

I. Indice

Ogni business plan deve avere il suo indice, che svolge la stessa funzione di un indice di un libro, ovvero condurre il lettore nei diversi punti di trattazione e di approfondimento. Non è necessario che sia dettagliato, ma deve indicare il numero della pagina di inizio di ogni sezione del piano, con le eventuali revisioni inserite nel piè di pagina.

Il business plan dev'essere suddiviso in varie sezioni, come di seguito elencato:

- I. Indice
- II. Sintesi del progetto imprenditoriale
- III. Descrizione dell'impresa
- IV. Il Gruppo Imprenditoriale e le Persone Chiave
- V. Il prodotto/servizio offerto
- VI. Il mercato
- VII. La concorrenza
- VIII. Il mercato di approvvigionamento
- IX. Il piano di marketing
- X. La struttura tecnico/industriale
- XI. I piani operativi
- XII. Le previsioni economico-finanziarie
- XIII. Allegati

II. Sintesi del progetto imprenditoriale

Nel caso di presentazione del business plan la sintesi preliminare è da considerarsi particolarmente utile (e gradita) per non dire obbligatoria: questo perché coglie e descrive in modo sintetico l'essenza del documento, andando a centrare immediatamente il *cuore* dell'intero progetto. Una buona regola (rispettata da oratori e saggisti) è quella di "anticipare quello che si ha intenzione di dire, dirlo, poi spiegare quello che si è appena detto": una buona sintesi risponde dunque alla prima di queste azioni, cioè anticipare ciò che si presenterà!

Anche se lo precede, la sintesi preliminare dovrebbe essere preparata dopo aver completato la stesura del business plan: questo perché solo dopo aver riflettuto ed affrontato l'intero documento si è in grado di farne una sintesi efficace e puntuale. Se si fa la sintesi preliminare prima di aver preparato tutto il documento si corre il rischio di fare una sintesi vaga o superficiale, perché il piano non è stato ancora formulato.

La caratteristica principale che deve possedere la sintesi è quella di *saper attirare l'attenzione*, destando interesse attraverso un taglio professionale e trasmettendo, nel contempo, un senso di entusiasmo e di importanza.

III. Descrizione dell'impresa

Il business plan ha inizio con una descrizione generale dell'impresa, a cui va riservata solo qualche pagina per illustrare esclusivamente la natura dell'impresa e le sue attività principali.

In questa sezione si dovrebbe rispondere a domande quali: si tratta di un'impresa di servizi oppure un'azienda di commercializzazione al dettaglio? A quale mercato si rivolge (business to business o business to consumer)? Cosa offre alla sua clientela e con quali mezzi? Dove è ubicata? A quale livello intende operare (locale, regionale, nazionale, europeo, mondiale)?

Inoltre è importante fornire delle indicazioni sullo stadio di sviluppo dell'impresa: da avviare oppure già avviata.

Nel caso di una *nuova impresa da avviare*, in questa parte dovrà essere descritta la struttura che la nuova azienda dovrà avere e la sua ragione sociale: è con questa struttura che potrà essere concretizzata l'idea imprenditoriale descritta nel progetto.¹ La struttura aziendale è costituita da risorse umane e da elementi immateriali e materiali che consentono di offrire sul mercato un prodotto o un servizio. In questa sezione si dovrà concentrare l'attenzione sul fattore risorse umane, mentre la parte relativa al fabbisogno di strutture sarà approfondita nella sezione dedicata ai piani operativi.

Nel caso di *azienda già avviata*, occorre descrivere la struttura esistente ed indicare i punti su cui si intende intervenire: in particolar modo nel caso in cui si debba adeguare la struttura esistente per gestire il nuovo progetto è necessario indicare quali sono gli obiettivi di crescita o di miglioramento.

IV. Il gruppo imprenditoriale e le persone chiave

In questa sezione è utile evidenziare la compagine aziendale: sia che si tratti di imprese di nuova costituzione che esistenti. Evidenziare i soci o i soggetti interessati all'iniziativa imprenditoriale, inserendo il curriculum vitae dei soggetti che si occuperanno dello sviluppo dell'idea e della sua concreta realizzazione è un'azione che va sempre fatta.

Spesso ci troviamo con donne che ci chiedono come costruire un curriculum vitae, soprattutto perché le esperienze fatte talvolta non sono coerenti con l'idea progettuale indicata, oppure perché non lo hanno mai fatto, oppure ancora perché i soci vogliono rimanere "occulti" poiché impegnati in altre società o attività.

