antonio PESCAGLINI
Luca PROIETTI
Franco RADICATI
Roberto REPACI
Gaetano ROMANELLI
Vittorino TEDDE

PRINCIPI GENERALI DI REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN

SOMMARIO: 1. SCOPO E CONTENUTO DI QUESTO DOCUMENTO. — 2. CONCETTI GENERALI ED INTRODUTTIVI. — 2.1. *Missione*.— 2.2. *Il business plan*. — 3. LA CHIAREZZA. — 3.1. *Il concetto di chiarezza*.— 3.2. *Il concetto di univocità terminologica*. — 4. LA COMPLETEZZA. — 4.1. *Il concetto di completezza*.— 4.2. *Il concetto di completezza sostanziale*. — 4.3. *Il concetto di completezza formale*. — 5. L'AFFIDABILITÀ E L'ATTENDIBILITÀ. — 5.1. *Il concetto di affidabilità*.— 5.2. *Il concetto di attendibilità*. — 5.3. *Considerazioni conclusive sulla distinzione tra affidabilità ed attendibilità*. — 6. LA NEUTRALITÀ. — 6.1. *Il concetto di neutralità*.— 7. LA TRASPARENZA. — 7.1. *Il concetto di trasparenza*.

1. SCOPO E CONTENUTO DI QUESTO DOCUMENTO

Il presente documento ha lo scopo di sancire ed illustrare i principi generali di redazione del business plan, ossia quell'insieme di precetti di portata generale ed universale cui il dottore commercialista dovrebbe ispirarsi in sede di impostazione e realizzazione di un documento aziendale a carattere pianificatorio e previsionale.

Tali principi generali investono una dimensione sovraordinata rispetto a quella strettamente tecnico-operativa, nel senso che non prescrivono metodologie e tecniche di redazione del business plan, bensì concernono

l'atteggiamento mentale e la motivazione che devono animare l'esperto contabile in sede di predisposizione del suddetto piano. Le finalità e le modalità di attività indicate dai principi generali trovano esplicitazione e approfondimento, sul piano tecnico-metodologico ed operativo, nei successivi documenti o principi di redazione del business plan. Spetta a questi ultimi fornire, al contempo, una procedura di elaborazione del business plan e le modalità di trattamento delle varie aree e componenti del piano, in conformità ai principi generali contenuti nel presente documento.

2. CONCETTI GENERALI ED INTRODUTTIVI

2.1. MISSIONE

È sempre più riconosciuto, a livello sia legislativo sia di pubblica opinione, che il Business Plan¹ è uno strumento essenziale per la valutazione di un progetto d'impresa.

Nell'ambito della finanza agevolata, il legislatore lo ha reso spesso obbligatorio ed in conseguenza ne ha diffuso l'utilizzazione.

In ambito internazionale, il B.P. rappresenta lo strumento cardine del Management Accounting (contabilità di direzione), che è una delle discipline più diffuse ed utilizzate dalle imprese per:

- pianificare le strategie, le tattiche e le operazioni future;
- ottimizzare l'uso delle risorse;

- misurare e valutare le prestazioni;
- ridurre, per quanto possibile, la soggettività del processo decisionale;
- migliorare la comunicazione esterna ed interna.

Proprio per questi motivi il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, nell'intento di valorizzarne l'utilizzazione e di fornire un valido aiuto alla sua diffusione, ha ritenuto importante redigere principi che rappresentino una guida per l'esecuzione e la valutazione di un B.P.

La diffusione del B.P. è stata, sino ad epoca recente, contrastata proprio dalla mancanza delle «chiavi di valutazione e di lettura» dello stesso, sovente considerato il semplice ricettacolo delle «speranze» dell'imprenditore più che uno strumento di misurazione e validazione di tali speranze.

¹ D'ora in poi, per brevità, B.P.

È necessario, invece, incrementarne l'applicazione, nell'ambito non soltanto della finanza agevolata, ma anche dei finanziamenti privati e, soprattutto, della pianificazione economica, finanziaria e strategica d'impresa.

Il primo principio da considerare – il «Principio dei principi» – è che tutti i principi di seguito elencati devono essere sempre presenti nel B.P. ed applicati e sviluppati nell'ordine indicato.

Il B.P. non deve essere considerato come uno strumento che fornisce garanzie assolute; tuttavia, proprio l'osservanza di questi principi nella sequenza indicata consente la consapevole valutazione e misura delle reali aree di rischio e criticità del progetto.

L'identificazione dei principi di redazione del B.P. è utile a diffondere l'uso di questo strumento, a promuoverne il riconoscimento e ad uniformarne le regole di redazione ed i criteri di validazione.

2.2. IL BUSINESS PLAN

Il B.P. è un moderno strumento di simulazione della dinamica aziendale, proiettata nel medio-lungo termine, costituito da una serie di documenti nei quali è rappresentata in termini qualitativi e quantitativi l'idea imprenditoriale. Nel B.P., il redattore razionalizza e sintetizza tutte le idee, i programmi e le iniziative che caratterizzano il progetto imprenditoriale.

La pianificazione strategica aziendale - che presiede alla gestione di qualsiasi impresa, indipendentemente dalla dimensione e dal settore di appartenenza - trova la più efficace rappresentazione proprio nel B.P.

In tutte le attività economiche cresce la complessità aziendale e la concorrenza è sempre più accesa. Lo sviluppo delle tecnologie e l'innovazione dei mezzi di comunicazione ed interazione fra impresa e mercato e fra impresa ed impresa impongono di programmare la dinamica aziendale non solo nel breve termine, ma anche nel medio-lungo e con un grado di flessibilità ed adattamento maggiori.

Le professionalità coinvolte nella formazione del B.P., così come la mole dei documenti e dei dati presi a riferimento, saranno certamente diverse, a seconda della tipologia di settore e della dimensione aziendale; tuttavia, l'approccio al problema dovrà essere identico per tutte le imprese: razionalizzare e programmare le scelte imprenditoriali e sintetizzarle in uno strumento completo e di efficace lettura.

Il B.P. nasce come strumento estremamente flessibile, poiché è utilizzabile sia per la valutazione di attività d'impresa da avviare, sia in imprese già esistenti, sia nelle operazioni straordinarie (acquisizioni, fusioni, scissioni, quotazione sui mercati finanziari regolamentati, riconversione etc.), sia nei processi di sviluppo (lancio di nuovi prodotti o servizi, diversificazione produttiva), nonché nelle situazioni di crisi.

Gli obiettivi che si pone il B.P. ed i destinatari a cui è rivolto possono, peraltro, essere diversi. Infatti il B.P. può essere uno strumento interno a supporto dell'imprenditore per capire e razionalizzare le proprie idee, verificandone la fattibilità economico-finanziaria e valutando quindi le possibilità dell'iniziativa.

In altri casi, esso ha una valenza esterna all'impresa, in quanto rivolto ad investitori privati, istituti di credito od organismi istituzionali pubblici. Questi referenti, attraverso il B.P., devono esser in grado di valutare, in maniera compiuta, il progetto imprenditoriale per orientare in modo consapevole le proprie scelte.

Per la redazione del B.P. si ricorre a tecniche e funzioni aziendalistiche basate su aspetti macro e microeconomici. Le fonti di informazione sono normalmente esterne all'impresa e frutto di elaborazione da parte di soggetti dedicati.

Gli aspetti macroeconomici tengono conto dello scenario economico, politico e sociale in cui opera l'impresa.

Gli aspetti microeconomici sono legati alla dinamica economica, patrimoniale, finanziaria, produttiva, amministrativa e fiscale della gestione dell'impresa per la quale viene redatto il piano. La fonte delle informazioni microeconomiche è quindi fondata, in massima parte, su calcoli e stime che non sono codificabili in senso stretto.

A causa della mancanza di norme specifiche e principi generalmente riconosciuti, la redazione del B.P. è stata orientata da aspetti e considerazioni di carattere soggettivo, basate sull'esperienza dell'imprenditore e del redattore del piano aziendale. Da questa situazione discende l'esigenza di identificare principi redazionali cui attenersi per la formulazione di un B.P. «attendibile».

I principi generali di redazione del B.P. sono quelli di:

- Chiarezza;
- Completezza;

- Affidabilità;
- Attendibilità;

- Neutralità;
- Trasparenza.

3. LA CHIAREZZA

3.1. IL CONCETTO DI CHIAREZZA

Il B.P. deve rispondere al principio della «chiarezza» inteso come semplicità di lettura e comprensibilità.

Il B.P. non deve essere ridondante di dati e di documenti; molte volte l'eccesso di tali informazioni va a scapito della chiarezza. Occorre selezionare le varie informazioni ed i vari dati raccolti e riportare nel B.P. solo quelli ritenuti essenziali. Gli elementi di dettaglio devono essere citati e/o allegati ma non devono essere di intralcio alla lineare lettura del documento.

Il rispetto del principio di chiarezza consente al destinatario del B.P. di comprendere immediatamente l'idea imprenditoriale, quali sono gli obiettivi, come si intende realizzarla e con quali strumenti.

Il business plan deve presentare una sintetica ma rappresentativa descrizione delle origini e della successiva evoluzione dell'azienda. Tale sezione deve contenere la cronistoria degli avvenimenti aziendali più significativi degli ultimi tre/cinque anni. Nel caso in cui l'azienda abbia

natura societaria, è necessario specificare eventuali operazioni straordinarie avvenute nell'ultimo quinquennio (Fusioni, Scissioni, Scorpori, Trasformazioni etc.). In ogni caso, è indispensabile l'allegazione al piano dello statuto sociale vigente.

3.2 IL CONCETTO DI UNIVOCITÀ TERMINOLOGICA

Il principio di chiarezza comporta, quale condizione necessaria (ma non sufficiente), la presenza del requisito dell'univocità terminologica.

«Si ha univocità terminologica quando ciascun termine o vocabolo impiegato viene usato con una ed una sola determinazione semantica, ossia con un unico significato. La non variabilità dell'accezione con cui ciascun termine è impiegato nel corso dell'analisi evita equivoci e confusioni consentendo al lettore di concentrare la propria attenzione sui contenuti».

4. LA COMPLETEZZA

4.1. IL CONCETTO DI COMPLETEZZA

Indicare la «completezza» quale principio generale per la corretta redazione di un B.P. significa attribuire ad un unico vocabolo due distinti e complementari concetti:

- completezza dell'ambito di riferimento del documento (completezza sostanziale);
- completezza di contenuti documentali (completezza formale).

4.2. IL CONCETTO DI COMPLETEZZA SOSTANZIALE

La completezza sostanziale significa che l'analisi dell'evento di business non deve limitarsi agli elementi propri di questo - pur in riferimento a tutte le aree coinvolte e coinvolgibili, sia all'interno che all'esterno dell'azienda - ma anche identificare e, se possibile, studiare le

interferenze significative con il sistema impresa nel suo complesso.

È, quindi, necessario - ai fini del rispetto del principio di completezza - che il B.P.:

- analizzi l'idea d'impresa con riferimento a tutte le aree aziendali proprie dell'evento di business, nessuna esclusa;
- identifichi puntualmente le interferenze significative dell'evento di business con il resto dell'impresa in cui esso si sviluppa;
- analizzi, ove possibile, tali interferenze in termini di causa-effetto con il sistema impresa nel suo complesso, valutandone la compatibilità.

La rappresentazione parziale di aree aziendali o di singole iniziative, senza l'identificazione delle interazioni tra le aree/iniziativa simulate e quelle delle aree aziendali residue, non può essere considerata un B.P.

completo, ma deve essere assimilata ad altri strumenti informativi, quali:

- il capital budgeting;
- la valutazione di fattibilità di investimenti;
- le simulazioni dinamiche incremental;
- i piani di prodotto;
- i piani di penetrazione commerciale.

4.3. IL CONCETTO DI COMPLETEZZA FORMALE

Il secondo concetto, quello della «completezza di contenuti documentali», significa che il B.P. deve essere costituito almeno dai seguenti documenti essenziali:

- descrizione del progetto imprenditoriale, nei suoi contenuti e nelle sue modalità di sviluppo temporale
 - descrizione del prodotto/servizio;
 - la storia dell'azienda;
 - l'analisi della storia dei soci e degli amministratori;
 - l'analisi della struttura organizzativa dell'azienda;
 - l'analisi degli aspetti amministrativi;
 - l'analisi delle risorse umane;
 - l'analisi della logistica;
 - l'analisi di mercato e le scelte di marketing;
- il piano delle vendite del prodotto/servizio;
- il piano degli investimenti e le relative risorse;

5. L'AFFIDABILITÀ E L'ATTENDIBILITÀ

5.1. IL CONCETTO DI AFFIDABILITÀ

Il B.P. è affidabile se e soltanto se sono affidabili i procedimenti attraverso i quali avviene la formulazione delle proiezioni e la derivazione delle conclusioni.

Pertanto, deve essere affidabile il metodo utilizzato sia per la raccolta dei dati sia per la loro successiva elaborazione. Affinché la procedura complessiva risulti affidabile, è necessario che:

- la raccolta dei dati sia documentata;
- l'elaborazione dei dati sia sistematica;
- l'analisi dei dati sia controllabile.

— l'analisi del know how e delle licenze d'uso;

— la descrizione del ciclo produttivo, compresa la fase di smaltimento e/o riutilizzo di rifiuti e scarti;

— la descrizione degli aspetti ambientali e di sicurezza, se significativi;

— l'analisi della struttura finanziaria.

— le previsioni patrimoniali-economiche-finanziarie;

— i punti di forza e di debolezza del progetto;

— le considerazioni conclusive.

— allegati.

Nell'ipotesi di un B.P. relativo ad una nuova iniziativa imprenditoriale (le cosiddette «start-up»), non muta la valenza del principio della completezza, ma solo le metodologie applicative. In questo caso, il primo concetto trova automatica applicazione, dovendosi valutare una nuova iniziativa, che obbliga ad un'analisi necessariamente completa; il secondo troverà analogo applicazione sostituendo, ai dati «storico-aziendali», tutti quegli elementi in grado di supportare concretamente la fattibilità del business, quali la capacità e le conoscenze tecnico-commerciali del/i promotore/i, il know-how da questi portato ed ogni altra notizia utile.

Anche nel caso di start-up, quindi, il principio della completezza riveste un ruolo determinante per la redazione del B.P.

Il B.P. soddisfa il requisito della affidabilità in presenza di una corretta e chiara rappresentazione:

— di tutte le variabili di input e di output alla base del suo sviluppo;

— delle modalità di costruzione dei modelli per la formulazione delle proiezioni;

— delle ipotesi sottostanti allo sviluppo delle proiezioni;

— delle fonti dei dati alla base delle proiezioni.

5.2. IL CONCETTO DI ATTENDIBILITÀ

L'attendibilità del B.P. si risolve nel giudizio mediato derivante dal confronto e verifica tra:

— le simulazioni dinamiche proposte dal piano;

— i riscontri logico-quantitativi effettuati su singoli elementi del piano o rappresentazioni globali dello stesso.

Il B.P. è attendibile quando il suo contenuto complessivo ed i suoi singoli elementi costitutivi risultano compatibili, coerenti e ragionevoli. Pertanto, il giudizio di attendibilità conforta il lettore solo in merito alla presumibile realizzabilità del B.P. e va tenuto assolutamente distinto dalla valutazione del piano d'impresa, che dipende dagli obiettivi e dalla soggettività del destinatario.

Il principio dell'attendibilità va verificato nel B.P. con riguardo:

— sia alla congruità delle singole risorse allocate e combinate per il processo produttivo inteso in senso ampio;

— sia agli scenari complessivi (di mercato, tecnologico, economici, finanziari, ...) previsti e rappresentati in relazione alle possibili aree di rischio.

L'attendibilità del B.P. va realizzata e riscontrata preliminarmente nell'individuazione della tipologia e dell'impiego delle risorse qualificate, la cui combinazione definisce il processo produttivo di attività.

Due sono, quindi, i momenti che caratterizzano la verifica di attendibilità nella scelta e allocazione delle risorse:

— la verifica della loro disponibilità

— la verifica della fattibilità della loro combinazione produttiva.

