

mini guide  
operative  
per futuri e nuovi  
imprenditori

# MINIGUIDE

## IL BUSINESS PLAN

*di Aldo Canal*

ovvero  
quattro conti  
in tasca

collana  
oggi e domani imprenditore

per evitare rischi inutili



**collana  
oggi e domani imprenditore**



mini guide  
operative  
per futuri e nuovi  
imprenditori

# **IL BUSINESS PLAN**

***di Aldo Canal***

ovvero  
quattro conti  
in tasca  
per evitare rischi inutili

Versione on line disponibile su:  
[www.promopadova.it](http://www.promopadova.it)  
[www.pd.camcom.it](http://www.pd.camcom.it)

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



# IL BUSINESS PLAN

PRESENTAZIONE	<b>7</b>
1. INTRODUZIONE	<b>9</b>
2. CONTENUTO DEL BUSINESS PLAN	<b>10</b>
3. L'IDEA DI BUSINESS	<b>11</b>
4. ARTICOLAZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS PLAN (PARTE QUALITATIVA)	<b>12</b>
5. IL PUNTO DI PAREGGIO AZIENDALE E PREZZO REMUNERATIVO	<b>16</b>
6. PARTE NUMERICA DEL MODELLO DI BUSINESS PLAN: L'EQUILIBRIO ECONOMICO, FINANZIARIO E PATRIMONIALE	<b>30</b>
7. ESEMPIO NUMERICO PER LA COMPRESIONE DEI LEGAMI ECONOMICI PATRIMONIALI E FINANZIARI	<b>34</b>
ESEMPIO DI BUSINESS PLAN	<b>37</b>



# PRESENTAZIONE

Avviare un'impresa, anche di piccolissime dimensioni, può dare parecchie soddisfazioni, ma anche presentare alcune difficoltà, come dimostra il fatto che entro tre anni circa un terzo delle imprese chiude.

Per venire incontro ad una forte domanda di informazione sull'avvio di nuove imprese la Camera di Commercio di Padova, tramite la propria azienda speciale Promopadova, ha iniziato nel 2005 ad organizzare dei percorsi formativi gratuiti (6 serate di due ore ciascuna) sugli adempimenti presso la Camera di Commercio, i Comuni e le ASL, sugli aspetti fiscali, sugli aspetti del credito bancario e del business plan, sulla comunicazione con il cliente. Tali incontri, ripetuti finora 5 volte l'anno in località della provincia sempre diverse, hanno riportato un notevole successo di pubblico.

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

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

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

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

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

Il Presidente  
Gianfranco Chiesa





# 1. INTRODUZIONE

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

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

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

In effetti nessuna legge obbliga a redigerlo, tranne casi particolari di richieste per agevolazioni finanziarie<sup>1</sup>.

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

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

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

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

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

---

1. Vedi, ad esempio, legge n. 488/1992.



## 2. CONTENUTO DEL BUSINESS PLAN

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

- la **descrizione (aspetto qualitativo descrittivo)** e
- la **rappresentazione economica finanziaria (aspetto quantitativo)**

delle iniziative che un'impresa intende realizzare (l'idea dell'imprenditore).

Il business plan:

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

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

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

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

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



## 3. L'IDEA DI BUSINESS

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

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

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

**CHE COSA** significa:

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

**A CHI** significa:

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

**COME VENDO** significa:

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

**COME PRODUCO** significa:

- quali sono le caratteristiche della struttura aziendale?
- chi è il responsabile e come è organizzata la funzione ACQUISTI?
- chi è il responsabile e come è organizzata la funzione PRODUZIONE?
- chi è il responsabile e come è organizzata la funzione AMMINISTRAZIONE?
- chi è il responsabile e come è organizzata la funzione VENDITA?  
La parte descrittiva del business plan affronta tutte queste questioni verificandone continuamente la congruenza. E' probabile che, nello sviluppo del documento, si possa cambiare idea su alcuni aspetti ridefinendo scelte compiute in precedenza (ad esempio, identificando meglio il mercato di riferimento, modificando il prezzo e le caratteristiche tecniche del prodotto, .....).



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

**a.** Prendere a riferimento il valore degli investimenti durevoli;

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

**c.** Reperire risorse in capo ai soci;

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

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

---

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

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

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

**1. IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE** che raccoglie i costi e i ricavi previsti e fornisce quindi gli elementi utili per la determinazione della prevista redditività aziendale;

**2. IL PIANO FINANZIARIO** che permette di evidenziare i fabbisogni finanziari nel periodo di riferimento;

**3. LA SITUAZIONE PATRIMONIALE** che permette di evidenziare la situazione degli elementi componenti il patrimonio aziendale al termine di ciascun esercizio.