In concreto un curriculum vitae di un'imprenditrice contiene:

- a) i dati personali significativi (nascita, residenza, matrimonio e figli)
- b) le esperienze precedenti di lavoro (con incarichi assunti e responsabilità gestite)
- c) il curriculum degli studi (scuole superiori e università) ed i corsi formativi a cui ha partecipato
- d) la partecipazione ad Enti o Associazioni
- e) la partecipazione a Conferenze o Seminari (come ascoltatrice o relatrice)
- f) la pubblicazione di articoli o libri sull'argomento

Il tutto deve essere contenuto al massimo in due pagine, senza eccedere in date o dettagli specifici, ma evidenziando il percorso professionale.

V. Il prodotto/servizio offerto

In genere è importante dedicare l'attenzione sui prodotti o ai servizi offerti partendo dal presupposto di base che un'impresa non può aver successo senza una gamma di prodotti o servizi interessanti ed innovativi.

L'imprenditrice ha grande dimestichezza con il prodotto od il servizio che intende lanciare sul mercato e spesso, quando si tratta di descriverlo, cade nell'errore di comunicarne le caratteristiche e le attrattive in modo troppo specifico o tecnico, mettendo in difficoltà il lettore non preparato.

A nostro avviso, è basilare scrivere in modo sintetico e chiaro alcune informazioni:

- *descrizione del prodotto/servizio*: con le caratteristiche fisiche (nel caso del prodotto) e fotografie o disegni, con un grafico (nel caso del servizio) oppure una descrizione letterale;
- *descrizione dell'uso*: dopo aver chiarito il tipo di prodotto o servizio, è utile chiarire le possibilità di utilizzo e di impiego, sottolineando le diverse possibilità di impiego ed il potenziale che ha l'azienda;
- *descrizione della fase di sviluppo*: è importante capire e specificare in quale stadio di sviluppo si trovi il prodotto o servizio proposto, spiegando inoltre in quale modo le proposte dell'azienda si differenzino rispetto alla concorrenza attuale, oppure, in alternativa, quali siano i tassi di sviluppo futuri.

Lo scopo di questa parte è dunque quella di raccontare la natura del prodotto o servizio offerto dall'impresa, magari facendo ricorso anche ad articoli o ricerche che descrivono in modo scientifico quanto presentato.

VI. Il mercato

In questa parte del business plan si definiscono la domanda del prodotto o del servizio e le opportunità per l'imprenditrice di collocarsi su questo mercato. Seguendo quest'ottica, è utile introdurre il discorso sul mercato al quale si rivolge l'impresa con uno sguardo generale del settore, che contenga una sintesi dell'andamento del mercato e una descrizione delle fonti della domanda e del modo in cui viene soddisfatta.²

Spesso si verifica nella redazione di un business plan un momento di difficoltà da parte dell'imprenditrice che la qualità delle informazioni descritte dipendono in buona parte dalla quantità di tempo ed energie dedicate alla ricerca.³

Ci preme sottolineare come il grado di dettaglio delle informazioni sia inversamente proporzionale alla quota di mercato necessaria all'impresa per riuscire ad affermarsi. Infatti, se si prevede una quota molto piccola a fronte di un mercato elevato, è necessaria una quantità minore di dettagli e di dati. Nel caso opposto invece le informazioni analitiche aumentano col crescere della quota di mercato da detenere. Ad esempio, nel caso di apertura di un self service a Verona o Bergamo non serve sostenere che "gli italiani mangiano fuori a pranzo più spesso rispetto a 10 anni fa", quanto piuttosto è necessario sottolineare il fatto che, nel corso degli ultimi 3-5 anni, i centri di ristorazione veloce analoghi ubicati nella zona hanno avuto un successo sempre crescente.

Il passo importante successivo, una volta definito il mercato di riferimento, consiste nell'individuazione dei cosiddetti segmenti (o target) definendone la natura e l'importanza. Nel caso del fast food descritto in precedenza, l'imprenditrice suddividerà il suo mercato di riferimento in tre segmenti: utenti di uffici ed imprese, persone d'affari con poco tempo a disposizione a pranzo, utenti di passaggio.

Una terza segmentazione consiste nel descrivere il mercato in base alle caratteristiche di prodotto richieste, ed in termini demografici o di età oppure di sesso. Ad esempio le donne mangiano prevalentemente insalate miste oppure risotti, mentre gli uomini preferiscono pastasciutte e secondi di

carne; oppure gli uomini d'affari acquistano prevalentemente piatti freddi mentre le persone che lavorano in ufficio fanno pranzo mangiando un primo ed un contorno.