La disponibilità è un requisito oggettivo da verificare nella quantità, nella qualità, nel tempo. In particolare:

— la quantità di risorse disponibili è rilevante perché la corretta quantificazione del loro fabbisogno - ricavabile dal piano produttivo ipotizzato a supporto degli obiettivi di business - consente di verificarne la disponibilità sulla base delle condizioni del mercato in cui l'impresa opera o intende operare;

— la qualità delle risorse disponibili è rilevante perché la specializzazione del processo produttivo implica un fabbisogno di risorse altrettanto specializzate (personale, macchinari / attrezzature, materiali / semilavorati / componenti, ...), la cui disponibilità e specializzazione va verificata nel mercato in cui l'azienda opera o intende operare;

— il fattore tempo è rilevante perché lo sviluppo diacronico del fabbisogno è un aspetto la cui definizione e riscontro non sono sempre

agevoli. Quindi, riuscire a schedare la dinamica temporale del fabbisogno con contestuale verifica di disponibilità delle risorse attribuisce al piano d'impresa maggiore attendibilità.

Il giudizio di fattibilità della combinazione tra le risorse produttive deriva dalla verifica della compatibilità tra le risorse individuate come elementi del processo produttivo e, in particolare, tra tecnologie e risorse, tra regole ecopolitiche e processi produttivi, tra mercato ed obiettivi di business, tra necessità e mercato delle fonti, etc.

La verifica di attendibilità delle previsioni di disponibilità ed impiego delle risorse necessarie non esaurisce la verifica di attendibilità del B.P., poiché occorre verificare l'attendibilità del piano nei suoi obiettivi complessivi e nei diversi aspetti che lo caratterizzano (tecnologico, commerciale, economico, finanziario, ...).

Più nel dettaglio, il redattore del piano deve:

— esaminare criticamente il piano nei suoi aspetti aggregati;

— individuare le aree di criticità

5.3. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE SULLA DISTINZIONE TRA AFFIDABILITÀ ED ATTENDIBILITÀ

La differenza che intercorre tra i principi - entrambi prerequisiti del B.P. - di affidabilità ed attendibilità, non è meramente formale e logica, bensì anche sostanziale e tecnica, poiché:

— l'affidabilità del B.P. va perseguita e riscontrata in relazione al processo di formazione dello stesso;

— l'attendibilità del B.P. va perseguita e riscontrata con riguardo ai risultati di quel processo di simulazione dinamica.

Questa differenziazione trova fondamento nel fatto che il B.P. è sia il procedimento valutativo con cui viene simulata la dinamica aziendale, sia l'esito documentale della valutazione. Pertanto, la distinzione tra affidabilità ed attendibilità nel B.P. può essere ricondotta, a livello più generale, alla differenza sussistente tra processo e simulazione, in quanto:

— un processo è affidabile quando è atto a compiere una determinata funzione ed il grado di affidabilità è misurato dalla probabilità che tale funzione sia svolta nel modo specificato, per un determinato periodo di tempo e nelle particolari condizioni di utilizzazione e di ambiente;

— una simulazione è attendibile quando rappresenta una proiezione fattibile, ossia rea-

lizzabile nell'ambito delle condizioni generali in cui l'impresa opera.

6. LA NEUTRALITÀ

6.1. IL CONCETTO DI NEUTRALITÀ

Il B.P. deve essere steso con criteri oggettivi e quindi non deve essere influenzato da obiettivi non dichiarati che l'estensore o il suo mandante vogliono perseguire.

Il principio che deve guidare l'estensore del B.P. è quello di raggiungere un risultato che

consenta di informare sia il soggetto economico, sia gli amministratori, sia i terzi, sulla obiettivamente possibile evoluzione della situazione aziendale nel suo complesso e delle varie aree che la compongono nel medio-breve periodo, al fine di condurre l'azienda da un punto di partenza ad un punto di equilibrio prestabilito.

7. LA TRASPARENZA

7.1. IL CONCETTO DI TRASPARENZA

Il B.P. deve rispondere al principio della trasparenza, il quale si lega strettamente ai principi di chiarezza e di affidabilità.

La trasparenza nel B.P. significa che:

— deve essere possibile percorrere a ritroso ogni elaborazione del piano, dal risultato di sintesi al singolo elementi di analisi;

— di ciascun dato elementare deve essere identificabile la fonte.

Le informazioni, che l'estensore deve fornire al lettore del B.P., dovranno avere un equilibrato livello di dettaglio, al fine di fornirgli tutti i dati necessari per la sua comprensione, senza inutili prolissità.

PRESENTAZIONE DEL PROGETTO

SOMMARIO: 1. SCOPO E CONTENUTO DI QUESTO DOCUMENTO. – 2. CONTENUTO E FORMA DELLA PRESENTAZIONE DEL PROGETTO. – 3. ELABORAZIONE DELLA PRESENTAZIONE DEL PROGETTO.
(a) Elementi da considerare – (b) Modalità di redazione

1. SCOPO E CONTENUTO DI QUESTO DOCUMENTO

Il presente documento ha lo scopo di sancire ed illustrare il principio secondo cui la redazione del business plan non può prescindere dall'enunciazione sintetica della natura, degli obiettivi e delle caratteristiche essenziali del progetto cui si riferisce. Tale indicazione consente l'esplicitazione di quegli elementi di giudizio di rilievo riguardanti sia l'iniziativa in sé oggetto di pianificazione, sia la tipologia e destinazione del documento formulato in relazione al suddetto progetto, sia infine i soggetti coinvolti a vario titolo nell'iniziativa ipotizzata e nel conseguente documento di pianificazione e valutazione.

Questa enunciazione è preliminare al processo operativo di business planning, nel senso che precede le fasi di analisi e successiva redazione del documento previsionale. Quindi, tale descrizione si pone nella fase iniziale tanto del complessivo procedimento di concezione e redazione del piano di fattibilità aziendale quanto

del procedimento di consultazione e valutazione del suddetto documento da parte di uno qualsiasi dei suoi possibili destinatari.

Infatti, l'essenziale descrizione del progetto e del relativo piano:

- da un lato, deve consentire al redattore l'acquisizione di una visione iniziale, globale e complessiva del progetto cui il business plan si riferisce, agevolando l'elaborazione di considerazioni di natura più analitica, specifica e circostanziata;

- dall'altro, deve porre il lettore nella condizione di percepire immediatamente le finalità del business plan, agevolandogli la lettura successiva e consentendo anche una selezione dei vari paragrafi ai quali può essere interessato, attesi gli scopi che il documento di programmazione si prefigge di raggiungere.

2. CONTENUTO E FORMA DELLA PRESENTAZIONE DEL PROGETTO

La presentazione del progetto (comunemente detta, seppure in modo improprio, "copertina" del business plan) è un documento, estremamente sintetico, che deve dichiarare ed illustrare sommariamente le caratteristiche salienti e gli obiettivi del progetto d'impresa (anche consistente nella costituzione di una nuova azienda e conseguente iniziativa economica) e del relativo business plan.*

La forma del documento è assolutamente libera; è tuttavia opportuno che nel documento compaiano, chiaramente evidenziati, brevi paragrafi in grado di sottolineare i punti essenziali dell'esposizione ed i suoi contenuti.

* vedi documento n° 1 paragrafo 2.2

3. ELABORAZIONE DELLA PRESENTAZIONE

(a) Elementi da considerare

La presentazione dovrebbe contenere almeno i seguenti elementi:

1 enunciazione sintetica del progetto d'impresa;

2 indicazione del soggetto proponente ed attuatore del progetto, distinguendo se trattasi di

- azienda già esistente
- promotore/i di nuova iniziativa economica;

3 indicazione della finalità del business plan rappresentativo del suddetto progetto di investimento;

4 indicazione del destinatario del business plan, distinguendo se trattasi di destinatario

- interno all'organizzazione aziendale cui fa capo il progetto di investimento

- esterno all'organizzazione aziendale a cui fa capo il progetto di investimento;

5 indicazione dell'articolazione o struttura o indice del complessivo documento del business plan;

6 indicazione del o dei redattori del business plan e della loro qualificazione professionale;

7 dichiarazione di conformità ai principi di redazione del business plan emanate del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, in caso di applicazione effettiva degli stessi;

8 esplicitazione dei riferimenti temporali, con separata indicazione della data di stesura del business plan da parte del o dei redattori e della data di comunicazione dello stesso documento allo specifico destinatario o di sua diffusione ad un pubblico indeterminato.

(b) Modalità di redazione

La presentazione del business plan deve essere un documento estremamente essenziale e sintetico, in gran parte costituito da dichiarazioni e comunicazioni, non da argomentazioni, motivazioni o evidenze. Si forniscono per alcuni elementi le seguenti specificazioni:

Sub 1 L'enunciazione del progetto d'impresa cui si riferisce il business plan deve semplicemente individuare il tipo di investimento analizzato, formalizzato e valutato nel business plan stesso. Tale investimento rappresenta la motivazione, la ragione per cui il busi-

ness plan è stato redatto. Ad esempio, tipologie di investimento potrebbero essere:

- la riorganizzazione delle attività svolte nell'azienda, compiuta al solo scopo della riduzione o variabilizzazione dei costi della gestione e senza mutamento alcuno, né dei tipi di prodotto (beni o servizi) realizzati, né dei volumi produttivi, né dei mercati serviti.

- la modificazione, esclusivamente nella scala o dimensione, delle attività attualmente svolte, senza mutamento né dei tipi di bene prodotto (o di servizio erogati), né dei mercati serviti;

- l'avvio di nuove produzioni, con conseguente adeguamento della struttura aziendale (produttiva e anche commerciale ed amministrativa);

- la mera modificazione della struttura finanziaria aziendale, al fine di meglio adeguarla alle attività reali svolte dall'organizzazione;

- l'avvio di un nuovo progetto d'impresa, relativo alla costituzione di una nuova azienda, anche mediante partecipazione a gare per la concessione in gestione di una determinata struttura;

- la richiesta di un finanziamento agevolato e/o di un contributo in conto capitale e/o in conto impianti;

- la partecipazione a gare d'appalto o comunque, per l'aggiudicazione di commesse inerenti la mera realizzazione di opere specifiche.

È bene precisare che:

- le tipologie indicate hanno esclusivamente un valore indicativo e non esaustivo;

- un'azienda già esistente potrebbe, in concreto, realizzare progetti d'investimento che risultino essere una combinazione di due o più delle prime cinque tipologie sopra menzionate. In tal caso, la presentazione dovrà, sinteticamente ma con chiarezza, definire la natura del progetto.

- nel caso di richiesta di accesso a fondi agevolati sulla base di norme regionali, statali e/o comunitarie occorrerà citare la normativa agevolata nel rispetto delle indicazioni in essa contenute occorrerà distinguere se trattasi di agevolazioni per il compimento di progetti specifici (ad esempio, iniziative di formazione del personale o ammodernamento del sistema informativo) o se l'agevolazione è relativa a progetti d'investimento. In quest'ultima ipotesi, sarà opportuno specificare la tipologia dell' in-

vestimento (secondo le tipologie indicate nella norma) per il quale si chiede di ottenere l'agevolazione.

Sub 2 L'indicazione dei soggetti o dell'organizzazione proponente il progetto d'impresa deve essere strettamente nominativa ed identificativa, senza incorrere in informazioni ulteriori, che figurano in altre parti del business plan. Piuttosto, a fini dell'affidabilità e attendibilità del documento sarà opportuno inserire riferimenti e recapiti per consentire al destinatario del business plan di contattare i proponenti e inoltrare loro comunicazioni.

Sub 3 La finalità del business plan redatto in conformità ai presenti principi di redazione deve essere quella di formalizzare lo sviluppo di un progetto d'impresa e valutarne la fattibilità ed opportunità in termini economico-finanziari. Nel rispetto della deontologia professionale e dei principi generali di redazione del business plan, il dottore commercialista estensore di un business plan per conto di un proprio cliente non dovrà in alcun caso inserire espressioni iperboliche né tentare in altro modo di accattivarsi il favore e l'adesione acritica e non adeguatamente informata del destinatario del business plan.

Sebbene la struttura del business plan non sia codificata e rigida, è consigliabile prevedere una parte qualitativa, discorsiva e descrittiva ed una parte quantitativa. In quest'ultima, è fatto obbligo di includere bilanci previsionali riferiti agli esercizi oggetto di programmazione ed integrati da piani finanziari, per cui la presentazione dovrà necessariamente menzionare tali prospetti nell'indice del business plan. Quindi, nel business plan figureranno obbligatoriamente:

- tanti conti economici di previsione quanti sono gli esercizi di proiezione del piano;
- tanti stati patrimoniali di previsione quanti sono gli esercizi di proiezione del piano
- tanti prospetti dei flussi finanziari di previsione quanti sono gli anni di proiezione del piano;

Sub 6 L'indicazione del redattore deve essere puramente nominativa, con specificazione della qualificazione professionale. Qualora la documentazione di supporto con cui è stato elaborato il business plan per conto del cliente sia conservata, in tutto o in parte, presso lo studio professionale del redattore, saranno indicati anche i recapiti per contatti e comunicazioni.

Sub 7 In ottemperanza ai principi generali di redazione del business plan, la presentazione deve in conclusione dichiarare se il business plan è stato redatto in conformità ai presenti principi di redazione del business plan, approvati ed emanati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti. In tal caso, il documento potrebbe contenere una frase del tipo "il presente business plan è stato redatto nel rispetto dei Principi di Redazione del Business Plan approvati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti in data.....". Qualora tuttavia il redattore ritenga di non aver potuto o voluto aderire a talune indicazioni contenute nei suddetti principi, sarà fatto obbligo allo stesso di specificare, pur sinteticamente, nella redazione di quali parti del business plan ha ritenuto o è stato indotto a non applicare i principi menzionati, derogando agli stessi, e per i quali motivi (per carenza di informazioni, indisponibilità di tempi adeguati per le analisi o altra ragione).

Qualora invece il redattore ritenga di non aver potuto o voluto applicare tutte le indicazioni contenute nei suddetti principi non potrà in nessun caso citarli nel contesto del documento dallo stesso redatto.

DESCRIZIONE DELL'AZIENDA E DELLA SUA STORIA

SOMMARIO: 1. SCOPO E CONTENUTO DI QUESTO DOCUMENTO. — 2. DESCRIZIONE DELL'AZIENDA ESISTENTE. — 2.1. *Stato giuridico dell'azienda*. — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione — 2.2. *Origine e sintesi storica recente*. — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione — 2.3. *Rapporti interaziendali rilevanti*. — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione — 2.4. *Attività e prodotti attuali*. — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione — 2.5. *Organizzazione attuale*. — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione — 2.6. *Analisi del mercato e della concorrenza*. — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione — 3. DESCRIZIONE DEL NUOVO PROGETTO D'IMPRESA (START-UP). — 3.1. *Caratteristiche dei promotori e/o fondatori*. — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione

1. SCOPO E CONTENUTO DI QUESTO DOCUMENTO

Il presente documento ha lo scopo di sancire ed illustrare il principio secondo cui la redazione del business plan non può prescindere dalla acquisizione di una conoscenza e consapevolezza complessiva e preliminare circa l'entità aziendale — se esistente — cui si riferisce il suddetto piano, ovvero circa i soggetti proponenti la nuova iniziativa imprenditoriale, qualora sia questo il contenuto stesso del suddetto

piano previsionale. Tale processo di conoscenza si pone nella fase iniziale del complessivo procedimento di concezione e redazione del piano di fattibilità aziendale, poiché esso consente al redattore l'acquisizione di una visione globale e complessiva del progetto cui il business plan si riferisce, agevolando l'elaborazione di considerazioni di natura più analitica, specifica e circostanziata.

2. DESCRIZIONE DELL'AZIENDA ESISTENTE

La descrizione dettagliata, minuziosa, analiticamente completa dell'azienda e delle sue caratteristiche, in termini di storia pregressa della sua proprietà, della sua forma giuridica, della sua composizione societaria e dei suoi organi di amministrazione e controllo, della presenza o meno di legami con altre aziende fornisce

all'estensore del business plan la base informativa sulla quale operare le scelte di impostazione e di definizione del progetto imprenditoriale e del conseguente piano aziendale. Essa, inoltre, è finalizzata a rappresentare ai destinatari del documento il quadro storico e attuale di riferimento dell'idea imprenditoriale.