Prima di analizzare i tre prospetti, è bene soffermarmi su uno strumento sintetico, che potrebbe risultare molto utile nella MICROIMPRESA<sup>3</sup> e per l'imprenditore che non ha molta familiarità con l'analisi di bilancio. Mi riferisco all'**analisi del punto di pareggio aziendale**.

---

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

## 5. IL PUNTO DI PAREGGIO AZIENDALE

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

La Break Even Analysis ha studiato il sistema contabile per individuare tale fatturato, definendolo **BEP (Break Even Point)**. Esso rappresenta **il fatturato minimo<sup>4</sup> che garantisce la copertura di tutti i costi della GESTIONE CARATTERISTICA<sup>5</sup> dell'impresa.**

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

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

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

Esempi tipici di costi variabili sono:

- i consumi<sup>6</sup> di materie prime;
- le provvigioni passive agli agenti;
- le spese di spedizione.

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Esempi di costi SEMIVARIABILI sono:

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

## PRIMO CASO: PUNTO DI PAREGGIO IN UNA IMPRESA ARTIGIANA

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

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

**TOTALE COSTI FISSI annui stimati = € 179.900**

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

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

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

Si ipotizzi una distribuzione delle vendite del seguente tipo:

**Prodotto ALFA = 75%, BETA = 25%.**

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

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

(% di fatturato dovuta al prodotto ALFA X margine di contribuzione unitario ALFA<sup>7</sup> + % di fatturato dovuta a BETA X margine di contribuzione unitario di BETA).

Il punto di equilibrio aziendale sarà pari a:

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

A questo punto possiamo affermare che:

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

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

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

<sup>7</sup> Margine di contribuzione unitario di ALFA = (prezzo medio di vendita - costi unitari)/prezzo medio di vendita.



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Costo di acquisto € 20,00

Margine di contribuzione assoluto € 21,67

**Margine di contribuzione relativo 52% (21,67 / 41,67)<sup>8</sup>**

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

---

8.  $(\text{Costo di vendita al netto di IVA} - \text{costo di acquisto}) / \text{costo di vendita al netto di IVA}$ .

A questo punto ipotizziamo che le famiglie di articoli con diverse "ricariche" siano solamente due: GAMMA (sopra analizzata) e DELTA (per la quale si ipotizzi che ricarica applicata sia del 100% a cui corrisponde un margine di contribuzione relativo del 40%<sup>9</sup>).

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

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

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

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

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

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

**Margine di Contribuzione relativo medio ponderato** pari a:

$$45\% \times 52\% + 15\% \times 31\% + 30\% \times 40\% + 10\% \times 25\% = 42,55\%$$

(% di fatturato dovuta al prodotto GAMMA prezzo pieno X margine di contribuzione unitario GAMMA prezzo pieno +  
% di fatturato dovuta al prodotto GAMM in svendita X margine di contribuzione unitario GAMMA in svendita +  
% di fatturato dovuta al prodotto DELTA prezzo pieno X margine di contribuzione unitario DELTA prezzo pieno +  
% di fatturato dovuta al prodotto DELTA in svendita X margine di contribuzione unitario DELTA in svendita)

Il punto di equilibrio aziendale sarà pari a:

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

## **TERZO CASO: PUNTO DI PAREGGIO IN UNA IMPRESA DI SERVIZI**

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

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

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

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

$$36.000 / 1.408^{10} = € 25,57$$

(costo annuo/ora produttiva)

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

---

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

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

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

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

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

con una tariffa media oraria per consulenza pari a:

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

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

Il punto di equilibrio aziendale sarà pari a:

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

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

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

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

## FISSAZIONE DI UN PREZZO REMUNERATIVO

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

La formula in precedenza utilizzata si modificherebbe come segue:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Conoscendo i valori medi di settore<sup>11</sup> di tali indici è possibile determinare il reddito operativo di riferimento dell'azienda.

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

**ROI = 12%**

**ROS = 8%**

---

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

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

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

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

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



## 6. PARTE NUMERICA DEL MODELLO DI BUSINESS PLAN:

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

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

- ECONOMICA;
- FINANZIARIA;
- PATRIMONIALE.