In sintesi:

1. definite il mercato nelle sue linee generali
2. descrivete quali sono i clienti tipo (o target di riferimento)
3. descrivete i prodotti/servizi per ciascun cliente tipo.

VII. La concorrenza

Oggigiorno, salvo rarissime eccezioni, nessuna azienda può prescindere dall'analisi e dal confronto con la concorrenza, attuale e potenziale. L'imprenditrice (o il gruppo imprenditoriale) deve ricercare una strategia che le consenta o di evitare il confronto diretto con i concorrenti differenziando l'offerta di prodotti e/o servizi, oppure di superare la concorrenza sul suo stesso terreno. Per fare tutto ciò è necessario concentrarsi sull'individuazione dei fattori di forza e di debolezza della concorrenza attuale e di quella potenziale, riconoscendo:

- a) la concorrenza
 - b) i concorrenti futuri
 - c) i fattori esterni.
-
- a) Per quanto concerne la concorrenza è consigliabile stabilire quali sono i reali concorrenti e farne un'analisi approfondita dei plus o minus.⁴ La rappresentazione della concorrenza può essere effettuata anche in forma tabellare o di grafico, per consentire di visualizzare precisamente la capacità della propria impresa di fronteggiare i concorrenti.
 - b) Alcuni settori (di solito i più vecchi) sono i più stabili e si muovono con evoluzioni graduali, mentre invece altri settori sono più dinamici e caratterizzati da cambiamenti repentini, frequenti ed "a scalini". Ecco allora che riveste particolare importanza lo studio della concorrenza futura (o le azioni della concorrenza attuale) nel caso di un prodotto o servizio nuovo, che abbia maggiori probabilità di essere imitato, cercando di "blindare" il più possibile la propria idea innovativa!
 - c) È importante prendere atto dell'esistenza (presente o futura) di elementi esterni diversi dalla concorrenza che possono avere riflessi sulla generazione dei prodotti o servizi dell'impresa: ad esempio, mentre scriviamo il fenomeno del terrorismo talebano sta minando le fondamenta dei viaggi aerei, non solo con gli Stati Uniti. La minaccia del terrorismo ecologico ha fatto piombare nel caos il settore dei viaggi e del turismo mondiale, con grosse difficoltà per società aeree, tour operator, agenzie di viaggio, alberghi e altri operatori del settore.⁵

VIII. I mercati di approvvigionamento

Molto spesso risulta essere sottovalutata, se non addirittura trascurata, questa parte relativa ai fornitori di prodotti e/o servizi con le relative modalità e fonti di approvvigionamento. Per le imprese già attive sul mercato, questo anello della catena del valore è già attivato anche se rappresenta un'attività complessa, mentre per le neo-imprenditrici la capacità di selezionare i migliori fornitori ed

ottenere modalità di approvvigionamento favorevoli (in termini di prezzo, quantità, qualità, tempi di consegna e tempi di pagamento) rappresenta uno dei fattori critici di successo.

IX. Il piano di marketing

Il piano di marketing è una delle parti più “ghiotte” del business plan, poiché illustra in modo specifico l’attività futura dell’impresa e delle azioni che l’imprenditrice intende intraprendere per raggiungere i suoi obiettivi di collocazione e penetrazione nel mercato. Lo scopo principale di questa sezione risiede nel fatto di spiegare in quale modo l’imprenditrice e la sua impresa intendono cogliere le opportunità derivanti dal mercato.

Il piano di marketing deve essere stimolante ed interessante per chi lo legge, ma soprattutto chiaro e convincente. In particolare gli argomenti ai quali dare concretezza sono:⁶

- a) *la definizione del mercato e le opportunità di inserimento ;*
- b) *la concorrenza ed altri fattori esterni;*
- c) *le strategie di marketing;*
- d) *la ricerca di mercato;*
- e) *le previsioni di vendita;*
- f) *il materiale di supporto.*

Vediamoli in sintesi:

- a) *la definizione del mercato e le opportunità di inserimento* : è importante descrivere qual è il mercato globale di riferimento, e poi i segmenti di mercato primari e secondari, indicandone l’importanza e le caratteristiche;
- b) *la concorrenza ed altri fattori esterni*: è basilare descrivere il grado di competitività esistente nel settore e su quale nicchia di mercato l’impresa andrà a collocarsi. In particolare bisogna concentrarsi su quali sono i concorrenti più importanti, indicando i relativi punti di forza e di debolezza e la probabile influenza che potrà avere sull’impresa;
- c) *le strategie di marketing*: il piano deve contenere precise indicazioni relativamente alle cosiddette 4 P, prezzo, prodotto, promozione, distribuzione.⁷ In particolare si dovrà cercare di evidenziare la strategia di vendita e di distribuzione, ovvero il modo in cui si raggiunge il cliente finale. Un secondo aspetto importante è la determinazione dei prezzi di vendita che, solitamente, avviene mediante un confronto con la concorrenza. Infine, un aspetto sul quale lavorare molto è la pubblicità, le pubbliche relazioni e la promozione: questi sono aspetti che hanno molti lati deboli ma, nel contempo, alcuni assolutamente forti. La pubblicità è sicuramente costosa e dagli esiti incerti; noi vogliamo sottolineare l’importanza (soprattutto per un’impresa che nasce piccola) delle pubbliche relazioni che, a costi bassi e prevalentemente legati al proprio lavoro, danno grande visibilità e contatti destinati a dare frutti nel medio periodo;
- d) *la ricerca di mercato*: conoscere il mercato ed avere dati quantitativi e/o qualitativi sul fenomeno serve prima di tutto a dare consapevolezza all’imprenditrice di quanto da lei pensato e sperato, inoltre serve a convalidare le affermazioni contenute nel piano;
- e) *le previsioni di vendita*: è importante inserire i fatturati previsionali dei prossimi tre anni. Le metodologie possono essere:

- le vendite per periodo: ovvero inserire le quantità vendute per i prossimi tre anni a livello mensile, costruendo i fatturati mensili ed annuali (vedi Tabella 1);⁸
- le vendite per prodotto o servizio: questo permette di sottolineare l'analisi delle vendite per tipologia di prodotto (vedi Tabella 2);
- le vendite per segmento di mercato: ovvero per tipologia di segmento definito (vedi Tabella 3);

Tab. 1: Una metodologia di presentazione dei prodotti divisi per mesi

	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	2002
Corsi a Catalogo													
Corsi ad Aziende													
	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	2003
Corsi a Catalogo													
Corsi ad Aziende													
	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	2004
Corsi a Catalogo													
Corsi ad Aziende													
Totale													Totale 3 anni

Tab. 2: Una metodologia di presentazione dei fatturati divisi per tipologia di prodotti

	2002		2003		2004	
	Fatturato	in %	Fatturato	in %	Fatturato	in %
Corsi a Catalogo						
Corsi ad Aziende						
Totale						

Tab. 3: Una metodologia di presentazione dei fatturati divisi per segmenti di clienti

	2002			2003			2004		
	A pacchett o	standard	Su misura	A pacchett o	standard	Su misura	A pacchett o	standard	Su misura
Corsi a Catalogo									
Corsi ad Aziende									
Totale									

f) *il materiale di supporto*: è consigliabile inserire studi sull'andamento del settore, relazioni, brochure e pubblicazioni o articoli riguardanti il prodotto o servizio in appendice.

Il piano di marketing può essere realizzato secondo diverse modalità, ma l'imprenditrice per autovalutare la validità del suo piano di marketing deve chiedersi, una volta redatti tutti i punti:

- il piano individua con chiarezza un bis ogni od un mercato?
- il piano fornisce indicazioni chiare e convincenti sui metodi di commercializzazione del prodotto o del servizio?
- il piano presenta tutti i fattori più importanti (le 4 P) in modo chiaro e convincente?
- il piano di marketing fornisce una attuazione valida della strategia progettata in modo chiaro e scorrevole?

X. La struttura tecnico/industriale

In questa sezione solitamente si descrive la struttura fisica dell'impresa, soprattutto se si tratta di una realtà manifatturiera. I casi, giunti a questo punto sono due: l'impresa è di servizi oppure, appunto, di produzione.

Nel caso di impresa di servizi si descriveranno prevalentemente l'ufficio o la sede con l'ubicazione, comprendendo le spese per l'allestimento, solitamente: scrivanie, sedie, computer, stampanti, arredamenti, quadri ecc.

Nel caso si costruisca un'impresa di produzione si andrà a descrivere lo stabilimento, comprendendo i materiali necessari, le risorse da impiegare, le tipologie e le quantità di operatori necessari, gli impianti ed i macchinari da acquistare ecc. Solo così si avrà una struttura aziendale coerente con le caratteristiche del settore in cui si intende operare e con il tipo di prodotto/servizio che si intende offrire.