2.1. STATO GIURIDICO DELL'AZIENDA

(a) *Elementi da considerare*

La parte descrittiva e ricognitiva del business plan deve iniziare con l'enunciazione dello stato giuridico dell'azienda. Tale sezione fornisce le principali informazioni di natura anagrafica ed istituzionale, al fine di una sommaria ed iniziale identificazione della realtà aziendale cui il business plan si riferisce. Costituiscono elementi da considerare in tale ambito:

— la forma giuridica dell'Azienda, specificando se trattasi di impresa organizzata in forma individuale o societaria;

— la Denominazione della ditta individuale e/o la Ragione Sociale della Società;

— la composizione della sua compagine societaria e dei suoi organi di amministrazione;

— il suo stato giuridico, informando se l'azienda è sottoposta ad eventuali interventi esterni (come l'amministrazione giudiziale) o a procedure concorsuali;

— i suoi dati anagrafici - l'indirizzo della ditta individuale o la Sede Legale della Società;

— le eventuali sedi secondarie istituite ed utilizzate dalla ditta individuale o dalla Società, specificando la natura delle stesse e l'attività ivi svolta;

— l'ubicazione esatta dell'Unità produttiva interessata dall'attività dall'azienda esistente;

— l'Oggetto sociale della Società - definito sinteticamente, ma con chiarezza, lo spettro di azione dell'attività svolta dall'azienda e l'attività effettivamente svolta;

— l'Eventuale Marchio utilizzato dall'azienda per il suo prodotto/servizio.

(b) *Modalità di redazione*

Dato il carattere prettamente enunciativo e informativo di questa sezione, l'applicazione dei principi generali deve vertere, specialmente per il punto inerente l'Oggetto sociale, su:

— chiarezza, completezza delle informazioni fornite, in termini sia di contenuto che di esposizione;

2.2. ORIGINI E SINTESI STORICA RECENTE

(a) *Elementi da considerare*

Il business plan deve presentare una sintetica ma rappresentativa descrizione delle origini e della successiva evoluzione dell'azienda. Tale sezione deve contenere la cronistoria degli avvenimenti aziendali più significativi degli ultimi tre/cinque anni. Nel caso in cui l'azienda abbia natura societaria, è necessario specificare eventuali operazioni straordinarie avvenute nell'ultimo quinquennio (Fusioni, Scissioni, Scorpori, Trasformazioni etc.). In ogni caso, è consigliabile l'allegazione al piano dello statuto sociale vigente.

(b) *Modalità di redazione*

Poiché questa sezione deve presentare una ricostruzione storica coerente ed espressiva delle origini e vicende recenti dell'azienda, l'applicazione dei principi generali deve vertere essenzialmente sulla chiarezza e completezza delle informazioni fornite, in termini sia di contenuto che di esposizione.

2.3. RAPPORTI INTERAZIENDALI RILEVANTI

(a) *Elementi da considerare*

Costituiscono elementi da considerare in tale ambito:

— l'esistenza di partecipazioni di controllo e/o di collegamento con altre Società nazionali e/o straniere, definendone l'esatta natura;

— la partecipazione a Gruppi di Società definendone il grado di integrazione ed intera-

zione con le altre Aziende partecipanti e/o consorelle;

— l'esistenza di rapporti contrattuali (accordi collaborativi con fornitori, distributori e clienti, accordi di franchising, licenze d'uso e marchi ...) di particolare rilevanza.

(b) *Modalità di redazione*

Poiché questa sezione deve chiarire l'esistenza e la natura dei collegamenti di natura stabile o giuridicamente rilevante tra l'azienda ed altri operatori economici, l'applicazione dei principi generali deve consentire di ricondurre i legami di diritto e di fatto anche alla classificazione ex art. 2359 cod. civ. A tale deve chiarimento deve fare seguito l'indicazione della valenza più o meno strategica ovvero vincolante dei legami ritenuti maggiormente incidenti sulle attività e prestazioni aziendali.

2.4. ATTIVITÀ E PRODOTTI ATTUALI

(a) *Elementi da considerare*

In questa sezione, bisogna fornire in sintesi le informazioni relative al prodotto attualmente realizzato e/o al tipo di servizi al momento erogati, specificando il codice dell'attività economica esercitata (per l'Italia, il codice Istat - classificazione Ateco). Esse servono a rappresentare in modo più compiuto il quadro aziendale di riferimento nel quale l'idea imprenditoriale sarà sviluppata. Costituiscono elementi da considerare in tale ambito:

— quali sono i tipi di prodotto/servizio che l'azienda attualmente produce e/o commercializza, con indicazione del prezzo medio e dell'andamento nell'ultimo triennio dello stesso;

— qual è il tipo di processo produttivo impiegato nella fabbricazione del prodotto o nella erogazione del servizio;

— quali sono i bisogni soddisfatti dall'offerta aziendale;

— qual è la struttura generale del mercato di riferimento (approfondimenti nel par. 2.6), ossia:

(a) qual è il gruppo di clienti (target) effettivo a cui si rivolge l'azienda lo specifico prodotto/servizio;

(b) quali sono i principali concorrenti e qual è la posizione rispetto agli stessi (approfondimenti nel par. 2.6);

L'esposizione, nel descrivere l'attività e l'offerta aziendali, deve inoltre porre in evidenza:

— le caratteristiche distintive dei prodotti/servizi rispetto alla sensibilità manifestata dal mercato di riferimento;

— le differenze più importanti tra i prodotti/servizi realizzati dall'azienda e quelli offerti dalla concorrenza;

— la dinamica recente del mercato di riferimento sul lato della domanda e dell'offerta (tendenze recessive o espansive, nuovi ingressi di concorrenti, processi di mutamento dei comportamenti e delle preferenze di consumo, allargamento o restrizione dei prodotti sostituiti etc.).

(b) *Modalità di redazione*

Poiché questa sezione deve chiarire le caratteristiche fondamentali dell'azienda rispetto al suo mercato in senso ampio, l'applicazione dei principi generali deve vertere sulla chiarezza e completezza, da conseguire integrando le informazioni qualitative e discorsive con rappresentazioni tabellari e grafiche e con informazioni quantitative essenziali.

2.5. ORGANIZZAZIONE ATTUALE

(a) *Elementi da considerare*

Successivamente all'illustrazione dei prodotti realizzati e dei mercati presidiati dall'azienda, occorre descrivere i processi organizzativi dell'attività svolta, i ruoli e le responsabilità di chi opera all'interno dell'azienda, le risorse tecniche impiegate, ovvero quei beni materiali ed immateriali che servono per l'avvio dell'investimento.

Bisogna quindi fornire informazioni su:

— la struttura organizzativa. Al riguardo, il redattore del business plan deve descrivere le diverse aree aziendali e la loro articolazione, indicandone le principali relazioni ed interazioni. È necessario presentare in tale ambito l'organigramma aziendale e, eventualmente, altre rappresentazioni grafiche della struttura organizzativa o di sue componenti particolarmente rilevanti;

— le risorse umane. Il redattore del business plan, a complemento e commento dell'organigramma, deve sinteticamente indicare:

(a) poteri, responsabilità e compensi degli amministratori o gestori dell'azienda;

(b) numero, competenze e retribuzione del personale (dipendenti, collaboratori, agenti), con specificazione dei turni di lavoro;

— i mezzi tecnici ed il processo produttivo. Il redattore del business plan deve indicare, anche con riferimento a quanto indicato in merito al tipo di processo produttivo (v. prima, par. 2.4.), gli elementi qualificanti il processo produttivo della specifica attività svolta.

Per le aziende manifatturiere, costituiscono elementi tassativamente da considerare, ancorché non esaustivi:

(a) il livello di produzione effettivo realizzato negli ultimi tre esercizi;

(b) la capacità produttiva attuale, massima ed utilizzata;

(c) la tipologia di impianti e le tecnologie produttive impiegate;

(d) il lay out del flusso produttivo, con indicazione delle mansioni degli addetti;

(e) certificazioni di sistemi qualità aziendali e di prodotto (Emas, Uni-En-Iso, HCCP etc.).

A titolo esemplificativo e non esaustivo, per le aziende commerciali e di servizi, costituiscono elementi da considerare:

(a) il volume d'attività effettivo realizzato negli ultimi tre esercizi;

(b) la capacità erogativa attuale, massima ed utilizzata;

(c) la tipologia di impianti e le tecnologie produttive impiegate;

(d) il lay out del flusso produttivo, con indicazione delle mansioni degli addetti;

(e) certificazioni di sistemi qualità aziendali e di prodotto (Emas, Uni-En-Iso, HCCP etc.).

(b) *Modalità di redazione*

Giacché in questa sezione sono contenute informazioni da cui derivare molteplici elementi per la complessiva valutazione del progetto cui si riferisce il business plan, l'applicazione dei principi generali deve essere particolarmente circostanziata.

Infatti, da un lato, i destinatari del piano potrebbero concentrare la propria attenzione sulle informazioni contenute in questa sezione per maturare una prima impressione/opinione sul business descritto. D'altro lato, il carattere generale e sintetico dell'elaborato potrebbe portare a semplificazioni o generalizzazioni fuorvianti.

In questa sezione del documento, pertanto, si deve:

— porre la massima attenzione a garantire chiarezza nell'esposizione, facendo ampio ricorso a tecniche di impaginazione e raffigura-

zioni grafiche se necessario o opportuno, cogliendo l'occasione per definire come siano esattamente da intendersi nell'ambito del business plan eventuali termini che possano generare ambiguità o incomprensioni;

— non trascurare in sintesi alcun aspetto centrale, importante o comunque condizionante per la riuscita dell'iniziativa descritta;

— motivare tutte le ipotesi e asserzioni esplicitate, eventualmente anche solo con rimandi interni ove possibile, per dimostrarne l'affidabilità e l'attendibilità e garantire la trasparenza;

— rispettare il principio della neutralità anche nella scelta dello stile, del registro e della terminologia, tenendo sempre conto che, trattandosi di una sezione del business plan di sintesi espositiva, la dimostrazione della validità e sostenibilità delle affermazioni esposte da un lato e l'analisi quantitativa dall'altro potrebbero essere rimandate ad un successivo approfondimento o, se pur presenti, rimanere comunque in secondo piano;

— perseguire con massima efficacia l'obiettivo di:

(a) rappresentare l'assetto e le condizioni di operatività dell'organizzazione;

(b) comparare la situazione descritta ove possibile con altre realtà conosciute;

(c) evidenziare la logicità e la coerenza interna del ragionamento imprenditoriale e delle sue ipotesi, senza salti logici o postulati non evidenziati.

2.6. ANALISI DEL MERCATO E DELLA CONCORRENZA

(a) *Elementi da considerare*

In questa sezione, occorre descrivere in modo compiuto gli attuali mercati di riferimen-

to dell'azienda, definendone con esattezza la consistenza dimensionale, l'evoluzione recente e i limiti territoriali. Occorre inoltre rappresentare il posizionamento competitivo dell'azienda rispetto alla concorrenza diretta.

Costituiscono elementi da considerare in tale ambito:

— la conformazione della domanda sul mercato di riferimento;

— l'eventuale segmentazione della domanda;

— il grado di elasticità della domanda rispetto al prezzo medio del tipo di prodotto/servizio;

— il grado di concorrenza sul mercato di riferimento, in termini di:

(a) grado di concentrazione dell'offerta;

(b) l'esistenza e rilevanza di barriere all'ingresso sul mercato di riferimento;

(c) grado di differenziazione dei prodotti/servizi, anche in relazione ai differenziali di prezzo;

— i concorrenti leader e quelli diretti, distinguendoli per:

(a) localizzazione;

(b) giro d'affari;

(c) caratteristiche e livello di prezzo del prodotto/servizio.

— il numero e la tipologia di clientela servita, distinguendo tra privati, aziende private ed aziende pubbliche;

— la quota di mercato in valore e in volume.

(b) *Modalità di redazione*

Si richiama quanto riportato nel paragrafo 2.5 lettera b dovendosi altresì rappresentare il posizionamento competitivo dell'azienda e la vitalità o durevolezza dei mercati presidiati.

3. DESCRIZIONE DEL NUOVO PROGETTO D'IMPRESA (START-UP)

Qualora il business plan abbia ad oggetto una nuova iniziativa imprenditoriale, ossia la costituzione di una nuova azienda, preliminarmente alla formulazione delle previsioni sulla futura attività del nuovo ente occorre fornire una descrizione dei proponenti l'iniziativa.

Con riguardo alla parte descrittiva e ricognitiva illustrata dal presente principio di redazione, giova segnalare che, rispetto al caso dell'azienda già esistente, nella start up il patri-

3.1. CARATTERISTICHE DEI PROMOTORI E/O FONDATORI

(a) *Elementi da considerare*

In questa sezione, devono essere indicate informazioni sui componenti del gruppo imprenditoriale, sottolineando esperienze professionali, aspirazioni e motivazioni, capacità di finanziamento e di gestione.

Costituiscono elementi da considerare in tale ambito:

- capacità di apporto finanziario e patrimoniale, derivabili da verifiche sulle disponibilità finanziarie e patrimoniali;

- competenze manageriali derivabili da esperienze imprenditoriali o lavorative oppure da preparazione culturale specialistica;

- competenze tecniche relative al prodotto/servizio che si intende offrire, ivi compresa la conoscenza del mercato di riferimento;

- competenze tecnologiche relative ai processi produttivi;

- aspirazioni e motivazioni all'iniziativa;

Tali elementi dovrebbero essere considerati ricorrendo alla cronistoria degli avvenimenti più significativi che hanno caratterizzato la vita imprenditoriale del promotore dell'iniziativa almeno negli ultimi tre anni.

(b) *Modalità di redazione*

La descrizione dei promotori e/o fondatori rappresenta nelle nuove iniziative un punto

monio informativo preesistente di cui il redattore del business plan deve tenere conto e dare nota nel piano stesso è generalmente più circoscritto e contenuto. Nondimeno, tale parte può assumere un rilievo non secondario nella complessiva formulazione, prima, e valutazione, poi, del business plan, proprio in ragione della limitatezza delle informazioni di cui si dispone, in genere, in sede di start up.

fondamentale del business plan, non essendovi una storia pregressa dell'azienda in quanto autonoma organizzazione. Pertanto, occorre discernere l'affidabilità dei soggetti proponenti l'iniziativa attraverso l'attenta applicazione dei principi generali di business planning.

In particolare, sarà necessario:

- porre la massima attenzione nella chiarezza dell'esposizione, senza trascurare alcun dato importante o comunque condizionante ai fini della maturazione di un giudizio equilibrato e corretto;

- rispettare il principio della neutralità anche nella scelta dello stile, del tono e della terminologia con cui si effettua la descrizione delle precedenti esperienze dei promotori, le loro capacità e abilità, gli eventuali punti di debolezza e la percorribilità/facilità dei rimedi e delle soluzioni eventualmente delineati;

- perseguire con massima efficacia l'obiettivo di:

- (a) descrivere esaurientemente punti di forza e debolezza delle risorse umane coinvolte o da coinvolgere, in termini di attitudini, esperienze pregresse e condizioni di reperimento;

- (b) comparare l'iniziativa ipotizzata con altre realtà operanti sul mercato per evidenziare l'originalità;

- (c) evidenziare la logicità e coerenza interna nell'analisi delle risorse umane, anche in relazione alla descrizione già effettuata del business.

