Guida alla compilazione del Business Plan

Sommario

[**ASPETTI GENERALI** 2](#_Toc73464598)

[**1 - FOGLIO “INPUT”** 2](#_Toc73464599)

[**2 - FOGLIO “RICAVI E COSTI VARIABILI”** 5](#_Toc73464600)

[**3 - FOGLIO “PIANO DEI COSTI DI STRUTTURA”** 6](#_Toc73464601)

[**4 - FOGLIO “PIANO DEGLI INVESTIMENTI”** 8](#_Toc73464602)

[**6 - FOGLIO “PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO”** 9](#_Toc73464603)

[**7 - FOGLIO “GRAFICO CASH FLOW”** 13](#_Toc73464604)

[**8 - FOGLIO “INDICI E BREAK EVEN”** 13](#_Toc73464605)

# **ASPETTI GENERALI**

L’orizzonte temporale previsto è di tre anni, ognuno dei quali è stato suddiviso in quattro trimestri.

È possibile prevedere fino a cinque modelli di prodotto/servizio.

Il file Excel è suddiviso in vari fogli di lavoro e all’interno di ciascuno di essi ci sono varie tavole da compilare. I dati di input devono essere inseriti nelle celle di colore azzurro, mentre le celle di output (in cui sono inserite delle formule) sono contraddistinte dal colore grigio e bianco. Le celle di output sono protette per cui non è possibile modificarle, i valori devono essere inseriti solo nelle celle input.

Nelle celle di input può essere inserito sia un valore puntuale (cioè un numero) sia una formula con riferimenti ad altre celle delle varie tabelle.

Per ridurre la complessità del modello di BP, non si considera il regime fiscale (IVA ed imposte sul reddito) e la gestione delle scorte.

Nel foglio INDICE viene esposta la struttura del Business Plan, quindi rappresenta una mappa da seguire per la compilazione delle varie tavole.

Non è necessario compilare le diverse tavole in successione cronologica (quindi ad es. è possibile inserire prima i dati previsti nella tabella **Input 3** e successivamente inserire quelli richiesti nella tabella **Input 1**).

Il foglio “calcfin” non deve essere considerato quindi non bisogna inserire alcun dato, è un foglio funzionale che serve solo per effettuare dei calcoli nel caso in cui si decidesse di ricorrere a dei finanziamenti bancari (i cui dati dovranno essere inseriti nella tabella Input 7 di seguito indicata).

**1 - FOGLIO “INPUT”**



In questa tabella occorre sostituire la descrizione generica di prodotto/servizio con il nome reale.

Per ciascun prodotto/servizio si deve inserire il costo unitario di produzione, cioè il costo dei vari fattori produttivi che bisogna impiegare per ottenere una unità di prodotto/servizio offerta.

In alcuni modelli di business di aziende di servizi non è possibile determinare il “costo unitario variabile di produzione” (ad esempio quando il servizio viene erogato mediante l’utilizzo di una piattaforma tecnologica per il funzionamento della quale si sostengono solo dei costi fissi), in tali casi la tabella non deve essere compilata.

Nella successiva tabella (Input 2) vanno inseriti gli eventuali costi unitari di commercializzazione. Per costo di spedizione/trasmissione deve intendersi il costo di trasporto/consegna del prodotto/servizio. Tale costo potrebbe non esserci nel caso in cui le spese di trasporto/consegna sono a carico dell’acquirente.



Il costo delle provvigioni di vendita viene sostenuto quando l’azienda utilizza una rete commerciale (che può essere fisica come agenti rappresentanti o virtuale come le varie piattaforme on line) per la vendita dei propri prodotti/servizi.

Nella tabella Input 3 devono essere inserti i prezzi di vendita previsti per ciascun prodotto/servizio.

Nella tabella viene inoltre calcolato il margine ed il tasso di contribuzione di ogni prodotto/servizio venduto.



Nella tabella Input 4 deve essere sviluppato il piano delle vendite, cioè le quantità che si pensa di vendere per prodotto/servizio offerto.