Le scelte più importanti riguardanti la struttura produttiva riguardano:⁹

- la scelta dei macchinari e degli impianti da utilizzare;
- i sistemi di produzione da adottare (linee di montaggio, isole di lavoro ecc.);
- il layout (ovvero la disposizione fisica) di impianti e macchinari;
- il grado di meccanizzazione e di automazione dei macchinari;

- le modalità di gestione dei materiali e delle scorte;
- i metodi di programmazione della produzione;
- la scelta di rivolgersi a fornitori esterni per alcune fasi di produzione;
- la struttura ed i metodi per il controllo della qualità.

Per questa sezione del business plan è molto importante, una volta definita una certa struttura produttiva o di erogazione dei servizi, compilare un elenco degli impianti, dei macchinari e delle attrezzature da acquistare, stimando un costo per ciascun elemento e sottolineando quali possono essere acquisti in leasing o finanziati con forme particolari.

XI. I piani operativi

In questa sezione del business plan vengono inseriti i dati per la predisposizione di un piano finanziario che possa sintetizzare, e soprattutto quantificare, l'idea imprenditoriale al fine di verificarne la fattibilità economico-finanziaria. Ecco allora che sarà necessario formulare due piani importanti:

- il piano degli investimenti
- il piano della produzione

a) Per quanto riguarda il piano degli investimenti è necessario, dal piano precedente, inserire in forma tabellare gli investimenti necessari divisi per tipologia (vedi Tabella 4).

Tab. 4: Il piano degli investimenti (con i relativi importi)

	2002	2003	2004
Computer			
Macchinari			
Impianti			
Totale			

b) per quanto riguarda il piano della produzione è importante evidenziare i costi relativi al personale (vedi Tabella 5), quelli variabili (vedi Tabella 6) e quelli relativi ai costi fissi (vedi Tabella 7)

Tab. 5: Il piano del personale (con i relativi importi)

Categoria	2002	2003	2004
Titolare e dipendenti			
Collaboratori esterni			
Totale			

Tab. 6: Il piano dei costi variabili (con i relativi importi)

	2002	2003	2004
Materiali d'acquisto			
Materiali commercializzati			
Trasferte			
Pubblicità			
Totale			

Tab. 7: Il piano dei costi fissi (con i relativi importi)

	2002	2003	2004
Affitto			
Telefono			
Luce e riscaldamento			
Assicurazioni			
Totale			

XII. Le previsioni economiche-finanziarie

In questa sezione si redige un bilancio di esercizio, comprendente Stato Patrimoniale e Conto Economico previsionale almeno triennale. Questo permetterà di vedere gli utili o le perdite previsionali che l'azienda avrà.

Qualunque imprenditrice giunta a questo punto si troverà in difficoltà perché poco avvezza con conti economici e stati previsionali: il nostro consiglio è quello di affidarsi ad un amico o ad un commercialista che vi aiuti a redigere, grazie ai piani precedenti, un bilancio previsionale triennale.

In queste pagine non si vuole insegnare a preparare un conto economico od un flusso di cassa, ma si tenterà di dare un'idea di massima a chi non sia già abituato alla preparazione di tali documenti, specialmente riguardo a:

- a) stato patrimoniale triennale
- b) conto economico triennale
- c) piano dei flussi di cassa
- d) piano di start up.

Vediamoli in sintesi

a) Stato patrimoniale

Questo prospetto evidenzia lo stato finanziario e patrimoniale della futura impresa (vedi Tabella 8). Le principali voci che compongono questo prospetto sono:

- *Immobilizzazioni*: comprendono impianti, macchinari, mobili, uffici ed ogni altro bene che non possa essere considerato liquido;
- *Crediti a breve termine*: comprendono tutti i crediti esigibili entro 12 mesi, e quindi i crediti verso i clienti, gli effetti attivi, gli investimenti in titoli a breve scadenza (BOT);
- *Liquidità*: comprende tutte le somme di denaro disponibili immediatamente, e pertanto quelle versate sui conti correnti bancari e postali e quelle in cassa;
- *Debiti a breve termine*: comprende tutti i debiti da pagare entro 12 mesi (fornitori, cambiali passive ecc.);