ANALISI DEI MERCATI DI RIFERIMENTO DELL'INIZIATIVA E FORMULAZIONE DEL RELATIVO PIANO DI MARKETING E DI VENDITA

SOMMARIO: 1. SCOPO E CONTENUTO DI QUESTO DOCUMENTO. — 2. NATURA E FINALITÀ DEL PIANO DI MARKETING. — 3. CONTENUTO E FORMA DEL PIANO DI MARKETING. — 4. ELABORAZIONE DEL PIANO DI MARKETING. — 4.1. *Analisi della domanda.* — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione — 4.2. *Analisi dell'offerta.* — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione — 4.3. *Previsione delle quantità vendute.* — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione — 4.4. *Previsione dei ricavi di vendita.* — 4.5. *Previsione delle iniziative di marketing (sviluppo del prodotto, pricing, promozione e comunicazione, distribuzione ecc.).* — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione

1. SCOPO E CONTENUTO DI QUESTO DOCUMENTO

Il presente documento ha lo scopo di sancire ed illustrare il principio secondo cui la redazione del business plan non può prescindere dalla elaborazione di una conoscenza e consapevolezza dei mercati di riferimento del progetto d'impresa cui si riferisce il suddetto piano. Tale processo di conoscenza segue quello relativo all'organizzazione dell'entità aziendale — se già esistente — o i soggetti proponenti la nuova iniziativa imprenditoriale — nel caso di nuova iniziativa. Esso precede, a sua volta, il processo di conoscenza che riguarda l'impostazione dell'attività produttiva: infatti, l'adeguatezza dell'offerta commerciale (sia questa relativa a beni oppure a servizi) e l'efficienza della struttura produttiva allestita per ottenerla non possono

essere perseguite prescindendo da una preventiva comprensione della capacità del mercato di assorbire il prodotto dell'attività aziendale incrementata (in caso di azienda esistente) o avviata (in caso di iniziativa del tutto nuova).

Dunque, la corretta elaborazione del piano di fattibilità aziendale richiede l'adeguata conoscenza delle caratteristiche del mercato in cui l'azienda opera od intende operare. Elementi di conoscenza sono le caratteristiche attuali e future della domanda e dell'offerta, nonché i fattori critici per il successo delle iniziative economiche riguardanti tale mercato ed i punti di forza e debolezza che l'iniziativa cui si riferisce il piano mostra rispetto ai suddetti fattori critici.

2. NATURA E FINALITÀ DEL PIANO DI MARKETING

Il piano di marketing rappresenta il documento formale utile:

— in primo luogo, per comprendere la validità dell'idea imprenditoriale su cui si basa il progetto d'impresa che si intende porre in essere, dal punto di vista della sua capacità di soddisfare più o meno adeguatamente i bisogni rinvenibili nel mercato, anche tenendo conto dell'offerta concorrente;

— in secondo luogo, per la pianificare e controllare l'attività commerciale svolta dall'azienda.

Quindi, il piano di marketing non si risolve semplicemente nella previsione delle iniziative operative di pubblicità, promozione e vendita, ma è orientato preliminarmente all'individuazione dei bisogni e dei desideri insoddisfatti dei potenziali clienti (rappresentati da altre imprese ed organizzazioni o da individui consumatori) ed a sviluppare, promuovere e distribuire prodotti in grado di appagarli.

3. CONTENUTO E FORMA DEL PIANO DI MARKETING

La redazione del piano di marketing prevede alcune fasi:

— analisi del mercato. In questa fase, si raccolgono, analizzano ed elaborano informazioni attuali, storiche ed eventualmente previsioni formulate da parti terze in merito non alle vendite della specifica azienda (se già esistente), ma all'andamento complessivo di uno o più mercati in cui l'azienda intende rafforzare la sua posizione (se si tratta di mercati già presidiati) o inserirsi (se si tratta di iniziativa del tutto nuova o di un'iniziativa di ingresso di un'azienda già esistente su un nuovo mercato). Tale fase è finalizzata, anzitutto, a selezionare il mercato o i mercati più opportuni da presidiare e, successivamente, a comprenderne il loro possibile andamento futuro;

— definizione della strategia e delle attività di marketing e commerciali da parte dell'azienda. In questa fase, si definisce la strategia e le azioni operative per il presidio del o dei mercati individuati. È in questa fase che sono svolte previsioni tanto sui ricavi di vendita sviluppati dall'iniziativa cui si riferisce il business plan, quanto sui costi derivanti dalle attività di concezione/sviluppo del prodotto, distribuzione commerciale, promozione e pubblicità del prodotto. La strategia e le azioni di marketing comprendono quindi le decisioni riguardanti la segmentazione del mercato per l'identificazione delle categorie di «clienti obiettivo», il posizionamento di mercato, il marketing-mix e i livelli di spesa di marketing. Dal punto di vista formale, la struttura del piano di marketing prevede:

— l'analisi del mercato dal lato della domanda, finalizzata all'individuazione di bisogni e desideri che potrebbero trovare soddisfazione attraverso il consumo di un dato prodotto (bene o servizio);

— l'analisi del mercato dal lato dell'offerta, finalizzata alla comprensione dell'intensità della concorrenza attuale e prospettica rispetto alla domanda osservata;

— l'individuazione dei fattori chiave di successo per la soddisfazione della clientela e la stima delle minacce ed opportunità derivanti dall'evoluzione prevedibile dell'ambiente in cui si intende operare e dei punti di forza e debolezza del progetto d'impresa che si intende realizzare rispetto ai suddetti fattori critici;

— la formulazione delle previsioni di vendita e delle previsioni dei costi legati alla realizzazione della struttura commerciale e delle altre azioni operative di marketing ritenute opportune per veicolare il prodotto al mercato.

In definitiva, le prime tre parti e la stima dei volumi e valori di vendita individuano il cd. il piano strategico di marketing, ovvero un documento previsionale relativo a 3 o più anni, che espone la percezione dei decisori aziendali in merito alla posizione dell'azienda nei mercati rispetto ai concorrenti ed alla domanda. Diversamente, la stima dei costi di marketing e commerciali costituiscono il cd. piano tattico-operativo, che consiste nel programmare nel dettaglio le azioni da intraprendere per il raggiungimento dei risultati del primo anno del piano di marketing strategico.

4. ELABORAZIONE DEL PIANO DI MARKETING

4.1. ANALISI DELLA DOMANDA

(a) *Elementi da considerare*

In questa fase è opportuno individuare:

— il mercato obiettivo, frutto del risultato di una decisione prettamente strategica dell'azienda, che decide di vendere un prodotto presso un determinato segmento di popolazione piuttosto che in un altro;

— il mercato potenziale, ossia la percentuale di potenziali compratori del mercato scel-

to come obiettivo. Esso corrisponde al massimo livello di domanda del mercato;

— il mercato effettivo, che corrisponde alle effettive vendite del prodotto nel mercato obiettivo.

Fissati gli obiettivi che l'azienda intende conseguire si pone il problema della scelta di un mercato o dei mercati sui quali operare. Si tratta di una scelta importante da cui dipende la definizione del piano di produzione, vendite e marketing.

Una prima base di segmentazione, nel mercato dei beni finali di largo consumo o durevoli, è costituita dalle variabili di natura geografica, quindi si suddivide il mercato in diverse unità geografiche, quali nazioni, stati, regioni, province, etc. Una seconda variabile utilizzata è quella demografica, per cui si suddivide il mercato in relazione all'età del consumatore, del sesso, del livello di reddito, della dimensione della famiglia, etc. Un terzo parametro di segmentazione è costituito dalle variabili psicografiche quali la classe sociale, lo stile di vita, la personalità dei consumatori, etc. Infine abbiamo la segmentazione comportamentale che si basa su parametri quali le occasioni d'uso di un prodotto, l'atteggiamento verso il prodotto.

Nel caso dei mercati industriali, pur utilizzando le medesime variabili considerate nel mercato dei beni di consumo, è possibile individuare gli utilizzatori finali del bene, la destinazione del prodotto e la dimensione dell'impresa acquirente.

Importante è la stima del mercato complessivo e della quota di mercato acquisita o acquisibile dall'azienda secondo la lettura lo studio e le previsioni dei dati.

(b) *Modalità di redazione*

Per l'analisi della domanda, fondamentale è l'attendibilità delle informazioni e dei trattamenti di elaborazione cui le stesse sono sottoposte.

In primo luogo, occorre precisare che:

— nel caso in cui il progetto d'impresa cui si riferisce il business plan riguardi il presidio di più mercati, ciascun mercato deve essere autonomamente esaminato ed analizzato e si deve procedere alla redazione di un piano di marketing e delle vendite per ciascun singolo mercato;

— il documento deve operare una chiara distinzione, precisando se trattasi di mercato dei beni finali di consumo (durevoli o meno) o mercato dei beni industriali. Infatti, tali mercati notevoli differenze nei comportamenti di acquisto dei consumatori.

In merito alle informazioni, occorre precisare:

— la fonte, precisandone la natura (ente statistico di rilevanza istituzionale, ente di ricerca, ente di categoria);

— il grado di aggiornamento dei dati storici disponibili;

— il grado di rappresentatività dei dati rispetto all'intero mercato considerato.

In merito alle elaborazioni delle informazioni, occorre precisare:

— se le previsioni sull'evoluzione futura della domanda sono state effettuate da terze parti o direttamente dal proponente il business plan;

— in questo ultimo caso, quali sono state le metodologie statistiche di proiezione impiegate e i motivi della loro scelta.

4.2. ANALISI DELL'OFFERTA

(a) *Elementi da considerare*

L'analisi dell'offerta consiste nell'esame del settore merceologico in cui l'azienda opera o intende operare. Importante è la esatta quantificazione dell'offerta sulla base dei dati di settore acquisiti e delle variabili prese in considerazione, giacché confrontata alla domanda determina gli spazi di mercato da conquistare o già acquisiti.

(b) *Modalità di redazione*

Per l'analisi dell'offerta, fondamentale è l'attendibilità delle informazioni e dei trattamenti di elaborazione cui le stesse sono sottoposte.

In merito alle informazioni, occorre precisare:

— la fonte, precisandone la natura (ente statistico di rilevanza istituzionale, ente di ricerca, ente di categoria);

— il grado di aggiornamento dei dati storici disponibili;

— il grado di rappresentatività dei dati rispetto all'intero settore considerato.

In merito alle elaborazioni delle informazioni, occorre precisare:

— se le previsioni sull'evoluzione futura dell'offerta sono state effettuate da terze parti o direttamente dal proponente il business plan;

— in questo ultimo caso, quali sono state le metodologie statistiche di proiezione impiegate e i motivi della loro scelta.

4.3. PREVISIONE DELLE QUANTITÀ VENDUTE

(a) *Elementi da considerare*

Occorre fornire, sulla base dei dati attuali o di previsione e per ciascun singolo prodotto o variante di prodotto (bene o servizio), le quantità che si intende vendere o erogare sul mercato. È necessario, pertanto, evidenziare:

— i prodotti/servizi che l'azienda produce e vende;

— i volumi di vendita previsti;

— la distribuzione temporale di tali volumi nell'arco temporale considerato, in particolare sottolineando se le vendite hanno una certa ciclicità o stagionalità rilevanti.

(b) *Modalità di redazione*

La determinazione degli obiettivi di vendita deve essere realistica e prudente, perché essa può determinare conflitti con l'area e la struttura produttiva e determinare un sovra o sottodimensionamento della capacità produttiva. Nel primo caso, si avrebbe un eccesso di investimenti tecnici e uno spreco di risorse derivante dalla produzione «per il magazzino» (nel caso di beni immagazzinabili) o dall'inutilizzo di capacità disponibile (nel caso di aziende di servizi e commerciali). Nel secondo, si avrebbe l'incapacità di soddisfare il cliente, con il rischio di lamentele, contenziosi, mancate vendite e perdite di clientela. Quindi, la definizione di obiettivi sottodimensionati o sovradimensionati rispetto alle capacità dell'azienda può ostacolare seriamente il raggiungimento degli obiettivi programmati e la validità dell'iniziativa cui si riferisce il business plan.

4.4. PREVISIONE DEI RICAVI DI VENDITA

(a) *Elementi da considerare*

Occorre fornire i valori dei ricavi attesi sulla base delle previsioni sui volumi di vendita precedentemente formulate, tenendo conto della sensibilità dei clienti al prezzo e dell'intensità della concorrenza attuale e prospettica. I ricavi previsti si ottengono moltiplicando, per ciascuna tipologia o variante di prodotto (bene o servizio), i volumi commercializzati per il relativo prezzo medio, in corrispondenza del quale si ritiene che il mercato sia disposto ad assorbire il detto quantitativo di produzione.

È necessario, pertanto, evidenziare:

— i prodotti/servizi che l'azienda produce e vende;

— i prezzi medi di vendita che, moltiplicati per la quantità prodotta e venduta o erogata, determinano i ricavi.

(b) *Modalità di redazione*

In questa sezione, fondamentale è precisare le metodologie e la base informativa impiegate per la stima dei prezzi di vendita. Tale prezzo, infatti, dovrebbe essere coerente con il posizionamento complessivo dell'impresa e con l'elasticità della domanda di riferimento.

4.5. PREVISIONE DELLE INIZIATIVE DI MARKETING (SVILUPPO DEL PRODOTTO, PRICING, PROMOZIONE E COMUNICAZIONE, DISTRIBUZIONE ECC.)

(a) *Elementi da considerare*

Occorre prevedere e progettare le diverse politiche e iniziative di marketing che verranno adottate nello sviluppo del progetto.

È necessario pertanto evidenziare e descrivere

- le politiche e le iniziative di marketing operativo
- le politiche e le iniziative di segmentazione e differenziazione del prodotto
- le politiche e le iniziative di marketing mix:
 - o pricing
 - o distribuzione
 - o promozione e pubblicità

evidenziando i volumi delle iniziative ove possibile anche in termini fisici ed in ragione di costi unitari e complessivi.

(b) *Modalità di redazione*

La descrizione deve essere svolta anche in comparazione con quanto messo in essere dalla concorrenza ed evidenziandone gli aspetti più peculiari e caratterizzanti.

È opportuno che le iniziative siano corredate (ove possibile) dal materiale promozionale/pubblicitario prodotto (foto, siti web) e dal piano mezzi.

FORMULAZIONE DEL PIANO DEGLI INVESTIMENTI PREVISTI E DEI RELATIVI COSTI

SOMMARIO: 1. SCOPO E CONTENUTO DEL DOCUMENTO. — 2. CONTENUTO E FORMA DEL PIANO DEGLI INVESTIMENTI. — 2.1. *Descrizione e tempistica degli investimenti.* — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione — 2.2. *Quantificazione monetaria degli investimenti.* — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione

1. SCOPO E CONTENUTO DEL DOCUMENTO

Il presente documento ha lo scopo di sanare ed illustrare il principio secondo cui la redazione del business plan non può prescindere dalla illustrazione del piano di investimento. Il presente documento ha lo scopo di fornire indicazioni in merito alle modalità di redazione del piano degli investimenti. Si tratta di uno strumento che descrive, analizza e quantifica la programmazione aziendale per l'acquisizione di fattori ad utilità ripetuta.

Esso costituisce una componente fondamentale del business plan, in quanto —

per il suo tramite — si effettua la quantificazione dei fabbisogni finanziari del progetto e degli investimenti in immobilizzazioni che vincolano spesso in maniera durevole la capacità produttiva ed il profilo strategico-competitivo dell'impresa, contribuendo in maniera determinante al successo dell'iniziativa.

Ai fini del presente documento, per investimento deve intendersi qualsiasi acquisizione esterna, ovvero produzione interna, di risorse, materiali o immateriali, la cui utilità si estende a più periodi futuri.

2. CONTENUTO E FORMA DEL PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Il piano degli investimenti è il documento che descrive, analizza e quantifica l'insieme degli investimenti nell'accezione sopra indicata. Esso si articola in uno o più tabelle, la cui forma grafica può essere varia, e nelle relative note esplicative.

Dal complesso delle tabelle e delle note, da redigersi avuto riguardo sempre al principio

della chiarezza, deve emergere un contenuto minimo necessario e sufficiente di informazioni così sintetizzabili:

- descrizione tecnica e tempistica di realizzazione degli investimenti previsti;
- quantificazione monetaria degli investimenti previsti.

2.1. DESCRIZIONE E TEMPISTICA DI REALIZZO DEGLI INVESTIMENTI

(a) *Elementi da considerare*

Il piano degli investimenti deve fornire le caratteristiche tecniche salienti ed indicare lo sviluppo temporale, sia sotto il profilo tecnico sia sotto il profilo finanziario, di ciascun investimento.

Il piano deve fornire indicazioni sintetiche ma esaurienti su una serie di aspetti, essenzialmente qualitativi, che consentano un apprezzamento adeguato delle motivazioni degli investimenti, dei punti qualificanti degli stessi e

delle eventuali criticità nella realizzazione del progetto di investimento.