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

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

**a.** in contanti con denaro dei soci  
(effetto **economico** = ammortamento annuo – effetto **finanziario** = credito per IVA – effetto **patrimoniale** = capitalizzazione del bene ed aumento del patrimonio netto);

**b.** mediante stipula di un contratto di leasing (effetto economico = canoni di leasing annui (comprensivi degli interessi) – effetto **finanziario** = IVA "diluita" durante il contratto, uscita finanziaria immediata per il maxicanone e uscita finanziaria periodica a fronte delle fatture della società di leasing – effetto **patrimoniale** = nessuna capitalizzazione del bene);

**c.** mediante accensione di un contratto mutuo  
(effetto **economico** = ammortamenti annui sul bene e interessi passivi sul prestito – effetto **finanziario** = IVA "concentrata" all'acquisto del bene, uscite finanziarie periodiche secondo il piano di ammortamento finanziario del prestito – effetto **patrimoniale** = capitalizzazione del bene e aumento dell'indebitamento aziendale con rischi di sottocapitalizzazione aziendale).

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

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

### ASPETTI GENERALI

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

### ASPETTI ECONOMICI

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

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

- immobilizzazione);
- l'inserimento dei **costi finanziari** viene riportato in "automatico" dalla gestione FINANZIARIA nella quale è necessario specificare i tassi di interesse passivi previsti per le diverse operazioni di finanziamento (suddividendo spesso i tassi tra scoperti a breve e tassi su operazioni a medio lungo termine);
  - l'inserimento delle **imposte** avviene, nella gran parte dei casi, attraverso la scelta di due aliquote (una per l'IRES e una per l'IRAP) con le rispettive basi imponibili. Può essere utile, per la presenza frequente di costi indeducibili fiscalmente, utilizzare aliquote di imposta leggermente superiori a quelle prestabilite<sup>12</sup>.

### ASPETTI PATRIMONIALI

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

### ASPETTI FINANZIARI

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

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

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

---

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

esterni che compensano “fuori bilancio” lo squilibrio delle fonti. Il momento in cui erogare il capitale è inevitabilmente legato al momento di sostenimento degli investimenti durevoli (e quindi non necessariamente deve essere concentrato all’inizio del progetto).

2) Tipologia di finanziamenti a **MEDIO/LUNGO TERMINE**

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

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

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

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

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

## 7. ESEMPIO NUMERICO

### PER LA COMPRESIONE DEI LEGAMI ECONOMICI PATRIMONIALI E FINANZIARI

Nelle pagine seguenti sono riportati dei prospetti numerici, elaborati con dati casuali, attraverso i quali è possibile comprendere i principali legami quantitativi intercorrenti tra le variabili economiche, patrimoniali e finanziarie di una impresa.

Per l'ipotetica **società "X"** infatti è stato predisposto:

- un prospetto relativo agli **impieghi e alle fonti** (aspetti patrimoniali e finanziari) di start up;
- un prospetto di **conto economico riclassificato** (aspetti economici);
- un prospetto per l'analisi del **punto di pareggio aziendale**;

In particolare nelle successive tabelle si evidenziano le principali caratteristiche dei primi due prospetti.