Le quantità inserite dovranno essere il risultato del processo di analisi e valutazione del mercato di riferimento che dovrà essere esposto in maniera esauriente nel punto 7 della domanda di partecipazione.

Nella tabella Input 5 devono essere inserite le figure professionali che si prevede di impiegare nel progetto imprenditoriale ed il relativo costo annuo. A titolo di esempio sono state previste alcune tipiche figure professionale ed un costo annuo indicativo (da sostituire con le figure ed i relativi costi effettivi).

Successivamente - nel foglio 3 “Piano dei costi del personale e di struttura” - dovranno essere indicate il numero di risorse impiegate per ogni figura professionale prevista



**N.B. inserire il costo annuo aziendale (quindi costo comprensivo dei vari oneri sociali e differiti) e non il netto percepito dal dipendente.**

Nella seguente tabella si devono inserire i tempi medi di incasso dei ricavi e pagamento degli acquisti. Anche questi valori dovranno essere desunti dall’analisi di settore/mercato di riferimento.

A titolo di esempio sono stati inseriti dei valori indicativi di riferimento ma questi possono differire da quelli effettivi.



Nella tabella Input 7 devono essere inseriti nel trimestre di riferimento i seguenti dati:

* Capitale sociale, cioè la dotazione di mezzi propri di cui si vuole dotare l’azienda;
* Eventuali finanziamenti da parte dei soci (cioè prestiti effettuati dai soci all’azienda);
* Contributo previsto dal bando Start up (da inserire nel trimestre in cui si pensa possa avvenire l’erogazione o l’eventuale acconto in base ai SAL, considerando i tempi tecnici previsti indicati nel bando);
* Eventuali finanziamenti bancari a medio termine (indicando anche il nr di eventuali rate di preammortamento ed il nr di rate di rimborso del finanziamento). **Ogni qualvolta si inserisce un dato o si modifica un valore delle righe 92-93-94, occorre cliccare sul quadrante giallo “aggiorna risultati”**.
* Nella riga 96 è possibile prevedere il ricorso allo smobilizzo dei crediti presso il sistema bancario. Tale forma di finanziamento a breve termine è possibile qualora il progetto imprenditoriale presentasse un fabbisogno finanziario di breve termine (dovuto ad esempio allo sfasamento temporale tra incassi e pagamenti). Se si decide di ricorrere a questa forma di finanziamento occorre inserire un valore compreso da 0 a 100%.
* Nella riga 100 bisogna inserire, sempre nel trimestre di riferimento eventuali depositi cauzionali che l’impresa dovrà versare a terzi (ad esempio la stipulazione di un contatto di locazione può dar luogo al versamento di una cauzione);
* Nella riga 101 devono essere previsti eventuali anticipi da versare a fornitori.



# **2 - FOGLIO “RICAVI E COSTI VARIABILI”**



In questa tavola, in base ai dati di input inseriti nelle tavole precedenti, il sistema calcola in automatico i ricavi previsti nei vari trimestri e quindi per singolo anno del BP. Qui per esigenze di spazio riportiamo solo i totali dell’anno.

Nelle successive tavole 2 e 3, sempre come elaborazione dei dati precedentemente immessi, sono calcolati i costi totali di produzione e di commercializzazione per ciascun prodotto/servizio offerto.



# **3 - FOGLIO “PIANO DEI COSTI DI STRUTTURA”**



Nella tavola 5 si deve inserire (nelle specifiche celle azzurre), per ogni trimestre, il nr di risorse che si pensa si impiegare per specifica figura professionale prevista nella tabella Input 5. Il sistema calcolerà il costo di competenza di ogni trimestre.

Nella tavola 6 occorre inserire i costi fissi aziendali.

Nel modello sono previste tre categorie di costo: costi relativi all’area tecnica/produttiva, costi relativi all’area amministrativa/generale e costi relativi all’area commerciale/marketing.

Per ogni categoria sono previste delle specifiche voci di costo, alcune di esse non sono modificabili (in quanto sono quelle che rientrano nel calcolo del contributo previsto dal bando), mentre altre (quelle indicate nelle celle azzurre) sono modificabili. In ogni caso, per ogni singola voce di costo si deve inserire l’importo trimestrale che si intende spendere.