Un'indicazione esemplificativa, ma non esaustiva, degli aspetti che pare necessario considerare comprende:

— °illustrazione delle motivazioni tecniche ed economico-finanziarie che spingono per l'avvio di uno o più progetti di investimento;

— °qualificazione dell'investimento in funzione della sua tipologia (di sostituzione, di razionalizzazione, di espansione, strategico);

— °indicazione e qualifiche dei soggetti (interni all'impresa o consulenti esterni) che hanno contribuito alla elaborazione del piano di investimenti per quanto riguarda sia gli aspetti tecnici sia quelli di quantificazione di spesa;

— °specificazione della rilevanza del progetto di investimento in rapporto alla "Pianificazione strategica";

— illustrazione delle tecnologie dei nuovi investimenti, possibilmente in modo comparativo rispetto a quelle già utilizzate dal proponente e quelle utilizzate dalla concorrenza;

— livello di qualificazione dei fornitori delle immobilizzazioni (nel caso di acquisizione dall'esterno) o individuazione delle risorse destinate (nel caso di costruzioni interne);

— presenza di know how tecnico-produttivo all'interno dell'impresa o necessità di formarlo, con relativi interventi di formazione ed addestramento pianificati;

— necessità di autorizzazioni pubbliche o di abilitazioni e delle particolari condizioni, se del caso, previste dalle norme vigenti in materia di finanza agevolata erogata dalla pubblica amministrazione;

— aspetti contrattuali e rischi sottostanti (formule chiavi in mano, penali per ritardata consegna, stati di avanzamento, modalità di collaudo ecc.);

— eventuale necessità di prove di produzione o di pre-serie prima del raggiungimento della piena operatività;

— aspetti ecologici e di sicurezza sul lavoro;

— grado di flessibilità o rigidità degli impianti in relazione ai volumi di produzione ed alle richieste del mercato;

— possibilità di espansioni ulteriori degli impianti o di loro riconversione.

(b) *Modalità di redazione*

L'indicazione delle tempistiche tecniche di realizzazione, che devono essere congrue e coerenti con le ipotesi di produzione e di ricavi formulate, sono particolarmente significative, in quanto necessarie a verificare l'affidabilità e l'attendibilità del piano di investimento. Infatti, la pianificazione degli investimenti aziendali è un'operazione unitaria, per cui dovranno essere tenute presenti e messe in evidenza le relazioni tra le varie categorie di investimenti.

Tanto nel caso di aziende esistenti quanto in quello di nuove iniziative economiche, le caratteristiche tecniche e la distribuzione temporale degli investimenti ipotizzati potranno essere dedotte da documentazione fornita da potenziali fornitori, perizie o documenti provenienti da esperti (ingegneri, tecnologi ecc.) o da ricerche sulle tecnologie prevalentemente impiegate da aziende, operanti in un dato ambito territoriale, ritenute similari.

2.2. QUANTIFICAZIONE MONETARIA DEGLI INVESTIMENTI

(a) *Elementi da considerare*

Nella formulazione del piano degli investimenti, è necessario tenere in considerazione tutti i fabbisogni che deriveranno dall'attuazione del progetto, come:

— i costi di acquisizione delle immobilizzazioni materiali, con specifica indicazione di tutti gli altri oneri (trasporto, installazione, montaggio, collaudo) necessari per giungere al risultato di capacità produttiva installata e funzionante;

— i costi derivanti dall'acquisizione delle immobilizzazioni immateriali, sia legate ad aspetti tecnico-produttivi (software, licenze di produzione e simili) sia ad aspetti commerciali (marchi, licenze commerciali e simili);

— i fabbisogni derivanti da incrementi del capitale circolante operativo. Si tratta, questo, di un aspetto che richiede uno stretto legame con l'elaborazione dei conti economici di previsione, in quanto la realizzazione di livelli di vendite e di produzione determinano incrementi negli impieghi in crediti commerciali e scorte che solitamente sono superiori agli incrementi di debiti di funzionamento (in particolare verso fornitori).

A supporto della quantificazione monetaria, è indispensabile fornire le seguenti informazioni:

— la determinazione della vita utile ed i relativi possibili riflessi sul conto economico;

— l'articolazione temporale degli esborsi derivanti dalle condizioni di pagamento dei fornitori di immobilizzazioni;

— l'eventuale ricorso a beni già di proprietà dell'azienda, il cui impiego pertanto non richiede nuovi esborsi;

— l'eventuale realizzo derivante dalla dismissione di cespiti preesistenti e l'eventuale realizzo derivante dalla dismissione dell'investimento al termine della sua vita utile.

(b) *Modalità di redazione*

Il piano degli investimenti deve illustrare la metodologia attraverso la quale si è per-

venuti alla quantificazione monetaria dell'investimento. Nel caso di aziende esistenti, qualora si ipotizzi l'introduzione di nuovi investimenti della stessa tecnologia di quelli già impiegati, si potrà fare riferimento ai dati storici disponibili, tenendo conto dell'inflazione e dell'andamento dei prezzi per la tecnologia considerata. Nel caso di investimenti di aziende già esistenti in tecnologie innovative e nel caso di nuove iniziative economiche, la quantificazione degli investimenti dovrebbe richiedere l'indicazione della natura e della qualità della documentazione rinvenuta e raccolta (ad esempio, raccolta di offerte per acquisto di singoli macchinari, predisposizioni di capitolati di lavoro e successiva raccolta di offerte per la realizzazione di impianti o fabbricati).

ELEMENTI PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO DI PREVISIONE

SOMMARIO: 1.1. SCOPO E CONTENUTO DI QUESTO DOCUMENTO. — 1.1.1. CONTENUTO E FORMA DEL CONTO ECONOMICO DI PREVISIONE. — 1.1.2. *Struttura del conto economico*. — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione — 1.1.3. *Trattamento dell'inflazione nell'esposizione dei valori economico-finanziari*. — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione — 1.2.1. ELABORAZIONE DEL CONTO ECONOMICO DI PREVISIONE. — 1.2.2. *Collocazione dei componenti e formulazione delle previsioni*. — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione — 1.2.3. *Collocazione Determinazione del valore della produzione*. — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione — 1.2.4. *Determinazione dei costi variabili della produzione*. — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione — 1.2.5. *Determinazione dei costi fissi della produzione*. — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione — 1.2.6. *Determinazione dei ricavi e costi extracaratteristici*. — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione — 2.1.1. CONTENUTO E FORMA DEL PIANO FINANZIARIO. — 2.2.1. ELABORAZIONE DEL PIANO FINANZIARIO. — 2.2.2. *Indicazione del fabbisogno da finanziare*. — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione — 2.2.3. *Quantificazione del flusso finanziario di gestione corrente*. — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione — 2.2.4. *Descrizione e quantificazione del Flusso Finanziario da apporto di Mezzi Propri* 2.2.5. *Quantificazione dei finanziamenti da acquisire*. — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione — 2.2.6. *Descrizione dei finanziamenti da acquisire*. — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione — 2.2.7. *Quantificazione degli oneri finanziari conseguenti*. — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione - 3.1.1. CONTENUTO E FORMA DELLO STATO PATRIMONIALE DI PREVISIONE - 3.1.2 *Struttura dello Stato Patrimoniale* - (a) Elementi da considerare - (b) Modalità di redazione - 3.2.1. ELABORAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE DI PREVISIONE - 3.2.2. *Collocazione degli elementi del patrimonio aziendale e formulazione delle previsioni* - (a) Elementi da considerare - (b) Modalità di redazione - 3.3.1. DETERMINAZIONE DEGLI ELEMENTI DELLO STATO PATRIMONIALE ATTIVO - 3.3.2. *Voce "A" - Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti* - (a) Elementi da considerare - (b) Modalità di redazione - 3.3.3. *Voce "B" - Immobilizzazioni* - (a) Elementi da considerare - (b) Modalità di redazione - 3.3.4. *Voce "C" - Attivo circolante* - (a) Elementi da considerare - (b) Modalità di redazione - 3.3.5. *Voce "D" - Ratei e risconti* - (a) Elementi da considerare - (b) Modalità di redazione - 3.4.1. DETERMINAZIONE DEGLI ELEMENTI DELLO STATO PATRIMONIALE PASSIVO - 3.4.2. *Voce "A" - Patrimonio netto* - (a) Elementi da considerare - (b) Modalità di redazione - 3.4.3. *Voce "B" - Fondi per rischi e oneri* - (a) Elementi da considerare - (b) Modalità di redazione - 3.4.4. *Voce "C" - Trattamento fine rapporto di lavoro subordinato* - (a) Elementi da considerare - (b) Modalità di redazione - 3.4.5. *Voce "D" - Debiti* - (a) Elementi da considerare - (b) Modalità di redazione - 3.4.6. *Voce "E" - Ratei e risconti* - (a) Elementi da considerare - (b) Modalità di redazione

1.1. SCOPO E CONTENUTO DI QUESTO DOCUMENTO

Il presente documento ha lo scopo di sancire ed illustrare il principio secondo cui la redazione del business plan non può prescindere dalla predisposizione di un bilancio di previsione articolato temporalmente nel periodo interessato così strutturato:

1 Conto economico che analizza e quantifica i componenti positivi e negativi concorrenti alla formazione del reddito di periodo in ciascuno degli esercizi che com-

pongono l'arco temporale di previsione del business plan.

La formulazione del conto economico di previsione risulta essenziale, perché consente di pervenire alla determinazione e misurazione del risultato economico netto. Quest'ultimo è un riferimento fondamentale per i finanziatori a titolo sia di capitale che di prestito, in quanto esprime per i primi la possibilità di distribuzione di dividendi e per i secondi la capacità di assorbimento del servizio del debito dal punto

di vista economico. Inoltre, l'individuazione dei risultati economici attesi consente di stimare i carichi futuri per imposte sul reddito e prelude alla previsione della liquidità generata dall'impresa, contribuendo alla successiva pianificazione finanziaria.

2 Piano finanziario che fornisce informazioni sulle modalità di finanziamento previste per la realizzazione del progetto complessivo d'investimento.

Conseguentemente all'identificazione ed alla quantificazione dei fabbisogni relativi al progetto, il piano finanziario esplicita le conseguenti coperture finanziarie ipotizzate e fornisce informazioni in merito ai loro elementi fondamentali: ammontare, forme tecniche, tempi e costi. In tal modo, il piano finanziario configura la struttura finanziaria dell'azienda che realizza il progetto e definisce la dinamica finanziaria attesa per effetto della realizzazione del piano degli investimenti e del piano delle coperture finanziarie, ossia l'entità e la tempistica con cui i flussi finanziari si manifesteranno nell'ambito della complessiva gestione aziendale.

3 Situazione patrimoniale che descrive, analizza e quantifica la situazione degli elementi componenti il patrimonio aziendale al termine di ciascun esercizio considerato nell'arco temporale di previsione del business plan. La formulazione dello stato patrimoniale di previsione risulta essenziale, poiché consente di prevedere l'ammontare e la composizione del patrimonio netto nonché la sua evoluzione nel tempo, grazie alla successione dei prospetti relativi ai vari anni; consente inoltre di verificare i rapporti che si prevede sussisteranno fra gli elementi attivi e passivi che lo compongono, così come verranno modificati per effetto della gestione economica e della gestione finanziaria, quali emergono rispettivamente dal conto economico di previsione e dal piano finanziario.

Queste informazioni costituiscono importanti elementi di conoscenza per i finanziatori a titolo sia di capitale che di prestito in quanto sintetizzano gli effetti che la gestione produrrà sulla ricchezza aziendale considerata nell'ottica del futuro funzionamento d'impresa, garante della continuità nel tempo del progetto d'impresa.

1.1.1. CONTENUTO E FORMA DEL CONTO ECONOMICO DI PREVISIONE

1.1.2. STRUTTURA DEL CONTO ECONOMICO

(a) *Elementi da considerare*

Il conto economico previsionale deve indicare e valorizzare in termini economico-finanziari i componenti positivi e negativi del reddito in ciascun esercizio oggetto della previsione. Il documento dovrà presentare uno schema di conto economico capace di offrire una informazione efficace e di immediata comprensione in funzione delle finalità di redazione.

(b) *Modalità di redazione*

La presentazione di un prospetto di conto economico assicura il rispetto dei principi di chiarezza, affidabilità e attendibilità. In ogni caso, ai fini della chiarezza e per soddisfare in misura superiore esigenze informative specifiche, nella costruzione del conto economico di previsione, può essere opportuno adottare

prospetti di forma scalare, particolarmente orientati all'analisi gestionale ed alla identificazione dei risultati economici intermedi più significativi del progetto d'impresa considerata. Attraverso la scelta dell'impianto scalare, è possibile evidenziare la formazione progressiva del risultato complessivo della gestione, nonché i contributi e la rilevanza delle diverse aree della gestione: infatti, saranno indicati i risultati e le loro componenti sia in valore assoluto (margini) sia in percentuale rispetto al giro d'affari o fatturato o ad altra grandezza ritenuta più significativa (incidenze percentuali).

1.1.3. TRATTAMENTO DELL'INFLAZIONE NELL'ESPOSIZIONE DEI VALORI ECONOMICO-FINANZIARI

(a) *Elementi da considerare*

Il business plan sarà composto da più conti economici previsionali, ciascuno relativo ad uno degli esercizi compresi nel periodo oggetto di previsione. Pertanto, i valori esposti nei

conti economici potranno essere tra loro diversi sia per il mutare delle condizioni della gestione, sia per effetto dell'inflazione. L'incidenza del fenomeno inflattivo sull'informazione derivante dai conti economici sarà tanto maggiore quanto maggiore è la variabilità del livello generale dei prezzi osservabili nelle realtà territoriali in cui l'azienda esplica, a livello produttivo o anche semplicemente commerciale, la propria attività.

(b) *Modalità di redazione*

Ai fini della chiarezza, nel business plan dovrà essere esplicitato se i valori sono esposti al lordo o al netto dell'effetto inflativo. Nel primo caso, si avrà un conto economico a «valori correnti» e, tra le informazioni contenute nel business plan, dovrà figurare, per ciascun esercizio, anche l'inflazione media annua prevista. Nel secondo caso, si avrà un conto economico a «valori reali», riferiti all'anno zero.

1.2.1. ELABORAZIONE DEL CONTO ECONOMICO DI PREVISIONE

1.2.2. COLLOCAZIONE DEI COMPONENTI E FORMULAZIONE DELLE PREVISIONI

(a) *Elementi da considerare*

Saranno oggetto di valorizzazione economico-finanziaria tutti i componenti che incidono in misura positiva o negativa sulla formazione del reddito di periodo.

Nella quantificazione dei componenti positivi e negativi di reddito attesi dal progetto d'impresa prevista, sarà necessario procedere a stime e previsioni.

(b) *Modalità di redazione*

In ottemperanza ai principi di completezza, affidabilità e attendibilità, l'individuazione, la descrizione e la collocazione nello schema di conto economico dei diversi accadimenti di gestione farà riferimento ai criteri e principi previsti dalla normativa vigente in materia di bilancio ordinario d'esercizio ed ai principi contabili.

Con riguardo alla formulazione delle previsioni, è opportuno effettuare una netta distinzione tra aziende già esistenti ed aziende di nuova costituzione o intenzionate ad entrare in un nuovo settore. Nel primo caso, le stime potranno essere compiute ricorrendo ad un'analisi storica del pregresso, qualora sussistano motivi di continuità, costanza o analogia di vario gene-

re (tecnologico, ambientale, mercatistico, organizzativo, produttivo) che consentano ragionevolmente di ritenere che la dinamica pregressa di fondo possa essere mantenuta nel corso degli anni oggetto di previsione. Diversamente, nel secondo caso, occorrà far ricorso a proiezioni confortate da confronti e comparazioni (*benchmarking*) con:

- realtà economiche analoghe e similari specificamente determinate;
- realtà economiche depositarie di *best practice* specificatamente determinate;
- dati medi di settore o comunque relativi ad aggregati di aziende.

1.2.3. DETERMINAZIONE DEL VALORE DELLA PRODUZIONE

(a) *Elementi da considerare*

Il valore della produzione da conseguire deve essere derivato dalle analisi precedentemente svolte, in particolare da quelle inerenti il mercato di riferimento e la capacità produttiva disponibile.