IMPIEGHI E FONTI PER START UP	
Tale prospetto evidenzia la struttura patrimoniale e finanziaria dell'azienda <b>nel momento in cui sta per iniziare l'attività operativa</b> . Dovrebbe contenere quindi gli investimenti (impieghi) e i correlati finanziamenti (fonti) necessari per "far partire" l'attività dell'azienda. Per questo motivo non sono riportati crediti verso clienti, debiti verso fornitori e fonti bancarie a breve termine che sono voci "tipiche" dell'azienda già in funzionamento.	
Impieghi e fonti	NOTE
<b>Immobilizzazioni Immateriali</b>	Trattasi dei costi pluriennali sostenuti al momento della costituzione dell'azienda il cui costo viene ammortizzato in più esercizi
<b>Immobilizzazioni Finanziarie</b>	Impieghi durevoli di liquidità (cauzioni versate per immobile in locazione)
<b>Immobilizzazioni Materiali</b>	Trattasi dei costi di acquisto dei beni strumentali il cui costo viene ammortizzato in più esercizi in base alle diverse aliquote di ammortamento
<b>Materiale vario</b>	Trattasi di investimenti in capitale circolante (cioè a veloce rotazione) necessari per la costituzione di un magazzino iniziale minimo di merce e piccole attrezzature per iniziare l'attività
<b>Crediti per IVA</b>	Trattasi del credito IVA correlato agli acquisti di beni e servizi sostenuti nella fase iniziale dell'attività. Tale credito potrebbe essere ridotto ricorrendo, per esempio, a finanziamenti mediante leasing (in tal caso infatti l'uscita finanziaria per IVA verrebbe distribuita per tutta la durata del contratto di leasing)
<b>Versamenti soci</b>	Trattasi dei mezzi propri versati dai soci a titolo di capitale sociale. Hanno quindi un carattere durevole e non possono, tranne casi eccezionali, essere restituiti
<b>Finanziamento soci</b>	Trattasi di finanziamenti effettuati dai soci che possono essere a carattere temporaneo (prestito) o durevole (versamento a "fondo perduto" o in conto capitale). Nel primo caso ed in presenza di un consolidato equilibrio economico/finanziario nel tempo, tale somme potranno essere restituite ai soci (di fatto quindi tale fonte verrebbe sostituita nel tempo dall'autofinanziamento aziendale)
<b>Debiti finanziari</b>	Trattasi del prestito volto a finanziare gli investimenti materiali durevoli. La scadenza di tale prestito dovrà essere "correlata" alla vita utile stimata dei beni strumentali acquistati. Potrebbe trattarsi anche di un finanziamento mediante stipula di un contratto di leasing

**CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO  
A MARGINE DI CONTRIBUZIONE**

Tale prospetto evidenzia la **redditività prospettica** dell'azienda nei primi tre periodi di attività operativa.  
La struttura a scalare e con le proiezioni triennali dovrebbe aiutare a comprendere i margini di redditività aziendali attesi in presenza del verificarsi delle ipotesi sottostanti. La struttura a costi fissi / variabili è coerente con l'analisi del punto di pareggio aziendale

<b>Impieghi e fonti</b>	<b>NOTE</b>
<b>Ricavi</b>	I ricavi devono essere analizzati per "prodotto/servizio" e devono riflettere le ipotesi di fondo in riferimento alle <b>quantità</b> vendute ed ai <b>prezzi medi di vendita</b>
<b>Costi variabili esterni</b>	Derivano da un'analisi analitica della composizione dei costi variabili in termini di prodotto tra le <b>quantità</b> necessarie per la produzione del prodotto/servizio ed i <b>costi medi di acquisto</b> stimati
<b>Costo del personale</b>	Trattasi dei costi <b>complessivo</b> del personale comprensivo degli oneri diretti ed indiretti (la quantità e qualità del personale dovrà evidentemente essere coerente con i volumi di produzione stimati). E' opportuno anche inserire eventuali <b>costi "figurativi"</b> del personale in riferimento all'attività svolta dai soci d'opera
<b>Ammortamenti</b>	Rappresentano quote di costi materiali e immateriali determinate applicando le specifiche aliquote
<b>Oneri finanziari</b>	Si distingue tra oneri finanziari relativi al finanziamento del capitale circolante (considerati oneri variabili correlati al fatturato) e oneri finanziari sul prestito a medio termine (stimato sulla base del piano di ammortamento della banca)
<b>Imposte</b>	Il livello delle imposte dirette è difficile da stimare e dipende dalla forma giuridica dell'impresa e dalle quote di indeducibilità dei costi. Potrebbe essere opportuna una ulteriore suddivisione con l'evidenziazione specifica dell'IRAP
<b>Cash Flow</b>	Quest'ultima riga, <b>aggiunta</b> , del conto economico facilita la comprensione dei legami economici e finanziari. Il cash flow viene definito come somma dell'utile più gli ammortamenti e rappresenta una misura dell'autofinanziamento dell'azienda, cioè della "potenzialità" a generare flussi finanziari. Nelle righe sottostanti si ipotizza anche un "impiego" del flusso: destinato al rimborso di prestiti precedenti, a nuovi investimenti, all'autofinanziamento per rafforzare patrimonialmente la società ed infine per poter essere distribuito ai soci.

## ESEMPIO DI BUSINESS PLAN

Nelle pagine successive si riporta un esempio concreto di Business Plan relativo ad una azienda funzionante che intende effettuare un nuovo investimento (macchinario) molto costoso da finanziare ricorrendo alla stipula di un contratto di Leasing.