Tab. 8: Esempio di Stato Patrimoniale

Stato Patrimoniale Attivo	2002	2003	2004
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti (di cui già richiamati - -)			
B) Immobilizzazioni			
I. Immateriali			
- costo storico			
- (ammortamenti)			
- (svalutazioni)			
II. Materiali			
- costo storico			
- (ammortamenti)			
- (svalutazioni)			
III. Finanziarie			
Totale immobilizzazioni			
C) Attivo circolante			
I. Rimanenze			
II. Crediti			
- entro 12 mesi			
- oltre 12 mesi			
III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni			
IV. Disponibilità liquide			
Totale attivo circolante			
D) Ratei e risconti			
Totale attivo			

Stato Patrimoniale Passivo

2002

2003

2004

A) Patrimonio netto

- I. Capitale
- II. Riserva da sovrapprezzo delle azioni
- III. Riserva di rivalutazione
- IV. Riserva legale
- V. Riserva per azioni proprie in portafoglio
- VI. Riserve statutarie
- VII. Altre riserve:
- VIII. Utili (perdite) portati a nuovo
- IX. Utile (perdita) dell'esercizio

Totale patrimonio netto

B) Fondi per rischi e oneri

C) Trattamento fine rapporto di lavoro subordinato

D) Debiti

- entro 12 mesi
- oltre 12 mesi

E) Ratei e risconti

Totale passivo

Conti d'ordine

2002

2003

2004

- A) Fideiussioni prestate
- B) Avalli prestati
- C) Altre garanzie prestate
- D) Garanzie ricevute
- E) Nostri impegni
- F) Nostri rischi
- G) Beni di terzi presso di noi
- H) Nostri beni presso terzi
- I) Beni in leasing riscattati
- J) Altri

Totale conti d'ordine

- *Passività a medio/lungo termine*: comprende tutti i conti riguardanti i finanziamenti di lungo periodo, i mutui, i fondi accantonamento, i fondi ammortamento;
- *Capitale netto*: è la somma del capitale sociale + gli utili + i fondi di riserva;
- *Utile di esercizio*: è dato dal saldo del conto economico, e deve essere pari alla differenza tra attività e passività.

b) Il conto economico

Questo prospetto serve per evidenziare se la futura impresa crea, con la propria attività, degli utili o delle perdite (vedi Tabella 9). Le principali voci sono:

- *Ricavi*: sono dati da tutti i soldi incassati per la vendita dei propri prodotti o servizi;
- *Rimanenze*: se vi sono delle rimanenze in magazzino, queste si sommano ai ricavi;
- *Costi di produzione*: sono tutti i costi sostenuti per la produzione dei prodotti commercializzati: costi delle materie utilizzate, spese di energia, stipendi per gli operai, ecc.;
- *Costi commerciali*: sono dati dai vari costi sostenuti per la vendita dei prodotti offerti; tra essi sottolineiamo le spese pubblicitarie e promozionali, le provvigioni eventuali a venditori, altre spese di marketing;
- *Costi generali*: comprendono le spese per l'affitto, per il gas, la luce, il telefono, l'assicurazione, le spese amministrative, gli interessi passivi;
- *Stipendi*: sono gli stipendi pagati agli impiegati ed al personale non impiegato direttamente nella produzione;
- *Imposte e tasse*: sono le principali imposte pagate (Irpef, ecc.)
- *Utile d'esercizio*: è dato dalla differenza tra ricavi + rimanenze - costi.

c) Il piano dei flussi di cassa

Questo prospetto permette di evidenziare all'imprenditrice se la futura azienda è in grado di sopravvivere nel caso di mancanza di liquidità in un dato momento oppure se debba fare ricorso al credito bancario od a fonti di finanziamento a medio-lungo termine.

Tab. 9: esempio di Conto Economico

Conto Economico	2002	2003	2004
A) Valore della produzione			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni			
2) Variazione delle rimanenze di prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti			
3) Variazioni dei lavori in corso su ordinazione			
4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni			
5) Altri ricavi e proventi:			
- vari			
- contributi in conto esercizio			
Totale valore della produzione			
B) Costi della produzione			
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci			
7) Per servizi			
8) Per godimento di beni di terzi			
9) Per il personale			
a) Salari e stipendi			
b) Oneri sociali			
c) Trattamento fine rapporto			
d) Trattamento di quiescenza			
e) Altri costi			
10) Ammortamenti e svalutazioni			
a) Ammortamento delle immobilizzazioni			

- b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali
- c) Altre svalutazioni delle immobilizzazioni
- d) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide
- 11) Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci
- 12) Accantonamento per rischi
- 13) Altri accantonamenti
- 14) Oneri diversi di gestione