Più precisamente, i ricavi delle vendite e delle prestazioni sono stimati tenendo conto dell'intervallo di quantità che l'analisi di mercato definisce come assorbibile dalla domanda in corrispondenza di un prezzo massimo e minimo di cessione. La previsione del volume d'affari conseguibile discende dall'individuazione del livello di prezzo praticato e dalla determinazione della conseguente quantità di prodotto che, a quel prezzo, il mercato ha la capacità di assorbire e che la capacità produttiva installata in azienda è in grado di realizzare effettivamente. Questa stima condiziona a cascata la successiva quantificazione dei costi necessari per l'ottenimento della produzione adeguata al livello di vendite ipotizzato.

La stima delle variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti implica la definizione del livello di giacenza media dei prodotti semilavorati e finiti. Tale indicazione consente di determinare, in via definitiva, il volume di produzione per la specifica unità produttiva considerata, il quale deve essere compatibile con la strategia di produzione prestabilita (elevato o relativamente contenuto sfruttamento della capacità produttiva installata).

La giacenza media deve essere calcolata in rapporto ai flussi di vendita previsti, garantendo un grado di soddisfazione al cliente almeno pari a quello previsto nel piano logistico commercia-

le. Infatti, l'esistenza di giacenza dovrebbe garantire e velocizzare le consegne rispetto ai tempi di attesa previsti dal cliente. Occorre comunque considerare l'incidenza del valore delle giacenze sul capitale circolante e, quindi, sui flussi finanziari.

Infine, nella previsione del valore della produzione occorre annoverare anche gli altri ricavi di vendita. Essi comprendono i ricavi connessi con la gestione caratteristica dell'impresa ma non direttamente ad essa riferibili, quali quelli derivanti da gestioni accessorie (fitti, *royalties*, canoni ecc.), ma anche eventuali contributi in conto esercizio e le quote di competenza di contributi in conto impianto.

(b) *Modalità di redazione*

Nel caso di aziende esistenti, la previsione del valore della produzione potrà essere elaborata assumendo a riferimento i dati storici disponibili, tenendo conto di eventuali modificazioni nel mercato obiettivo e/o nella struttura produttiva aziendale che inducano a rivedere al rialzo o al ribasso le tendenze recenti. Nel caso di nuove produzioni e nel caso di nuove iniziative economiche, sarà necessario assumere i dati di vendita di aziende simili o antagoniste ed individuare un ragionevole posizionamento di prezzo, nonché desumere i livelli di giacenza presumibili dallo studio di bilanci aziendali presi a confronto e dai livelli di soddisfazione previsti per la clientela obiettivo.

1.2.4. DETERMINAZIONE DEI COSTI VARIABILI DELLA PRODUZIONE

(a) *Elementi da considerare*

La previsione dei costi della produzione deve comprendere i costi caratteristici della gestione, distinguibili in costi variabili e costi fissi. I costi variabili includono i costi di produzione quali materie prime, sussidiarie e di consumo, imballaggi, trasporto, personale addetto alla produzione, combustibili ed energia impiegati nelle attività produttive, manutenzione, ecc., le variazioni nelle rimanenze di materie prime

Il costo delle materie prime e dei materiali, nelle imprese manifatturiere, è diretta conseguenza del volume di produzione previsto e del rapporto esistente, e tecnicamente definito nel ciclo di produzione, tra quantità di materia prima impiegata e realizzazione di un'unità di prodotto, al lordo di cali perdite e sfridi di produzione. Qualora si tratti di attività commerciale, il costo delle materie accoglie il costo di acqui-

sto delle merci destinate alla rivendita, ossia il costo di costituzione dell'assortimento commerciale. Nel caso di prestazione di servizi, tale voce può essere circoscritta al costo delle materie sussidiarie necessarie direttamente imputabili alla produzione del servizio, se facilmente determinabile.

Gli altri costi variabili della produzione per materiali contemplano tutti gli altri costi da sostenersi per il conseguimento di un'unità di prodotto, quali i costi relativi alle materie sussidiarie e di consumo, agli imballaggi, ai trasporti su acquisti, ad eventuali lavorazioni esterne ecc.

Il costo della manodopera direttamente imputato alla produzione terrà conto del numero complessivo di risorse umane coinvolte nel processo produttivo in senso ampio. Pertanto, tale costo comprenderà, oltre a quelle degli addetti ai reparti produttivi, anche le retribuzioni riferite agli addetti del deposito materie prime e prodotti finiti e, in genere, a tutto il personale che, con varie funzioni, concorre direttamente all'ottenimento del prodotto finito (quindi, operai, magazzinieri, responsabili di reparto, tecnici per manutenzione ecc.).

Il costo delle giacenze di materie prime non è propriamente un costo variabile, ma è naturalmente crescente, nella generalità dei casi, all'aumentare dei volumi produttivi. Infatti, tali rimanenze esprimono la capacità dell'azienda di rispondere in tempi brevi a richieste inattese o a problemi di fornitura, ma d'altro canto influenzano i flussi finanziari.

(b) *Modalità di redazione*

L'affidabilità ed attendibilità delle previsioni dei costi variabili della produzione dipendono dalle informazioni ed ipotesi di carattere tecnico-produttivo relative alla progettazione del processo e della struttura produttivi.

Il costo di acquisto delle materie prime deve essere valutato tenendo in considerazione i termini di pagamento ai fornitori previsti, le quantità annue acquistate in rapporto alla produzione effettiva e tutti gli altri elementi che possono influenzare il costo di fornitura. Tra questi aspetti sono compresi l'esigenza di ricorrere a fornitori certificati ed il grado di stabilità del rapporto di approvvigionamento.

Tanto nel caso di proiezione di dati storici quanto in quello di adattamento di dati relativi ad altre organizzazioni, i valori accessori modesti, così come i costi di trasporto sugli acquisti, possono essere calcolati per incidenze percentuali sulle materie prime.

La determinazione del costo della forza lavoro impiegata nella produzione richiede l'accurata valutazione del fabbisogno di risorse umane. Per la quantificazione degli addetti ai vari reparti è necessario fare ricorso all'analisi tecnico-produttiva, con particolare riguardo al *layout* degli impianti ed a documentazione quale organigrammi e mansionari. Al numero teorico degli addetti strettamente necessario in un ciclo di lavorazione si aggiungerà il numero di unità lavorative da prevedere in considerazione dei turni giornalieri e delle sostituzioni per malattia, infortunio o assenza. Le retribuzioni unitarie per ruolo saranno ipotizzate sulla base dei salari previsti dai vigenti contratti di lavoro, tendendo conto anche dell'incidenza degli oneri previdenziali a carico dell'azienda e del TFR.

Per la valutazione del costo del consumo di energia e del combustibile direttamente connessi alla produzione si farà ricorso all'analisi tecnica dei consumi rapportati alle ore di lavoro previste sulla base della produzione programmata. Conseguentemente all'accertamento e proiezione dei quantitativi di energia e combustibile, si procederà alla rilevazione del costo sulla base dei prezzi medi di acquisto: Il costo della manutenzione, nelle nuove iniziative economiche, dovrebbe essere stimato in relazione al livello di sfruttamento degli impianti ipotizzato ed alle indicazioni specifiche raccolte nella descrizione tecnica degli investimenti (come la scheda degli interventi manutentivi consigliati dal costruttore o eventuali tariffari per la manutenzione proposti dal fornitore). Nelle aziende già esistenti, tale costo potrà essere quantificato anche come valore percentuale rispetto agli investimenti fissi, purché tale impostazione non trovi significative controindicazioni nell'analisi tecnica già svolta. In ogni caso, occorrerà distinguere le diverse categorie di immobilizzazioni tecniche contabili per rilevare il più accuratamente possibile la diversa influenza di incidenza del costo di manutenzione sui cespiti corrispondenti.

1.2.5. DETERMINAZIONE DEI COSTI FISSI DELLA PRODUZIONE

(a) *Elementi da considerare*

La previsione dei costi della produzione deve comprendere anche i costi caratteristici della gestione di tipo fisso, ossia di entità invariante rispetto al volume della produzione ottenuta (o a determinati intervalli di produzione). I

costi fissi includono a titolo esemplificativo il costo per il personale non specificatamente addebitato alla produzione, il costo di godimento dei beni di terzi, i costi per le consulenze tecniche legali e amministrative, le assicurazioni, le promozioni previste da piani di *marketing* (promozioni, pubblicità, partecipazioni a fiere, campagne di lancio ecc.), gli ammortamenti dei cespiti, le imposte e tasse non direttamente riferibili al reddito, le spese postali, telefoniche, di pulizia locali e di vigilanza, i costi per tutti i consumi da utenze in genere non direttamente utilizzate nel ciclo di produzione ecc.

(b) *Modalità di redazione*

Nel caso di aziende esistenti, in generale, la previsione dei costi fissi può essere compiuta da un'attenta proiezione dei valori registrati nel passato, previo accertamento del non superamento del limite di capacità comportante un incremento dei costi stessi. Nel caso di nuove aziende o di ingresso in nuovi settori con investimenti di tipo diverso da quelli già presenti nell'organizzazione, la proiezione deve dare riferimento ai livelli di costo dichiarati da costruttori o fornitori degli investimenti oppure osservabili in aziende analoghe per dimensione, ubicazione e settore di appartenenza ovvero per livello di attività.

Nello specifico, i costi per il personale devono contenere tutti i costi relativi al personale dipendente, distinto per ruolo (operai, impiegati, dirigenti) non direttamente impegnato nella produzione. Come visto per il costo del personale di produzione, le retribuzioni unitarie per ruolo saranno ipotizzate sulla base dei salari previsti dai vigenti contratti di lavoro, tendendo conto anche dell'incidenza degli oneri previdenziali a carico dell'azienda e del TFR.

I costi per il godimento di beni di terzi contempleranno i costi sostenuti per l'utilizzo di beni di terzi materiali ed immateriali, come per esempio canoni per locazioni di immobili, per affitti di azienda, di *leasing* per l'acquisto di immobili, macchinari e attrezzature, nonché canoni e *royalties* per l'utilizzo di brevetti, marchi, *know-how*, *software* ecc. In assenza di dati pregressi da proiettare, previa assenza di motivi che inducano ad introdurre rilevanti cambiamenti negli importi rispetto ai valori trascorsi, sarà necessario fare riferimento ad aziende che abbiano un analogo e coerente livello di uso di risorse a contenuto tecnologico, distintivo ed intellettuale.

La previsione dei costi generali è essenzialmente legata al settore di appartenenza ed al livello dimensionale ed organizzativo dell'azienda. Qualora non si disponga di dati storici significativi, occorrerà quindi fare riferimento ad aziende con caratteristiche organizzative ed operative analoghe. Essendo i costi generali una classe di costo eterogenea per contenuto, in assenza di controindicazioni derivanti da analisi tecniche più raffinate e salvo il caso in cui alcune voci non raggiungano particolari livelli di rilevanza, si potrà considerare l'incidenza annua percentuale sui ricavi o su altra base di riferimento ritenuta opportuna e proiettare tali incidenze negli esercizi futuri ipotizzati.

Gli ammortamenti riferiti ai beni materiali ed immateriali saranno calcolati su classi omogenee di beni, valutandone la vita utile. Ovviamente, le quote di ammortamento saranno considerate in funzione degli investimenti pianificati nell'apposito piano. La procedura di ammortamento dei beni dovrà essere avviata dall'anno di effettiva entrata in funzione del bene; nel caso di costruzione interna o in economia di un'immobilizzazione, nel corso della realizzazione non sarà rilevato alcun ammortamento.

1.2.6. DETERMINAZIONE DEI RICAVI E COSTI EXTRA-CARATTERISTICI

(a) *Elementi da considerare*

Tra i componenti negativi e positivi di reddito estranei alla gestione caratteristica dell'impresa rientrano quelli di natura straordinaria, finanziaria e fiscale.

Gli oneri di natura tributaria si riferiscono all'intero ammontare delle imposte sul reddito dell'esercizio ossia di competenza dell'esercizio al quale si riferisce il bilancio di previsione.

(b) *Modalità di redazione*

La previsione di proventi ed oneri straordinari può essere difficilmente basata su dati storici, trattandosi per definizione di eventi di natura eccezionale, impreveduta ed accidentale.

2.1.1. CONTENUTO E FORMA DEL PIANO FINANZIARIO

Il piano finanziario è il documento che espone in maniera analitico-sistematica le fonti di finanziamento previste per la realizzazione del progetto ipotizzato. Esso deve essere costruito in stretta relazione con le risultanze del piano degli investimenti e con quelle del conto economico di previsione, che contribuisce a

Tuttavia, qualora i saldi dell'area straordinaria della gestione registrati nella storia pregressa dell'azienda siano ragionevolmente contenuti, potrà essere sufficiente rilevare l'incidenza media percentuale sul risultato complessivo della gestione e proiettare tali dati, eventualmente rettificati (in misura comunque lieve) sulla base di motivazioni ed argomentazioni esplicitate nel business plan.

La stima degli oneri e proventi finanziari attesi riveste notevole importanza quelli di natura finanziaria, ma non potrà essere effettuata in sede di impostazione del conto economico revisionale, in quanto strettamente connessa alla pianificazione del reperimento delle fonti di finanziamento, per le immobilizzazioni e per il circolante compiuta in sede di redazione del successivo piano finanziario di copertura del progetto d'impresa ipotizzata. La definizione di costi e ricavi di natura finanziaria andrà pertanto effettuata dopo l'individuazione di tutti gli strumenti finanziari da utilizzare a copertura dell'investimento.

In particolare, sarà svolta una prima distinzione tra strumenti di raccolta interni ed esterni. Questi ultimi saranno ulteriormente ripartiti tra quelli a breve e quelli a medio-lungo termine, individuando i tassi medi applicati per il periodo di previsione. Nel conto economico confluiranno gli interessi passivi conteggiati ai tassi assunti a riferimento.

La previsione degli oneri fiscali potrà essere svolta, nella generalità dei casi, applicando un'aliquota fiscale normalizzata. Tale aliquota, salvo il caso in cui non si ritenga verosimile prevedere un mutamento delle condizioni di prelievo fiscale, per tutti gli esercizi oggetto di previsione sarà posta pari a quella cui l'azienda già esistente è attualmente sottoposta o a quella (derivabile da analisi di dati medi di settore o di aziende specifiche di analoghe caratteristiche e prestazioni) cui sarebbe presumibilmente soggetta la nuova azienda, se fosse già operativa, tenendo conto anche dell'eventuale accesso ad agevolazioni, se ipotizzato nel piano.

completare relativamente all'area della gestione finanziaria.

Esso si articola in una o più tabelle, la cui forma grafica può essere varia, e nelle relative note esplicative. Dal complesso delle tabelle e delle note, da redigersi avuto riguardo sempre al principio della chiarezza, deve emergere un

contenuto minimo necessario e sufficiente di informazioni così sintetizzabili:

- indicazione del fabbisogno da finanziare;
- quantificazione del flusso finanziario di gestione corrente;
- quantificazione dei finanziamenti da acquisire;

2.2.1. ELABORAZIONE DEL PIANO FINANZIARIO

2.2.2. INDICAZIONE DEL FABBISOGNO DA FINANZIARE

(a) *Elementi da considerare*

Il piano finanziario deve indicare per ciascuno dei periodi oggetto di previsione l'ammontare complessivo dei fabbisogni finanziari che saranno determinati dalla realizzazione del progetto. In corrispondenza di tali fabbisogni, sarà necessario attivare le opportune coperture finanziarie.

(b) *Modalità di redazione*

L'ammontare e distribuzione temporale dei fabbisogni finanziari devono essere derivati dalle indicazioni del piano degli investimenti.

2.2.3. QUANTIFICAZIONE DEL FLUSSO FINANZIARIO DI GESTIONE CORRENTE

(a) *Elementi da considerare*

Il piano finanziario deve quantificare il flusso finanziario derivante dalla gestione corrente prevista. Tale flusso esprime la capacità di autofinanziamento, ossia la capacità prospettica del progetto di generare risorse finanziarie per effetto del suo stesso svolgimento.