Il piano riporta sia la parte qualitativo-descrittiva che quella quantitativa. In particolare l'output del modello quantitativo viene sintetizzato, per ragioni di spazio, negli ultimi due prospetti di sintesi.

<b>SOCIETA' X</b>		
<b>IMPIEGHI E FONTI PER START UP</b>		
	<b>€</b>	<b>%</b>
<b>IMPIEGHI</b>		
<b>IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>		<b>6.650</b>
Spese costituzione	2.000	
allacciamento servizi	3.000	
manutenzione su beni di terzi	1.000	
spese agenzia procacciamento locale	650	
<b>IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>		<b>1.980</b>
crediti per cauzioni	1.980	
<b>IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>		<b>53.150</b>
<i>macchinari:</i>		
macchinario 1	40.000	
macchinario 2	7.500	
furgone (usato)	4.400	
macchinario 3	1.250	
<b>INVESTIMENTI IN CAPITALE CIRCOLANTE</b>		<b>4.000</b>
materiale vario	4.000	
crediti per IVA		
<b>TOTALE CAPITALE INVESTITO</b>		<b>65.780</b>
<b>FONTI</b>		
<b>MEZZI PROPRI</b>		<b>30.155</b>
<b>VERSAMENTO SOCIO ROSSI</b>	10.000	
<b>VERSAMENTO SOCIO BIANCHI</b>	-	
<b>FINANZIAMENTO SOCI</b>	20.155	
<b>DEBITI FINANZIARI</b>		
PRESTITO: durata 4 anni	35.625	<b>35.625</b>
<b>TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO</b>		<b>65.780</b>

## CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO A MARGINE DI CONTRIBUZIONE

Esercizio	Ipotesi	31-Dec-07		31-Dec-08		31-Dec-09	
		€	%	€	%	€	%
RICAVI 1		118.844	48%	136.671	48%	157.171	48%
RICAVI 2		28.021	52%	147.224	52%	169.308	52%
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>		<b>246.865</b>	<b>100%</b>	<b>283.895</b>	<b>100%</b>	<b>326.479</b>	<b>100%</b>
Costi variabili esterni		115.581	47%	132.918	47%	152.856	47%
Acquisto materie prime	<b>70% RICAVI 1</b>	89.615	36%	103.057	42%	118.515	48%
Altri costi esterni	<b>6% RICAVI 2</b>	7.681	3%	8.833	4%	10.158	4%
Materiale di consumo	<b>5% RICAVI 1</b>	5.942	2%	6.834	3%	7.859	3%
perdite su crediti stimate	<b>5% su fatturato</b>	12.343	5%	14.195	6%	16.324	7%
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>		<b>131.284</b>	<b>53%</b>	<b>150.976</b>	<b>53%</b>	<b>173.623</b>	<b>53%</b>
<b>Costi fissi generali</b>		<b>29.040</b>	<b>12%</b>	<b>30.202</b>	<b>11%</b>	<b>31.410</b>	<b>10%</b>
affitto e condominio		7.920		8.237		8.566	
energia elettrica		7.200		7.488		7.788	
Riscaldamento		2.400		2.496		2.596	
Spese telefoniche		6.000		6.240		6.490	
Assicurazioni furto incendio		1.800		1.872		1.947	
Spese amministrative		1.920		1.997		2.077	
Spese postali e cancelleria		1.800		1.872		1.947	
<b>Costi del personale</b>		<b>28.200</b>	<b>11%</b>	<b>31.584</b>	<b>11%</b>	<b>35.374</b>	<b>11%</b>
dipend. 1		18.000		20.160		22.579	
dipend. 2		3.000		3.360		3.763	
Socio Bianchi		7.200		8.064		9.032	



MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	MOL	74.044	30%	89.191	31%	106.839	33%
<b>Ammortamenti</b>		<b>15.482</b>	<b>6%</b>	<b>15.482</b>	<b>6%</b>	<b>15.482</b>	<b>5%</b>
Ammortamenti IMMATERIALI	33% SU INVESTIM.	2.195		2.195		2.195	
Ammortamenti MATERIALI	25% SU INVESTIM.	13.288		13.288		13.288	
<b>RISULTATO OPERATIVO (EBIT)</b>		<b>58.562</b>	<b>24%</b>	<b>73.709</b>	<b>26%</b>	<b>91.357</b>	<b>28%</b>
<b>FINANZIAMENTO DELLA PRODUZIONE</b>							
Oneri finanziari pari al 1,5% FATTURATO		3.703	1,5%	4.258	1,5%	4.897	1,5%
Oneri finanziari su prestito	come da prospetto banca	2.400		1.800		1.200	
<b>RISULTATO LORDO</b>		<b>52.459</b>	<b>21%</b>	<b>67.650</b>	<b>24%</b>	<b>85.260</b>	<b>26%</b>
Imposte sul reddito	40% sul risultato lordo	20.983	9%	27.060	10%	34.104	10%
<b>RISULTATO NETTO</b>		<b>31.475</b>	<b>13%</b>	<b>40.590</b>	<b>14%</b>	<b>51.156</b>	<b>16%</b>
cash flow		<b>46.957</b>		<b>56.072</b>		<b>66.638</b>	
destinato all'Autofinanziamento (vedi impieghi e fonti)		<b>20.155</b>					
destinato al rimborso (quota capitale del prestito)		<b>8.000</b>		<b>9.000</b>		<b>10.000</b>	
destinato a nuovi investimenti				<b>5.000</b>		<b>15.000</b>	
eventualmente distribuibile		<b>18.802</b>		<b>42.072</b>		<b>41.638</b>	
<b>IPOTESI PER ESERCIZI 2008 e 2009</b>							
	<b>2008</b>	<b>2008</b>					
<b>TASSO CRESCITA VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	15%	15%					
<b>INCIDENZA COSTI VARIABILI</b>	COST.	COST.					
<b>TASSO CRESCITA COSTI FISSI GENERALI</b>	4%	4%					
<b>TASSO CRESCITA RETRIBUZIONE SOCI</b>	12%	12%					
<b>AMMORTAMENTI</b>	COST.	COST.					
<b>INCIDENZA ONERI FINANZIARI</b>	COST.	COST.					
<b>INCIDENZA IMPOSTE</b>	COST.	COST.					

## ANALISI DEL PUNTO DI PAREGGIO AZIENDALE

Esercizio	31-Dec-06	31-Dec-07	31-Dec-08
<b>RICAVI</b>	<b>€246.865</b>	<b>€283.895</b>	<b>€326.479</b>
<b>COSTI VARIABILI:</b>			
ESTERNI	€115.581	€132.918	€152.856
ONERI FINANZIARI variabili	€3.703	€4.258	€4.897
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE (MDC)</b>	<b>€119.284</b>	<b>€137.177</b>	<b>€157.753</b>
<b>MDC MEDIO PONDERATO (MDC/RICAVI)</b>	<b>€127.581</b>	<b>€146.718</b>	<b>€168.725</b>
	52%	52%	52%
<b>COSTI FISSI</b>			
GENERALI	€29.040	€30.202	€31.410
PERSONALE	€28.200	€31.584	€35.374
AMMORTAMENTI	€15.482	€15.482	€15.482
IMPOSTE (solo <b>Irapp</b> su pers. e interessi pass.)	€1.458	€1.600	€1.763
ONERI FINANZIARI fissi	€2.400	€1.800	€1.200
	<b>€76.580</b>	<b>€80.667</b>	<b>€85.228</b>
<b>BEP (risultato economico al lordo IRES)</b>	<b>€148.180</b>	<b>€156.089</b>	<b>€164.914</b>
<b>MARGINE DI SICUREZZA (RICAVI - BEP)/RICAVI</b> Indicatore che esprime di quanto può ridursi il fatturato per non essere in perdita	40%	45%	50%