A titolo di esempio riportiamo la tabella dei costi con il totale degli importi annuali.



# **4 - FOGLIO “PIANO DEGLI INVESTIMENTI”**

Nella tavola 7 occorre definire l’ammontare degli investimenti materiali ed immateriali necessari per svolgere l’attività d’impresa.

Alcune delle voci indicate non possono essere modificate in quanto fanno riferimento a quelle finanziabili previste dal bando (celle bianche), mentre le voci inserite nelle celle azzurre possono essere modificate dall’utente.

Gli importi devono essere inseriti in corrispondenza del trimestre in cui si pensa di effettuare la spesa.



In automatico il modello procederà al calcolo degli ammortamenti per ciascuna tipologia di investimento prevista.

# **6 - FOGLIO “PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO”**

In questo foglio si valutare l’impatto economico, patrimoniale e finanziario di tutte le decisioni prese a livello strategico e operativo (che sono state espresse con l’inserimento dei dati nei vari fogli precedenti).

In sintesi in questo foglio si valuta la redditività e la sostenibilità finanziaria dell’iniziativa imprenditoriale che si intende avviare.

Tale valutazione avviene attraverso tre documenti distinti ma strettamente interrelati.

**Tavola 8** - **Piano Economico**

Risulta dal consolidamento dei ricavi e dei costi previsti nelle tavole precedenti, ha lo scopo di determinare la redditività attesa dell’iniziativa imprenditoriale.



**Tavola 9 - Stato Patrimoniale Prospettiva**

Lo Stato Patrimoniale è redatto secondo criteri finanziari, ossia raggruppando le varie voci secondo la loro scadenza (inferiori o superiori ai 12 mesi). Tale criterio, classificando gli investimenti ed i finanziamenti in base alla loro liquidità/esigibilità, permetterà di valutare i seguenti aspetti: grado di rigidità della struttura patrimoniale (maggiore è l’incidenza dell’attivo fisso netto, maggiore è la rigidità d’impresa); coerenza tra le scelte di investimento e quelle di finanziamento (al crescere della rigidità degli impieghi è auspicabile attivare forme di copertura finanziaria a medio-lungo termine); grado di dipendenza finanziaria dell’impresa (essa aumenta al crescere del peso delle fonti di finanziamento di terzi rispetto al totale delle fonti).



**Tavola 10 - Cash Flow**

Tale prospetto permette di valutare la sostenibilità finanziaria dei programmi operativi. Esso determina il fabbisogno di risorse finanziarie necessario per rendere fattibili le scelte di gestione, valuta la capacità che ha l’impresa nel generare tali risorse e la sostenibilità di un eventuale ricorso all’indebitamento, supporta l’imprenditore nella scelta delle fonti di finanziamento più consone.

**Nel caso in cui il progetto d’impresa presentasse un deficit finanziario (cioè le uscite di cassa sono maggiori delle entrate, quindi il valore della riga 117 risulta negativo, come nell’esempio indicato) diventa necessario trovare ulteriori fonti di finanziamento affinché il piano di impresa sia finanziariamente sostenibile.**



# **7 - FOGLIO “GRAFICO CASH FLOW”**

Inquesto foglio di lavoro i flussi e i saldi di cassa relativi al foglio 10 sono rappresentati graficamente.

# **8 - FOGLIO “INDICI E BREAK EVEN”**

In questo foglio il sistema calcola il **Punto di Pareggio Operativo** al fine di evidenziare in quale momento e per quale volume di vendita l’azienda raggiunge il pareggio tra costi operativi (cioè senza considerare gli oneri finanziari) e ricavi, riuscendo a coprire con i propri ricavi sia i costi fissi che i costi variabili connessi alla produzione.

Inoltre vengono calcolati gli **indici economici e finanziari** previsionali più significativi.