Qualora il flusso di gestione corrente:

— risulti positivo (situazione che si verifica in condizioni normali di operatività aziendale), esso rappresenta una fonte di finanziamento, poiché il valore dei ricavi aventi rilevanza finanziaria è superiore a quello dei costi aventi rilevanza finanziaria;

— risulti negativo, esso rappresenta un fabbisogno, poiché il valore dei ricavi aventi rilevanza finanziaria è inferiore a quello dei costi aventi rilevanza finanziaria.

(b) *Modalità di redazione*

Per ciascuno degli anni di previsione, il flusso di gestione corrente viene determinato attraverso la rielaborazione in ottica finanziaria

— descrizione dei finanziamenti da acquisire;

— quantificazione degli oneri finanziari conseguenti.

— Descrizione e quantificazione dei flussi finanziari derivanti dall'apporto di mezzi propri.

delle risultanze del conto economico di previsione. Tale rielaborazione può essere effettuata secondo due modalità tra loro alternative ed equivalenti nel risultato:

— in maniera diretta, come somma algebrica dei ricavi della gestione corrente previsti e dei costi della gestione corrente previsti aventi rilevanza finanziaria;

— in maniera indiretta, come somma algebrica del risultato economico previsto e di quei valori di conto economico che non hanno rilevanza finanziaria, i quali devono pertanto essere rettificati ai fini di un'analisi in termini di flussi finanziari (il caso più tipico è quello degli ammortamenti delle immobilizzazioni materiali ed immateriali).

Ai fini della rielaborazione in termini di flussi finanziari delle voci del conto economico, nel rispetto dei principi di chiarezza, affidabilità ed attendibilità, il redattore farà riferimento, tra l'altro, ai principi contabili vigenti, in particolare a quelli in materia di redazione del rendiconto finanziario. Inoltre, occorrerà:

— specificare se il flusso di gestione corrente individuato è un flusso di cassa oppure di capitale circolante ed adottare denominazioni e soluzioni analitico-espositive conseguenti, anche per quanto riguarda il valore del fabbisogno da finanziare;

— tenere presente che il valore del flusso deve essere al netto degli oneri finanziari, poiché il loro pagamento assorbe risorse finanziarie;

— tenere presente che il valore del flusso deve essere al netto degli esborsi per imposte sul reddito causate dal progetto, poiché il loro pagamento assorbe risorse finanziarie;

— fornire notizie adeguate in merito all'eventuale ricorso ad agevolazioni fiscali od a contributi pubblici in conto esercizio ed alla loro incidenza sul flusso determinato.

2.2.4. DESCRIZIONE E QUANTIFICAZIONE DEL FLUSSO FINANZIARIO DA APPORTO DI MEZZI PROPRI

(a) *Elementi da considerare*

Il piano finanziario deve quantificare il flusso finanziario derivante dall'eventuale apporto di Mezzi Propri da parte della compagine sociale. Tale flusso esprime il quantum dell'apporto di nuovo capitale di rischio a fronte del determinato fabbisogno finanziario derivante dal programma di investimenti oggetto del B.P.. Il livello di tale impegno finanziario da parte della proprietà dipenderà:

- 1) Dal quantificato fabbisogno finanziario
- 2) Dalla propensione al rischio della compagine sociale
- 3) Da esigenze di riequilibrio strutturale tra Fonti ed Impieghi aziendali
- 4) Dalla valutazione del giusto equilibrio, nell'ambito del programma di investimenti valutato, tra fonti di terzi e fonti proprie
- 5) Da esigenze di contenimento degli oneri finanziari

Il piano finanziario dovrà prevedere le modalità di versamento dei nuovi Mezzi Propri e la relativa tempistica in relazione alle esigenze derivanti dalla realizzazione del programma di investimenti.

(b) *Modalità di redazione*

La quantificazione dei flussi finanziari per apporto di nuovi Mezzi Propri è operazione che scaturisce dalla valutazione dell'impatto degli oneri finanziari per nuovi finanziamenti da acquisire oltre che da valutazioni combinate sul mix di finanza aziendale da attivare per far fronte al fabbisogno finanziario determinato.

2.2.5. QUANTIFICAZIONE DEI FINANZIAMENTI DA ACQUISIRE

(a) *Elementi da considerare*

Per ogni periodo di programmazione, l'ammontare dei finanziamenti da acquisire viene determinato dalla somma algebrica delle seguenti componenti:

- fabbisogno da finanziare (elemento additivo);
- flusso finanziario di gestione corrente (elemento additivo se il flusso è negativo, sottrattivo se il flusso è positivo);

— fabbisogni per rimborsi di finanziamenti e per distribuzioni di utili (elemento additivo).

(b) *Modalità di redazione*

La quantificazione dei finanziamenti da acquisire è operazione che scaturisce naturalmente dalle precedenti analisi compiute, per cui non richiede accortezze ai fini della validità del business plan in corso di elaborazione. Tuttavia, sarà opportuno richiamare con precisione e chiarezza gli importi derivanti da precedenti schemi ed evidenziare che si è tenuto conto, tra l'altro, degli esborsi relativi ai rimborsi di finanziamenti ed alla corresponsione di dividendi, in coerenza con i programmi definiti in sede di descrizione dei finanziamenti da acquisire.

2.2.6. DESCRIZIONE DEI FINANZIAMENTI DA ACQUISIRE

(a) *Elementi da considerare*

Il piano finanziario deve fornire notizie in merito ai finanziamenti da acquisire.

Le informazioni devono riguardare, tra l'altro:

- le caratteristiche dei soggetti finanziatori;
- gli importi e le valute dei finanziamenti;
- le forme tecniche;
- i tempi previsti per l'erogazione;
- le previsioni relative ai fabbisogni per rimborsi di prestiti, rimborsi di capitale e corresponsione di dividendi;
- nel caso di operazioni di *leasing*, l'effetto finanziario di maxicanoni o di canoni anticipati;
- la presenza di garanzie, clausole contrattuali di convertibilità o di subordinazione nel rimborso, accordi relativi alla *governance* ed al controllo sui risultati del progetto, e simili.

È inoltre necessario:

- precisare lo stato di avanzamento delle trattative o degli accordi, quando vi siano finanziamenti per i quali si sia già ottenuto l'assenso all'erogazione o siano in corso trattative;
- fornire informazioni in merito all'eventuale ricorso a finanziamenti agevolati od a contributi pubblici in conto capitale.

(b) *Modalità di redazione*

Le informazioni atte a qualificare i finanziamenti ricercati devono essere fornite in mo-

do sintetico, ma esauriente e sistematico. Per questo, dovrebbero essere preferite impostazioni tabellari ed uniformi per tutti i finanziamenti previsti e singolarmente descritti.

Le condizioni contrattuali, in particolare di onerosità, previste per i finanziamenti ipotizzati dovrebbero essere motivate sulla base di:

- rapporti già in corso o precedentemente attivati, nel caso di aziende già esistenti;
- indagini ed analisi relative ai mercati finanziari e/o creditizi o, ancora, proposte di finanziamento rivolte a potenziali finanziatori (a titolo di capitale o di credito) all'uopo contattati, nel caso di nuove iniziative economiche.

2.2.7. QUANTIFICAZIONE DEGLI ONERI FINANZIARI CONSEGUENTI

(a) *Elementi da considerare*

Il piano finanziario deve quantificare gli oneri finanziari inseriti nel conto economico di previsione e fornire notizie idonee a motivare il valore di tali componenti di reddito.

Il valore degli oneri finanziari è funzione:

- delle quantità di finanziamento a titolo di prestito ipotizzate nel piano finanziario;
- delle forme tecniche di finanziamento a titolo di prestito ipotizzate nel piano finanziario, che si riflettono sul tasso di interesse previsto, il quale deve essere coerente con la dimensione e le caratteristiche del finanziamento, con le caratteristiche ed il grado di affidabilità del soggetto da finanziare, nonché con la situazione e le prospettive dei mercati finanziari.

(b) *Modalità di redazione*

La previsione degli oneri finanziari deve essere formulata in modo chiaro e può essere espressa in termini di tasso medio applicabile a ciascuna tipologia di fonte di finanziamento. Per il principio della completezza, devono essere fornite informazioni anche in merito al tasso di interesse ipotizzato per operazioni di *leasing*, di *factoring* o similari.

3.1.1. CONTENUTO E FORMA DELLO STATO PATRIMONIALE DI PREVISIONE

3.1.2. STRUTTURA DELLO STATO PATRIMONIALE

(a) *Elementi da considerare*

Lo stato patrimoniale di previsione deve indicare e valorizzare con un grado sufficiente di dettaglio le attività (impieghi) e le passività (fonti di finanziamento esterne) nonché l'ammontare e la composizione del patrimonio netto (capitali propri) al termine di ogni esercizio. Il business

plan deve quindi contenere tanti stati patrimoniali di previsione quanti sono gli esercizi economici considerati nel documento. Qualora il business plan venga redatto con riferimento ad una azienda preesistente, occorrerà inoltre predisporre lo stato patrimoniale iniziale, risultante dalla situazione contabile dell'azienda prima dell'implementazione dell'iniziativa progettata, da adottare quale base di partenza alla quale applicare le variazioni che conseguono alle ipotesi considerate nelle previsioni economiche e finanziarie.

(b) *Modalità di redazione*

Per la redazione degli stati patrimoniali di previsione si dovrà adottare uno schema che assicuri i principi di chiarezza, affidabilità e attendibilità e sia idoneo all'analisi economica prevista nella finalità del piano. Dovranno inoltre essere applicati i criteri ed i principi previsti dalla disciplina sul bilancio di esercizio ogni qualvolta ciò si renda possibile, data la peculiarità del documento in questione. E' facoltà del redattore proporre una maggiore sintesi così come - se del caso - un più ampio dettaglio nelle poste dello stato patrimoniale, al fine di fornire una informativa più rispondente alle esigenze conoscitive inerenti il caso trattato.

3.2.1. ELABORAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE DI PREVISIONE

3.2.2. COLLOCAZIONE DEGLI ELEMENTI DEL PATRIMONIO AZIENDALE E FORMULAZIONE DELLE PREVISIONI

(a) *Elementi da considerare*

I valori accolti negli stati patrimoniali di previsione derivano quasi interamente dalle ipotesi considerate e quantificate nella elaborazione degli altri prospetti mediante i quali sono stati previsti e quantificati gli investimenti, programmato l'andamento economico e illustrata la dinamica finanziaria che ne consegue.

In particolare occorrerà tenere presenti tutte le interrelazioni che sussistono tra le diverse aree componenti l'azienda: quella relativa alla struttura degli investimenti fissi; quella relativa al capitale circolante; quella infine relativa all'area finanziaria.

Così, il piano degli investimenti fornirà i dati per lo sviluppo della sezione dell'attivo relativa alle immobilizzazioni materiali, immateriali ed eventualmente finanziarie; dal conto economico di previsione potranno evincersi utili elementi per la determinazione del capitale circolante (rimanenze, crediti e debiti di regolamento), degli ammortamenti e dei fondi spese, oneri e rischi; dal piano finanziario saranno mutuati i

dati relativi alle disponibilità liquide e/o ai debiti di natura creditizia.

(b) Modalità di redazione

Poiché la composizione ed il valore del patrimonio aziendale in un determinato momento è diretta conseguenza degli atti di gestione precedentemente compiuti, nella redazione degli stati patrimoniali di previsione si dovrà porre la massima attenzione al fine di non trascurare, né tantomeno contraddire, le risultanze logiche delle ipotesi già formulate in merito ai vari aspetti della gestione. Tali risultanze sono in massima parte già evidenziate negli altri prospetti tabellari che costituiscono - insieme allo stato patrimoniale - la sintesi numerica del business plan. Solo ove sussista l'esigenza di inserire valori di provenienza esogena rispetto al lavoro svolto, (e ciò potrà solitamente avverarsi, anche allo scopo di assicurare la necessaria quadratura del documento) sarà possibile procedere a stime prudenziali, suffragate da appropriati supporti descrittivi che consentano al lettore di comprenderne la ragion d'essere e le modalità della loro formazione. Le stime in questione potranno allora essere formulate in relazione ai valori relativi agli "altri crediti" e "altri debiti".

3.3.1. DETERMINAZIONE DEGLI ELEMENTI DELLO STATO PATRIMONIALE ATTIVO

3.3.2. VOCE "A" - CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI

(a) Elementi da considerare

La voce in questione si renderà necessaria solo qualora nella formulazione delle ipotesi sia stata prevista la sottoscrizione o l'aumento di capitale da parte di soci preesistenti o nuovi ed i relativi versamenti non vengano assunti in tutto o in parte come già effettuati al termine dell'esercizio considerato. Tale circostanza deve essere chiaramente ricollegabile con quanto previsto nel piano finanziario, ove di converso saranno evidenziati i versamenti effettuati nel corso dell'esercizio da parte dei soci.

(b) Modalità di redazione

In base alla sottoscrizione o aumento di capitale previsto nella parte descrittiva del business plan, il valore da considerare deve essere calcolato per differenza con i versamenti da parte dei soci che risultano dal piano finanziario come effettuati nell'anno.

3.3.3. VOCE "B" - IMMOBILIZZAZIONI

(a) Elementi da considerare

Le voci relative agli investimenti fissi debbono essere iscritte nello stato patrimoniale in base alle risultanze delle previsioni formulate nel "piano degli investimenti", tenendo adeguata-

mente conto delle immobilizzazioni già in essere nel caso di aziende preesistenti. Per quanto concerne gli ammortamenti (e le eventuali svalutazioni) che costituiscono i relativi fondi, tali dati debbono essere desunti da quanto indicato nel "conto economico di previsione", adeguando opportunamente i valori nel caso siano state previste dismissioni. In caso di aziende che preesistono al progetto d'impresa in relazione al quale il business plan è formulato, occorrerà inoltre tenere in considerazione i valori già assunti dai fondi di ammortamento nonché delle eventuali dismissioni programmate rispetto ai cespiti preesistenti.

(b) Modalità di redazione

I valori che debbono essere indicati in bilancio, indipendentemente da quanto indicato nel piano degli investimenti, dovranno seguire la classificazione civilistica per la quale occorre che gli stessi siano suddivisi in immobilizzazioni immateriali, materiali e finanziarie. Al fine di ottenere la maggiore chiarezza espositiva, sarà opportuno indicare sempre il costo storico, diminuito del cumulo di ammortamenti maturati alla data di redazione nonché delle eventuali svalutazioni, seguendo il noto schema:

B) Immobilizzazioni

I. Immateriali

- (Ammortamenti)

- (Svalutazioni)

II. Materiali

- (Ammortamenti)

- (Svalutazioni)

III. Finanziarie

- (Svalutazioni)

3.3.4. VOCE "C" - ATTIVO CIRCOLANTE

(a) Elementi da considerare

La voce in questione si presenta eterogenea rispetto alla sua composizione: accanto ad elementi prettamente economici (rimanenze) sussistono infatti valori aventi natura finanziaria (crediti, disponibilità liquide), che debbono essere rispettivamente desunti da (o riconciliati con) differenti documenti previsionali del business plan già precedentemente compilati.

(b) Modalità di redazione

Per quanto concerne le *rimanenze*, si dovrà fare in modo che la somma delle variazioni delle scorte di materie prime, prodotti finiti, semilavorati e prodotti in corso di lavorazione risultante dal conto economico sia pari differenza tra il valore delle giacenze iscritte nello stato patrimoniale di inizio e fine periodo. Eventuali

differenze possono solo essere giustificate con la presenza di *acconti* a fornitori per merci, voce che necessita tuttavia di un grado di dettaglio difficilmente auspicabile nel business plan. Per quanto concerne il valore assoluto che la voce *rimanenze* deve assumere, occorrerà inoltre tenere conto di quanto previsto a proposito del settore di operatività, dei rapporti che tale posta di bilancio assume con il ciclo produttivo, con il fatturato aziendale, con l'ammontare dei crediti verso la clientela ed infine - ma non ultimo - con il costo del finanziamento delle scorte.