**SIMULAZIONE SEMPLIFICATA**

<b>VARIABILI DA SIMULARE</b>				<b>RISULTATO DELLA SIMULAZIONE</b>															
	cons.	prev	prev	<b>SITUAZIONE PATRIMONIALE</b>															
	dic.-05	Dec-06	Dec-07	Dec-08	ATTIVO	Dec-05	Dec-06	Dec-07	Dec-08	PASSIVO	Dec-05	Dec-06	Dec-07	Dec-08	%	Dec-07	%	Dec-08	%
Mesi	12	12	12	12	Liquidità immed.	55.688	33.033	17.778	22.997	Banche	74.312	-0	-0	-0					
Fatturato	1.506.643	1.566.909	1.629.585	1.694.768	Clienti	678.360	694.033	721.794	750.666	Fornitori	285.811	313.956	313.956	326.515					339.575
Consumi %	32%	31%	31%	31%	Diversi	6.909	0	0	0	Diversi e r&r	232.005	185.000	140.000	140.000					95.000
					<b>Cred. E disp.</b>	<b>740.957</b>	<b>727.066</b>	<b>739.572</b>	<b>773.663</b>	<b>Pass. Correnti</b>	<b>592.128</b>	<b>498.956</b>	<b>466.515</b>	<b>434.575</b>					
					Rimanenze	36.000	62.502	65.002	67.602										
Personale	427.003	448.353	470.771	480.186	<b>Tot. Circolante</b>	<b>776.957</b>	<b>789.568</b>	<b>804.574</b>	<b>841.265</b>	Pass. a m. t.	0	160.000	128.000	96.000					
C. variabili %	12,50%	12,10%	12,00%	11,90%	Immob. Finanz.	69.938	65.979	77.979	87.979	TFR e f.di div.	145.061	153.000	161.000	170.000					
					Immob. Immater.	7.177	2.177	0	0	Finanz. Soci	0	0	0	0					
Costi fissi	57.034	58.175	59.338	60.525	Immob. Tecn. N.	55.120	193.120	161.120	129.120	Patr. Netto	42.003	172.004	238.886	288.159					
Tasso O. finanziari BP		6,0%	6,0%	6,0%	<b>TOT. ATTIVO</b>	<b>909.192</b>	<b>1.050.844</b>	<b>1.043.673</b>	<b>1.058.364</b>	<b>TOT. PASSIVO</b>	<b>909.192</b>	<b>1.050.844</b>	<b>1.043.673</b>	<b>1.058.364</b>					
					<b>CONTI ECONOMICI</b>														
-gg clienti	162	159	159	159	<b>FATTURATO</b>	<b>1.506.643</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.566.909</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.629.585</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.694.768</b>	<b>100,00%</b>					
					Consumi	-485.051	-32,2%	-478.378	-488.378	-30,5%	-497.513	-30,5%	-517.414	-30,5%					
-gg fornitori	68	72	72	72	Manodopera	-427.003	-28,3%	-448.353	-448.353	-28,6%	-470.771	-28,9%	-480.186	-28,3%					
					Costi variabili	-188.832	-12,5%	-190.070	-190.070	-12,1%	-195.684	-12,0%	-201.479	-11,9%					
-gg scorte	9	14	14	14	Costi fissi	-57.034	-3,8%	-58.175	-58.175	-3,7%	-59.338	-3,6%	-60.525	-3,6%					
Dividendi da BP					Compensi amm.ri	-40.000	-2,7%	-60.000	-60.000	-3,8%	-60.000	-3,7%	-60.000	-3,5%					
Ulteriori dividendi					<b>Canoni leasing</b>	<b>-104.197</b>	<b>-6,9%</b>	<b>-160.000</b>	<b>-160.000</b>	<b>-10,2%</b>	<b>-192.000</b>	<b>-11,8%</b>	<b>-192.000</b>	<b>-11,3%</b>					
Apporti/(rid.) cap./riserve					Altri costi/ricavi	1.085	0,1%	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%					
Apporti/(rid.) finan. soci					<b>MARG. OPER. LORDO</b>	<b>205.611</b>	<b>13,70%</b>	<b>171.933</b>	<b>171.933</b>	<b>11,10%</b>	<b>154.279</b>	<b>9,50%</b>	<b>183.164</b>	<b>10,90%</b>					
Erog. nuovi finan. nt. t.					Ammortamenti	-17.000	-1,1%	-27.000	-27.000	-1,7%	-34.177	-2,1%	-32.000	-1,9%					