1. **Indici di redditività**

* **ROI = Reddito operativo / Capitale investito**

Esprime la redditività operativa dell’azienda, in rapporto ai mezzi finanziari impiegati. Consente di misurare il ritorno finanziario dell’iniziativa che, per essere soddisfacente deve risultare superiore sia al tasso di remunerazione atteso dall’azionista sia al costo medio del denaro in prestito. La misura dell’indice dipende dal settore di riferimento e dal livello corrente dei tassi di interesse. Indicativamente il ROI può considerarsi ottimo per valori > al 10% - 12% e buono per valori compresi tra l’8% ed il 9%.

* **ROS = Reddito operativo / Ricavi di vendita**

Esprime la redditività conseguita per ogni euro di ricavo realizzato. Misura la redditività delle vendite in termini di gestione caratteristica (reddito operativo). È un indicatore condizionato dal settore in cui l’impresa opera e dalla politica degli ammortamenti adottata. In linea di massima il ROS nei settori industriali è ottimo per valori > 8% e buono per valori tra il 6 ed il 7%, mentre nei settori commerciali è ottimo per valori > 5 – 6% e buono per valori tra il 3% ed il 4%.

* **ROD** **(onerosità debiti totali) = Oneri finanziari / (Passività correnti + Passività consolidate)**

Indica l'onerosità del capitale preso a prestito da terzi. Si tratta di un indice che evidenzia il costo medio del denaro che l'azienda sostiene per il ricorso a capitale di terzi.

* **ROD** **(onerosità debiti finanziari) = Oneri finanziari / (Passività finanziarie a breve + Passività finanziarie a medio-lungo termine)**

Indica l'onerosità del capitale preso a prestito dagli istituti finanziari. Dunque evidenzia il costo medio del denaro che l'azienda sostiene per il ricorso all’indebitamento finanziario.

1. **Indici di liquidità**

* **Indice di liquidità = (liquidità immediate + liquidità differite) / Passività correnti**

Indica la capacità dell’azienda di far fronte agli impegni a breve termine con i mezzi liquidi immediatamente disponibili o comunque realizzabili entro un anno (senza considerare le scorte di magazzino). Un valore di questo indice intorno all’unità esprime un buon grado di liquidità/solvibilità dell’azienda. Se inferiore ad 1 significa che l’azienda potrebbe avere problemi di solvibilità entro breve termine (tanto inferiore è da 1 tanto maggiori potrebbero essere le criticità finanziarie).

* **Indice di disponibilità = Attivo circolante / Passività correnti**

Indica la capacità dell’azienda di far fronte agli impegni a breve termine con i mezzi immediatamente disponibili o comunque realizzabili entro un anno. I valori correnti di riferimento sono i seguenti: ottimo se > 1,40, buono se >1,20, sufficiente se > 1,10 e critico se < 1,10 – 1.

* **Posizione Finanziaria Netta**

Esprime l’indebitamento/surplus finanziario netto dell’azienda.

1. **Indici di solidità patrimoniale/finanziaria**

* **Quoziente primario di struttura = Patrimonio Netto / Attivo fisso**

È un indicatore di solidità patrimoniale e finanziaria in quanto evidenzia se i mezzi propri sono sufficienti a coprire gli investimenti fissi. Un indice superiore a 1 segnala uno stato di ottimo equilibrio patrimoniale, significa che il fabbisogno finanziario durevole è stato coperto interamente con capitale proprio. Un indice inferiore a 1 significa che gli investimenti fissi sono stati finanziati in parte con l’indebitamento. Tale circostanza non è preoccupante se si è fatto ricorso a forme consolidate, mentre può risultare pericoloso il ricorso a forme di indebitamento a breve. Tale fabbisogno deve essere compensato, ai fini di un corretto equilibrio, da altre fonti a medio-lungo termine (es. fondi TFR, altri fondi e debiti a m/l termine).

* **Quoziente secondario di struttura = (Patrimonio Netto + Passività consolidate) / Attivo fisso**

Tale indice valuta se l’azienda ha coperto in modo corretto le proprie immobilizzazioni, ovvero gli investimenti realizzati. I valori di riferimento sono i seguenti: ottimo se > 1,25, buono se >1 – 1,20, sufficiente se = 1 e critico se < 1. In quest’ultimo caso l’azienda dovrebbe attivarsi per accendere nuovi finanziamenti a medio/lungo termine, anche in funzione prospettica. La necessità di avere un indice superiore a 1 dipende dalla previsione o meno di nuovi investimenti, oppure dalla consistenza del magazzino.