Con riguardo ai *crediti*, tale voce deve essere estrapolata applicando le condizioni di pagamento ipotizzate (o - nel caso di azienda preesistente - praticate), all'ammontare del fatturato previsto per ogni anno. Occorrerà infatti che l'ammontare di tale voce sia compatibile, dato il fatturato previsto, con le condizioni di vendita facenti parte del *marketing mix* aziendale stabilite e illustrate nel piano di marketing. L'importo così ottenuto potrà essere ridotto, fornendo le opportune spiegazioni, per tener conto di eventuali *svalutazioni* conseguenti alla prevista esistenza di crediti dubbi, con il conseguente costo da iscrivere nel conto economico. Eventuali differenze, dovute alla presenza di *crediti di diversa natura*, potrà essere soggetta a stima che andrà in ogni caso illustrata nel business plan. Infine, anche l'esistenza di crediti con scadenza oltre 12 mesi dovrà essere adeguatamente giustificata dalla previsione di operazioni finanziarie a medio/lungo termine, facenti parte dello stesso business plan, e/o mediante condizioni di pagamento inusuali concesse alla clientela per casi eccezionali o in settori particolari.

Le *Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni* non rientrano generalmente nelle previsioni formulate con business plan relativi a imprese industriali o mercantili: in questi casi la loro presenza in bilancio dovrà trovare giustificazione in altra parte del documento di pianificazione.

Da ultimo, le *disponibilità liquide*, se il loro ammontare assume un rilievo significativo, devono avere un diretto collegamento con i valori iscritti nel piano finanziario, dal quale debbono essere desunte, ed eventuali differenze dovranno trovare giustificazione.

3.3.5. VOCE "D" - RATEI E RISCONTI

(a) Elementi da considerare

Trattasi di una voce generalmente residuale che - tranne casi particolari - non dovrebbe essere considerata nel business plan. Occorre comunque verificare la necessità del suo inserimento

qualora sia stato pianificato l'acquisto per importi notevoli di servizi che saranno parzialmente ricevuti nell'anno successivo o sostenuti costi a utilità pluriennale (risconti); ovvero pianificata la produzione e vendita di servizi da erogare parzialmente alla clientela nell'anno, il cui corrispettivo sarà fatturato e incassato negli anni futuri (ratei).

(b) Modalità di redazione

Qualora l'esigenza di inserire la voce in esame si renda attuale, l'importo dovrà essere determinato mediante confronto tra l'ammontare dei costi o ricavi globalmente previsti e l'ammontare della quota di competenza dell'esercizio in esame. Occorrerà porre attenzione affinché l'aspetto finanziario e quello economico dei fenomeni considerati trovino opportuno riflesso rispettivamente nel piano finanziario e nel conto economico di previsione.

3.4.1. DETERMINAZIONE DEGLI ELEMENTI DELLO STATO PATRIMONIALE PASSIVO

3.4.2. VOCE "A" - PATRIMONIO NETTO

(a) Elementi da considerare

Sebbene il valore della voce del patrimonio netto consista nel risultato differenziale ottenuto sottraendo il totale ammontare degli elementi del passivo dal totale ammontare di quelli dell'attivo, il suo calcolo diretto in base a tale formula può condurre ad inesattezze anche importanti, fornendo un valore che potrebbe rivelarsi incongruo rispetto ad altre ipotesi ed assunzioni risultanti dal business plan.

Occorrerà pertanto determinare il valore complessivo del patrimonio netto non come differenza tra poste attive e passive, ma come sommatoria dei singoli elementi che lo compongono, quali risultanti dalle differenti altre determinazioni, contenute nel resto del documento, che conducono alla valorizzazione di singole poste del patrimonio; così, a titolo di esempio, il valore del capitale sociale sarà ottenuto sommando algebricamente la sottoscrizione inizialmente prevista agli aumenti pianificati nel corso degli anni a base del business plan ed alle perdite conseguite per effetto della gestione così come risultante dai conti economici previsionali; le riserve saranno ottenute mediante sommatoria degli utili realizzati negli esercizi precedenti che si prevede di non ripartire, qualora non capitalizzati; le altre riserve (da sovrapprezzo, di rivalutazione, per azioni proprie in portafoglio ecc.) dovranno scaturire da particolari operazioni pianificate e già adeguatamente illustrate in altra parte del business plan.

(b) Modalità di redazione

Conseguentemente alle modalità di separata determinazione dei singoli valori del patrimonio netto, andranno evidenziate nel business plan le singole voci che lo compongono, al fine di consentire al lettore di analizzarne ed apprezzarne le interrelazioni con le risultanze degli altri prospetti presentati nel documento di pianificazione.

3.4.3. VOCE "B" - FONDI PER RISCHI E ONERI

(a) Elementi da considerare

I fondi per rischi ed oneri derivano direttamente dagli accantonamenti dei relativi costi pianificati come da eseguire nell'esercizio in chiusura ed in quelli precedenti. Si dovrà tener conto di eventuali utilizzi che si prevede siano effettuati nell'anno.

(b) Modalità di redazione

La posta, unica nel prospetto dello stato patrimoniale, potrà essere scissa e suddivisa in voci di dettaglio per offrire una maggiore chiarezza espositiva e un migliore collegamento con le altre parti del business plan. Tale analisi potrà essere resa, ove opportuno, in apposita appendice o allegato.

3.4.4. VOCE "C" - TRATTAMENTO FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO

(a) Elementi da considerare

Così come i fondi rischi e oneri, anche il trattamento di fine rapporto deriva direttamente dagli accantonamenti di costo iscritti nel conto economico di previsione dell'esercizio e di quelli precedenti, al netto degli utilizzi dell'anno. E' tuttavia necessario tener presente che - a differenza degli altri accantonamenti - quelli per trattamento di fine rapporto debbono essere calcolati in base ad un preciso algoritmo, da applicare al costo del lavoro dell'anno. Nella sua concreta determinazione potrà essere trascurata la componente costituita dalla rivalutazione monetaria, a condizione che il suo valore non assuma importi significativi; il costo annualmente accantonato potrà in tal caso corrispondere al solo 1/13,5 del costo delle retribuzioni lorde risultanti dal conto economico.

(b) Modalità di redazione

Anche per il fondo trattamento di fine rapporto, qualora la particolarità del caso e l'importanza dei valori renda necessario offrire maggiori dettagli (ad es. in caso di ristrutturazioni aziendali con notevoli riduzioni di manodopera), potrà essere inserito il movimento annuale del fondo in apposita appendice o allegato.

3.4.5. VOCE "D" - DEBITI

(a) Elementi da considerare

La voce deriva normalmente dalla sommatoria di numerosi componenti, tra i quali assumono significativo rilievo i debiti verso banche (debiti aventi natura finanziaria) ed i debiti di regolamento (verso fornitori).

Le eventuali differenze dovute alla presenza di *debiti di diversa natura*, potrà essere soggetta a stima che andrà in ogni caso illustrata nel business plan qualora di importo significativo.

(b) Modalità di redazione

Relativamente ai *debiti di regolamento*, occorrerà applicare le condizioni di credito che si ipotizza saranno ottenute dai fornitori (o - nel caso di azienda preesistente - già godute), all'ammontare degli acquisti previsti per ogni anno. Dato il tempo di dilazione media praticata dai fornitori del settore o le condizioni particolari ipotizzate e giustificate a favore dell'azienda, l'ammontare di tale voce deve essere compatibile con il volume degli approvvigionamenti dell'anno.

Per quanto riguarda i debiti di natura finanziaria, il relativo importo è da desumere dal piano finanziario e corrisponde alla sommatoria tra il corrispondente importo iscritto nello stato patrimoniale dell'anno precedente, aumentato dell'importo del fabbisogno da finanziare al termine di ogni esercizio o diminuito dell'importo dell'eventuale avanzo di cassa.

La suddivisione dei debiti tra quelli aventi scadenza entro ed oltre 12 mesi sarà conseguente alle previsioni di finanziamento sviluppate nel piano finanziario, con l'ovvia accortezza di riclassificare tra i debiti a breve le quote dei mutui che si prevede scadranno entro l'esercizio successivo.

3.4.6. VOCE "E" - RATEI E RISCONTI

(a) Elementi da considerare

Così come per le attività, anche tra le passività i ratei e risconti assumono veste generalmente residuale e di condeguenza, tranne casi particolari, non dovrebbero trovare considerazione nel business plan. Occorrerà tuttavia verificare la necessità di inserimento della voce qualora si sia previsto di acquistare e consumare nell'esercizio servizi per importi notevoli per i quali la fattura e il relativo pagamento si avranno nell'anno successivo (ratei); ovvero conseguiti ricavi per servizi da erogare in nell'anno o negli anni successivi (risconti).

(b) Modalità di redazione

Come per i ratei e risconti attivi (vedi *supra* par.

3.3.5. [b]).

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL PROGETTO D'IMPRESA

SOMMARIO: 1. SCOPO E CONTENUTO DI QUESTO DOCUMENTO. — 2. VALUTAZIONE TECNICA DEL COMPLESSIVO PROGETTO D'IMPRESA. — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione — 3. VALUTAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA DEL COMPLESSIVO PROGETTO D'IMPRESA. — 3.1. *Indicatori di misurazione delle prestazioni aziendali.* — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione — 3.2. *Analisi di sensitività, scenarizzazione e individuazione dei fattori critici di*

successo. — (a) Elementi da considerare — (b) Modalità di redazione

1. SCOPO E CONTENUTO DI QUESTO DOCUMENTO

Il presente documento ha lo scopo di sancire ed illustrare il principio secondo cui la redazione del business plan non può prescindere dalla valutazione complessiva del progetto

d'impresa. Senza una conclusiva considerazione del grado di concreta realizzabilità del progetto stesso, il business plan non può essere considerato concluso e completo.

3. VALUTAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA DEL PROGETTO D'IMPRESA

(b) *Modalità di redazione*

3.1. INDICATORI DI MISURAZIONE DELLE PRESTAZIONI AZIENDALI

(a) *Elementi da considerare*

La valutazione economico-finanziaria del complessivo progetto attraverso indicatori sintetici dovrebbe agevolare il lettore nell'analisi del progetto cui si riferisce il business plan e nella formulazione di un giudizio sull'opportunità di:

— realizzare in concreto il progetto, se il business plan ha destinatario interno e si prefigge di appurare la fattibilità di una strategia, politica od operazione aziendale;

— finanziare il progetto, se il business plan ha come destinatario un potenziale finanziatore;

— approvare e selezionare il progetto, se il business plan ha come destinatario un valutatore con potere di conferimento di un incarico o rilascio di una concessione.

La valutazione economico-finanziaria da parte del redattore del business plan attraverso indicatori sintetici consiste nel calcolo di indicatori in grado di fornire ai soggetti destinatari elementi quantitativi di sintesi a supporto delle loro decisioni, senza alcun intento di esortazione o propaganda. Pertanto:

— per il principio della chiarezza, gli indicatori saranno identificati con denominazioni adeguate e facilmente riconoscibili;

— per i principi della chiarezza, neutralità e trasparenza, i valori degli indicatori calcolati negli esercizi di previsione saranno esposti nello stesso modo, preferibilmente in forma tabellare e in maniera contigua;

— per il principio della completezza, tutti gli indicatori selezionati saranno calcolati per tutti gli esercizi oggetto di previsione ed i valori ottenuti saranno esposti senza omissione di alcun esercizio oggetto di previsione;

— per i principi di neutralità e trasparenza, l'esposizione dei valori degli indicato-

ri calcolati negli esercizi di previsione non sarà accompagnata da alcun commento di tipo elogiativo o detrattorio. Sono ammesse soltanto precisazioni metodologiche sul calcolo di uno o più indicatori. È invece obbligatorio:

— segnalare, sia pure sinteticamente, esercizi o anni in cui un dato indicatore assuma valori negativi;

— segnalare l'esercizio o l'anno in cui un dato indicatore assuma il valore, rispettivamente, massimo e minimo;

— informare se la formula di calcolo di qualche indicatore sia stata modificata per tenere conto di alcune peculiarità del progetto ipotizzato;

— per i principi di completezza e di affidabilità ed attendibilità, saranno presentati indicatori di vario tipo, con un'adeguata ripartizione tra indicatori economici, finanziari e patrimoniali. Nella selezione degli indicatori più utili per una valutazione del progetto da parte di terzi, è opportuno utilizzare indicatori che hanno valenza generale per tutte le tipologie aziendali e le iniziative economiche, salvo apportare modifiche per tenere conto delle peculiarità del progetto ipotizzato.

Con riguardo all'utilizzo di indicatori di rendimento basati sui flussi attualizzati, sarà necessario precisare sinteticamente:

— la natura (reddituale o finanziaria) dei flussi impiegati;

— la soluzione assunta rispetto al problema del valore residuale o di continuazione;

— la modalità di determinazione del tasso di attualizzazione.

3.2. ANALISI DI SENSITIVITÀ, SCENARIZZAZIONE E INDIVIDUAZIONE DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

(a) *Elementi da considerare*

Oltre all'esposizione di indicatori quantitativi di sintesi, la valutazione della

fattibilità economico-finanziaria di un complessivo progetto d'impresa richiede di verificare quali siano le condizioni, le ipotesi che maggiormente influenzano i risultati prospettici della pianificazione svolta. Per questo, occorre:

— effettuare l'analisi del punto di pareggio per verificare il grado di dipendenza della redditività aziendale dalla struttura dei costi (in particolare, dai costi fissi) e dall'andamento del fatturato o giro d'affari;

— rilevare l'incidenza percentuale sul risultato prima operative e poi netto della gestione di variazioni delle ipotesi di andamento del fatturato, di composizione dei costi e di alcune importanti condizioni ambientali (il costo dell'indebitamento, il costo del lavoro, l'esigibilità di taluni crediti commerciali, il mancato ottenimento di un'agevolazione finanziaria o fiscale ecc.);

— se il business plan ha come finalità l'ottenimento di finanziamenti, indicare la variazione percentuale nel tempo di rimborso e nel rendimento complessivo subita dal finanziamento richiesto al seguito della variazione di talune ipotesi del piano.

(b) *Modalità di redazione*

L'analisi di sensitività, per scenari e per fattori critici di successo, compiuta anche attraverso calcoli iterativi, può non comparire nel business plan. Tuttavia, per i principi di chiarezza, neutralità e trasparenza, i suoi principali risultati devono essere indicati, in modo che il lettore sia adeguatamente edotto delle «variabili chiave» del progetto ipotizzato e delle sue caratteristiche essenziali. Per i principi di neutralità e trasparenza, tali informazioni non saranno accompagnate da alcun commento di tipo elogiativo o detrattorio, rimesse alla valutazione personale del lettore del business plan.

2. VALUTAZIONE TECNICA ECONOMICA DEL COMPLESSIVO PROGETTO D'IMPRESA

(a) *Elementi da considerare*

La valutazione, sul piano meramente tecnico, del complessivo progetto d'impresa oggetto del business plan consiste nella considerazione della concreta probabilità, al momento in cui si redige il piano, delle ipotesi supposte per lo sviluppo del progetto stesso. Tale riflessione deve tenere conto delle fisiologiche interrelazioni esistenti tra le varie aree gestionali e, di conseguenza, tra le varie componenti del business plan. Particolare attenzione deve essere riposta nel fatto che il business plan rappresenta l'ipotetico sviluppo di un progetto di gestione integrata di scelte di investimento e di scelte di finanziamento: infatti, le prime condizionano l'entità e la conformazione dei fabbisogni finanziari, mentre le seconde condizionano la fattibilità stessa dei singoli investimenti che

compongono il complessivo progetto d'impresa.

(b) *Modalità di redazione*

La valutazione tecnica del complessivo progetto d'impresa non può non dare vita ad un giudizio esplicito e formalizzato nel documento del business plan. Al termine della redazione dei bilanci previsionali, il redattore dovrà riesaminare il processo di pianificazione nel suo complesso e considerare la coerenza e compatibilità complessiva dei vari blocchi di previsioni dai soggetti promotori alle tematiche commerciali a quelle tecniche e finanziarie. In particolare, sarà importante valutare se le ipotesi in merito ai tempi di accesso, i quantitativi e le tipologie di risorse siano ragionevoli, verosimili e probabili e, comunque, adeguatamente documentate e motivate nel corso del documento del business plan.