

Nome e cognome .....

Classe ..... Data .....

## Il business plan

di Giuliana Airaghi Masina

### Percorso di recupero di economia aziendale per la classe V ITE indirizzo Amministrazione, finanza e marketing

Il **piano d'impresa** (detto anche *business plan*) è uno strumento impiegato dagli imprenditori per sintetizzare e razionalizzare formalmente, in un documento, un'idea e la sua realizzazione.

Esso ha quattro funzioni principali:

1. mostrare con un certo margine di sicurezza all'imprenditore quali sono le reali possibilità che l'idea elaborata possa essere realizzata;
2. valutare la fattibilità dell'idea imprenditoriale (autovalutazione);
3. informare e "convincere" altri soggetti a finanziare e a partecipare al rischio che l'idea può comportare. Infatti altri soggetti, una volta conosciuta l'idea, potrebbero essere interessati a fornire una loro partecipazione al *capitale di rischio* dell'impresa che sta per costituirsi;
4. fornire all'imprenditore alcune indicazioni sul futuro dell'azienda; in questo caso, il business plan è considerato uno strumento di previsione che consente di minimizzare i rischi.

Le principali componenti di un piano d'impresa riguardano:

- l'idea imprenditoriale;
- le analisi sul macro e sul micro ambiente;
- la formulazione degli obiettivi strategici e la descrizione delle strategie da porre in atto;
- la valutazione delle risorse a disposizione (umane, materiali, finanziarie);
- le previsioni economico-finanziarie.

Nel business plan è necessario descrivere dettagliatamente il prodotto o servizio che si vogliono offrire, evidenziando le novità che l'idea contiene e la persona (o le persone, qualora si tratti di società o di cooperative) degli aspiranti neo-imprenditori.

Il piano d'impresa deve anche:

- definire l'area in cui l'azienda intende operare, in termini di ampiezza rispetto alla localizzazione "geografica o settoriale" della sede aziendale o delle eventuali sedi secondarie;
- descrivere quale sarà il processo produttivo del bene o del servizio e le quantità che si ritengono opportune produrre, le caratteristiche tecniche, la capacità produttiva degli impianti e gli spazi fisici necessari.

È altresì importante capire a chi è destinato il prodotto o il servizio ideato, quali e quanti potrebbero essere i potenziali consumatori interessati inizialmente alla nuova idea imprenditoriale e quanti lo potrebbero essere in futuro.

Fra le operazioni più complesse vi è, indubbiamente, quella della determinazione del prezzo di vendita del bene o servizio.

In questa fase, infatti, è necessario tener presenti non solo i costi sopportati dall'impresa, ma anche le attese dei consumatori e le eventuali decisioni dei concorrenti.

Infine, come ultima operazione, si deve formulare un'ipotesi operativa di gestione, cioè stabilire quanti prodotti potranno essere collocati sul mercato in un periodo breve/medio. In conformità a questo dato si predisporranno i documenti economici e finanziari riesaminati per i primi anni di vita dell'azienda (generalmente oggi giorno al massimo tre anni).

*Il piano d'impresa costituisce il punto fondamentale di riferimento per il controllo e il monitoraggio dell'impresa.*

Parlando di *piano d'impresa* non si può prescindere dal fare un accenno alla cosiddetta **Swot Analysis**, un'analisi condotta al fine di individuare il posizionamento dell'impresa sul mercato e allo scopo di elaborare le strategie più adeguate per il raggiungimento di un vantaggio competitivo.

Tale analisi si basa sui *punti di forza (Strengths)*, *debolezza (Weakness)*, *opportunità (opportunities)* e *minacce (threats)*.

“I punti di forza e di debolezza” comportano un'analisi interna poiché sono connessi all'impresa; l'analisi delle “minacce e opportunità” è esterna e riguarda l'ambiente esterno in cui l'impresa agisce.

## PARTE APPLICATIVA TEORICA

**Inserisci il termine mancante scegliendolo fra quelli indicati. Attenzione: alcuni dei termini proposti non sono da utilizzare.**

*target, decisioni, economico, onerosità, patrimoniale, politico, prudenza, redditività, fattibilità, finanziario, azioni, amministrativo, celerità, chiarezza, Conto economico, decisioni (strategie), omogeneità, esterna, fornitori, interna*

- Il business plan esamina la ..... di un'idea imprenditoriale.
- La segmentazione del mercato consente di individuare i ..... cui rivolgere l'offerta.
- Il business plan quantifica la ..... e il fabbisogno .....
- La redazione del business plan considera lo scenario economico, ..... e sociale in cui l'azienda opera.
- Fra i principi di redazione del business plan vi è la ....., che consente al destinatario di comprendere immediatamente l'idea imprenditoriale.
- Il business plan serve per valutare la coerenza o meno del progetto imprenditoriale con le ..... generali dell'azienda.
- Il ..... previsionale fornisce informazioni per comprendere la redditività futura.
- Il business plan ha una valenza ..... in quanto illustra i contenuti e le potenzialità del progetto a un pubblico.