Totale costi della produzione

Differenza tra valore e costi di produzione (A-B)

C) Proventi e oneri finanziari

15) Proventi da partecipazioni:

- da imprese controllate
- da imprese collegate
- altri

16) Altri proventi finanziari:

- a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni
 - da imprese controllate
 - da imprese collegate
 - da controllanti
 - da consociate
 - altri

- b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni

- c) da titoli iscritti nell'attivo circolante

d) proventi diversi dai precedenti:

- da imprese controllate e collegate
- da imprese controllanti
- da banche per interessi attivi
- altri proventi finanziari

17) Interessi e altri oneri finanziari:

- da imprese controllate
- da imprese collegate
- da controllanti
- da consociate
- altri

Totale proventi e oneri finanziari

D) Rettifiche di valore di attività finanziarie

18) Rivalutazioni:

- a) di partecipazioni
- b) di immobilizzazioni finanziarie
- c) di titoli iscritti nell'attivo circolante

19) Svalutazioni:

- a) di partecipazioni
- b) di immobilizzazioni finanziarie
- c) di titoli iscritti nell'attivo circolante

Totale rettifiche di valore di attività finanziarie

E) Proventi e oneri straordinari

20) Proventi:
- plusvalenze da alienazioni
- varie
21) Oneri:
- minusvalenze da alienazioni
- imposte esercizi precedenti
- varie
Totale delle partite straordinarie
Risultato prima delle imposte (A-B±C±D±E)
22) Imposte sul reddito dell'esercizio
23) Utile (Perdita) dell'esercizio

Un esempio si può vedere nella Tabella 10: in essa compare un esempio semplificato di entrate ed uscite ed emerge, in modo chiaro ed evidente, come l'andamento positivo tra le entrate e le uscite sia favorito dal capitale iniziale versato dall'imprenditrice. Qualora l'imprenditrice non avesse inizialmente versato nelle casse della sua azienda 35.000 euro la realtà finanziaria sarebbe risultata ben diversa.

Tab. 10: piano dei flussi di cassa per il 1° anno (in migliaia di Euro)

	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	Totali
ENTRATE													
Capitale iniziale	35												
Ricavi	10	12	15	18	15	24	12	1	10	15	15	24	171
Totale entrate	45	12	15	18	15	24	12	1	10	15	15	24	206
USCITE													
Affitto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Personale	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	6	39
Compenso titolare	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	6	39
Spese generali	8	10	12	10	10	8	8	3	12	10	12	10	153
Totale Uscite	15	17	19	17	17	15	15	10	19	17	19	23	203
Saldo cassa	35	30	26	27	25	34	31	22	13	11	7	8	

d) Il piano di Start Up

Questo prospetto è utilissimo nell'evidenziare all'imprenditrice le spese da sostenere nei primi sei mesi dell'attività, ovvero nel periodo di decollo, o "start up", dell'attività aziendale che vedono costi certi e da pagare contro ricavi incerti e da incassare. Lo squilibrio che si crea in questi primi mesi è

spesso traumatico per l'imprenditrice soprattutto se poco abituata a far fronte ai fornitori (sul versante dei pagamenti) e dei clienti (sul versante degli incassi vera nota dolente dell'agire italico!).

Il prospetto comprende, di conseguenza, tutti i costi relativi alla costituzione della società, all'arredamento degli uffici, ai primi affitti anticipati con le relative caparre, agli impianti e macchinari iniziali, alla cancelleria, agli stipendi. Questo prospetto permetterà all'imprenditrice di avere un quadro chiaro dello scenario finanziario per i prossimi mesi, se avrà, in poche parole, la capacità di remunerare il capitale investito entro pochi mesi oppure se dovrà lavorare per alcuni anni prima di recuperare l'intero investimento iniziale. Un esempio si può vedere nella Tabella 11.

Tab. 11: piano di start up (in migliaia di Euro)

Voci di costo	
Arredamento ufficio	10.000
Affitto (anticipo + cauzione)	5.000
Licenze	15.000
Merce iniziale	20.000
Insegna	5.000
Computer+stampanti	10.000
Promozioni	5.000
Varie iniziiali	5.000
Capitale iniziale necessario	75.000
Quota d'ammortamento annuale, per tre anni	25.000

XIII. Allegati

Si possono inserire articoli di giornale, ricerche o documenti relativi al settore, oppure anche indagini di mercato trovate su Internet o su giornali specializzati. Oggigiorno Internet rappresenta una vera fonte di dati ed informazioni a costi praticamente nulli: il consiglio è quello di lavorare molto con i motori di ricerca e con le Associazioni di Categoria a cui si può fare riferimento (Ad esempio per quanto riguarda la moda c'è il sito della società Pambianco che fornisce semestralmente analisi sull'andamento delle società della Moda Italiana quotate alla Borsa di Milano e su alcune importanti aziende estere quotate alle principali borse europee¹).