* **Indice di rigidità del capitale investito (Attivo Fisso/Capitale Investito)**

Tale indice appartiene alla categoria degli indici di composizione ed esprime il peso percentuale dell’attivo fisso sul capitale investito. All’aumentare di tale indice cresce il grado di rigidità degli impieghi.

* **Indice di elasticità del capitale investito (Attivo Circolante/ Capitale Investito)**

Tale indice appartiene alla categoria degli indici di composizione ed esprime il peso percentuale dell’attivo circolante sul capitale investito. All’aumentare di tale indice cresce il grado di elasticità degli impieghi e, dunque, aumenta la capacità dell’impresa di adattarsi all’ambiente.

* **Indice di indipendenza finanziaria = Patrimonio Netto / Capitale investito**

Evidenzia in quale misura il totale degli impieghi è stato finanziato con mezzi propri. Si parla di “indipendenza finanziaria” perché un basso indice segnala un elevato indebitamento, che comporta maggiori condizionamenti esterni ed una restrizione alla libertà di amministrare l’impresa.

* **Indice di indebitamento globale = (Passività a medio/lungo termine + Passività correnti) / Capitale investito**

Esprime il grado di indebitamento dell’impresa, ovvero la misura in cui essa ricorre al capitale di terzi per finanziarsi e sarà tanto maggiore quanto più alta sarà l’esposizione debitoria dell’azienda verso i terzi rispetto alle fonti provenienti dai soci.

* **Indice di indebitamento globale a breve termine = Passività correnti / Capitale investito**

Esprime la misura in cui l’azienda ricorre al capitale di terzi a breve termine per finanziarsi e sarà tanto maggiore quanto più alta sarà l’esposizione debitoria dell’azienda verso i terzi rispetto alle fonti provenienti dai soci.

* **Indice di indebitamento globale a medio/lungo termine = Passività a medio/lungo termine / Capitale investito**

Esprime la misura in cui l’azienda ricorre al capitale di terzi a medio/lungo termine per finanziarsi e sarà tanto maggiore quanto più alta sarà l’esposizione debitoria dell’azienda verso i terzi rispetto alle fonti provenienti dai soci.

* **Indice di indebitamento funzionale = (Passività a medio/lungo termine + Passività correnti - Passività finanziarie) / Capitale investito**

Esprime il peso dei debiti di natura non finanziaria (fornitori, debiti diversi, ecc.) sul capitale complessivamente investito in azienda.

* **Indice di indebitamento oneroso = Passività finanziarie / Capitale investito**

È un indice molto importante ai fini dell’analisi della solidità patrimoniale, in quanto un elevato ammontare di debiti finanziari comporta un incremento del rischio di insolvenza ed una conseguente diminuzione del potere contrattuale dell’azienda nei confronti dei finanziatori.

L’indice esprime il contributo dei finanziamenti esterni, rispetto a quello del capitale di rischio, nella copertura degli impieghi. Un valore dell’indice molto basso (nullo o poco superiore allo 0) costituisce la situazione migliore sotto il profilo della solidità patrimoniale.

* **Indice di indebitamento oneroso a breve termine = Passività finanziarie a breve / Capitale investito**

Esprime il contributo dei finanziamenti esterni a breve termine (scoperti e anticipi di c/c), nella copertura degli impieghi. Un valore dell’indice molto basso (nullo o poco superiore allo 0) costituisce la situazione migliore sotto il profilo della solidità patrimoniale.

* **Indice di indebitamento oneroso a medio/lungo termine = Passività finanziarie a medio lungo termine / Capitale investito**

Esprime il contributo dei finanziamenti esterni a medio/lungo termine (mutui e finanziamenti), nella copertura degli impieghi. Un valore dell’indice molto basso (nullo o poco superiore allo 0) costituisce la situazione migliore sotto il profilo della solidità patrimoniale.