## PROSPETTO DI SINTESI STATO PATRIMONIALE

	cons.		cons.		cons.		prev		prev		prev	
	Dec-03	Dec-04	Dec-05	Dec-06	Dec-07	Dec-08	Dec-09	Dec-10	Dec-03	Dec-04	Dec-05	Dec-10
<b>ATTIVO</b>												
Crediti e disponibilità	636.702	599.223	740.957	777.065	839.572	923.663	1.019.036	1.133.794	79%	76%	79%	82%
Rimanenze	74.897	46.480	36.000	62.502	65.002	67.602	70.306	73.118	9%	6%	6%	5%
<b>TOTALE ATTIVO A BREVE</b>	<b>711.599</b>	<b>645.703</b>	<b>776.957</b>	<b>839.567</b>	<b>904.574</b>	<b>991.265</b>	<b>1.089.342</b>	<b>1.206.912</b>	<b>88%</b>	<b>82%</b>	<b>85%</b>	<b>87%</b>
Immobilitazioni finanziarie	57.175	65.138	69.938	65.979	77.979	87.979	97.979	107.979	7%	7%	8%	8%
Immobilitazioni tecniche nette	36.636	37.734	62.297	195.297	161.120	129.120	97.120	70.000	5%	11%	8%	5%
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>805.410</b>	<b>748.575</b>	<b>909.192</b>	<b>1.100.843</b>	<b>1.143.673</b>	<b>1.208.364</b>	<b>1.284.441</b>	<b>1.384.891</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>PASSIVO</b>												
Passività a breve	567.757	503.268	592.128	548.956	566.514	584.576	603.158	622.284	71%	48%	47%	45%
Passività a medio	0	0	0	160.000	128.000	96.000	64.000	32.000	0%	11%	5%	2%
TFR e altri fondi	143.461	137.334	145.061	153.000	161.000	170.000	170.000	170.000	18%	14%	13%	12%
Finanziamento soci e Prestiti Obbl. soci	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
Mezzi propri	41.317	41.317	42.003	172.003	238.887	288.158	357.788	447.283	5%	24%	28%	32%
Risultato d'esercizio	52.875	66.656	130.000	66.884	49.272	69.630	89.495	113.324	7%	7%	7%	8%
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>805.410</b>	<b>748.575</b>	<b>909.192</b>	<b>1.100.843</b>	<b>1.143.673</b>	<b>1.208.364</b>	<b>1.284.441</b>	<b>1.384.891</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## CONTO ECONOMICO

	cons.		cons.		cons.		prev		prev		prev	
	Dec-03	Dec-04	Dec-05	Dec-06	Dec-07	Dec-08	Dec-09	Dec-10	Dec-03	Dec-04	Dec-05	Dec-10
<b>FATTURATO NETTO</b>	<b>1.225.361</b>	<b>1.341.452</b>	<b>1.506.643</b>	<b>1.566.909</b>	<b>1.629.585</b>	<b>1.694.768</b>	<b>1.762.559</b>	<b>1.833.062</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Altri proventi	6	0	1.085	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
Costo del venduto	-1.132.916	-1.229.950	-1.302.117	-1.394.976	-1.475.307	-1.511.604	-1.549.105	-1.587.862	-93%	-86%	-88%	-87%
<b>MOL (EBITDA)</b>	<b>92.451</b>	<b>111.502</b>	<b>205.611</b>	<b>171.933</b>	<b>154.278</b>	<b>183.164</b>	<b>213.454</b>	<b>245.200</b>	<b>8%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>
Ammortamenti	-12.798	-15.124	-17.000	-27.000	-34.177	-32.000	-32.000	-27.120	-1%	-2%	-2%	-2%
<b>MON (EBIT)</b>	<b>79.653</b>	<b>96.378</b>	<b>188.611</b>	<b>144.933</b>	<b>120.101</b>	<b>151.164</b>	<b>181.454</b>	<b>218.080</b>	<b>7%</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>
Dividendi e c.i.	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
Gestione finanziaria	-3.782	-3.387	-7.021	-7.029	-8.640	-6.720	-4.800	-2.880	-0%	-0%	-0%	-0%
<b>REDDITO DI COMPETENZA</b>	<b>75.871</b>	<b>92.991</b>	<b>181.590</b>	<b>137.904</b>	<b>111.461</b>	<b>144.444</b>	<b>176.654</b>	<b>215.200</b>	<b>6%</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>
Componenti straordinari	2.889	-26	13.410	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
<b>REDDITO ANTE IMPOSTE (EBT)</b>	<b>78.760</b>	<b>92.965</b>	<b>195.000</b>	<b>137.904</b>	<b>111.461</b>	<b>144.444</b>	<b>176.654</b>	<b>215.200</b>	<b>6%</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>
Imposte	-25.885	-26.309	-65.000	-71.020	-62.189	-74.814	-87.159	-101.876	-2%	-4%	-5%	-6%





*Finito di stampare:* marzo 2007

*Progetto grafico:* Pietrogrande & partners - Pd

*Stampa:* Nuova Jolly - Rubano - Pd



**collana  
oggi e domani imprenditore**  
a cura di Liana Benedetti  
con la collaborazione di Roberto Baldo

**Della stessa collana:**

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



[www.promopadova.it](http://www.promopadova.it)  
[www.pd.camcom.it](http://www.pd.camcom.it)



**MINIGUIDE**