Ricordatevi però che il materiale inserito non deve comunque eccedere un quinto delle pagine complessive del business plan!

Note

¹ Per ragione sociale intendiamo oltre al nome anche la veste giuridica: può essere un'attività svolta in forma di lavoro autonomo od in forma di impresa. L'impresa può essere personale, familiare o società; a sua volta la società può essere di persone (società semplice, società in nome collettivo, società in accomandita semplice) o di capitali (società per azioni, società a responsabilità limitata, società in accomandita per azioni).

² Cfr. Cinzia Parolini, *Come costruire un business plan*, Paramond, Milano, 1999. L'autrice evidenzia, utilizzando il modello di Michael Porter, le quattro forze che spingono su un settore: la forza contrattuale dei clienti, la forza contrattuale dei fornitori, la minaccia di nuovi concorrenti, la minaccia di nuovi prodotti e/o servizi.

³ Le fonti di informazioni migliori in questo caso sono rappresentate dalle associazioni di categoria, dalle associazioni commerciali, dalle pubblicazioni di settore, dagli studi di settore e dalle interviste ad esperti. Le ricerche su Internet aiutano rapidamente a trovare informazioni, dati e studi: importante dare le parole chiave giuste ai motori di ricerca!

⁴ Ovvero dei pregi e difetti, intesi in senso ampio. Ad esempio, spesso le imprenditrici ci fanno notare i prodotti obsoleti della concorrenza (difetto) ma, nel contempo, la grande notorietà sul mercato (pregio): dall'analisi equilibrata di questi aspetti si può capire dove potenziare l'offerta della propria impresa.

⁵ Restando più vicini alle cose di casa nostra, recentemente un'imprenditrice voleva aprire una pizzeria in una zona trasformandola in piano bar il fine settimana, coinvolgendo gruppi musicali locali. Confrontandosi con la concorrenza circostante la novità era interessante e rappresentava, in un primo momento, un sicuro plus competitivo e di attrazione. Ma tenendo conto che la musica avrebbe avuto degli eco verso gli abitanti del quartiere si è discusso preventivamente con qualcuno di questi (in particolare con il classico "rompiscatole") che se ne è uscito immediatamente con frasi del tipo "se fate musica ad alto volume chiamerò ogni sera la polizia per farvi smettere!". L'idea è rimasta nel cassetto e si è provveduto solo a mettere musica in filodiffusione.

⁶ Cfr. S. Siegel, J. Bornstein, B. Ford *Come si prepara un business plan*, Tecniche Nuove, Milano, 1996, pp. 53-81.

⁷ Cfr. Kotler P. *Marketing management*, Isedi, Torino, 1986. In sintesi, l'autore evidenzia che queste quattro leve (Prezzo, Prodotto, Promozione, Distribuzione) influenzano in maniera decisiva la capacità di un'impresa di stare sul mercato. Il prezzo è legata all'analisi dei prezzi praticati dalla concorrenza. Il prodotto (o il servizio) deve essere innovativo rispetto alla concorrenza. La promozione (tra cui pubblicità e promozione vendite) deve essere efficace. La distribuzione deve essere pensata a seconda dei prodotti/servizi venduti (profondità e/o capillarità delle vendite).

⁸ Questa parte è tra le più difficili per le imprenditrici: ovvero pensare a tre anni e mensilmente quanti prodotti o servizi venderanno. Lo sforzo che si richiede non è "divinatorio" bensì di ragionamento calcolato su quanto potrà essere venduto: richiedo solitamente di non volare troppo alto ma nemmeno troppo basso. Le previsioni servono per avere una traccia di fatturati e volumi: non preoccupatevi di sbagliare.

⁹ Cfr. C. Parolini, *Come costruire un business plan*, Paramond, Milano, 1999, pp. 125-130

¹⁰ Gli studi a cui facciamo riferimento sono liberamente consultabili all'indirizzo:
www.pambianconews.com/studi_ricerche.