## **PARTE APPLICATIVA PRATICA**

Due giovani manager, dopo aver maturato una certa esperienza nel settore tessile della fabbricazione di filati sintetici, decidono di intraprendere un'attività imprenditoriale diretta alla produzione e alla vendita del filato Zeta Blu, che rappresenta la materia prima per capelli per bambole, parrucche carnevalesche e calze da donna.

Danno così vita alla Zeta Collections s.r.l.

Allo scopo di reperire i mezzi finanziari necessari alla realizzazione del progetto, è indispensabile presentare ai potenziali finanziatori un *business plan a tre anni*, idoneo a formalizzare l'analisi dei problemi legati all'avvio dell'attività e a verificare la convenienza economica della *business idea*.

Si elaborino in modo schematico i seguenti punti in cui si articola il business plan:

1. FASE di PROGETTAZIONE: redazione del preventivo tecnico con riferimento agli elementi che descrivono le caratteristiche generali relative al prodotto che sarà offerto, al ciclo produttivo programmato, al modello organizzativo aziendale.
2. FASE di PIANIFICAZIONE: redazione dei preventivi degli investimenti a medio termine, delle fonti finanziarie di copertura, economico e patrimoniale.

*I dati sono esposti nel prospetto che segue. Eventuali dati mancanti devono essere assunti a scelta.*

<i>Previsioni relative alle variabili rilevanti</i>	<b>Anno 2016</b>	<b>Anno 2017</b>	<b>Anno 2018</b>
Investimenti in immobilizzazioni immateriali e materiali	500.000	50.000	50.000
% media di ammortamento	10%	10%	10%
Finanziamenti propri	100.000	==	==
Mutui bancari a m/l termine	300.000	==	==
Finanziamento agevolato come da legge sull'imprenditoria giovanile	100.000	==	==
Tasso d'interesse sui finanziamenti a m/l termine	9%	9%	9%
Tasso d'interesse sui finanziamenti agevolati	5%	5%	5%
N. di matasse di filato prodotte e vendute (cad. da 1000 m)	8.000	10.000	12.500
Prezzo di vendita di ogni matassa	200	200	200
Costo materie prime di ogni matassa	44	41	40
Costo MOD per matassa	52	49	48
Provvigioni a venditori (% sul fatturato)	1%	1%	1%
Spese fisse di struttura (manutenzioni e riparazioni, MO indiretta, spese di pubblicità ecc.)	702.000	775.000	885.000
Dilazione media sulle vendite	gg. 45	gg. 60	gg. 60
Dilazione media sugli acquisti	gg. 60	gg. 60	gg. 60
Giacenza media delle scorte	gg. 30	gg. 30	gg. 30
Lavoratori in azienda compresi i due soci	13	13	13

## SOLUZIONI

### PARTE APPLICATIVA TEORICA

*fattibilità; target; redditività; finanziario; politico; chiarezza; decisioni (strategie); Conto economico; esterna*

### PARTE APPLICATIVA PRATICA

#### FASE DI PROGETTAZIONE

##### A) Caratteristiche generali della fase produttiva

Negli ultimi anni, in tutti i Paesi europei, si è legalizzata la pratica di concedere finanziamenti a chi intende avviare un'attività d'impresa ovviamente in base alla fattibilità e alla qualità del progetto imprenditoriale presentato.

Ovvio che si debba tenere in considerazione anche la consistenza patrimoniale del soggetto richiedente il finanziamento.

Attraverso il *business plan* si valuta il grado di convenienza o di rischio legato all'iniziativa che s'intende intraprendere.

Il primo passo consiste nel rendere comprensibile il *preventivo tecnico*.

A tal proposito è necessario specificare che la nuova attività imprenditoriale ha come oggetto la produzione di un filato sintetico sottilissimo e di una certa versatilità sul piano delle possibilità di utilizzo.

La produzione di tale filato, denominato *Zeta Blu*, ha un elevato contenuto tecnologico e richiede l'impiego di macchinari costruiti su specifiche indicazioni dei due manager. Tali macchinari, molto automatizzati e a elevata capacità produttiva, consentiranno un ricorso limitato all'assunzione di personale e il conseguente contenimento dei costi del lavoro.

L'applicazione della nuova tecnologia permetterà, inoltre, di ottimizzare il rendimento della materia prima consentendo:

- riduzione del rischio di fabbricazione di prodotti difettosi o non rispondenti agli standard richiesti dai clienti a proposito di qualità e colore del filato sintetico;
- riutilizzo degli eventuali scarti di lavorazione ottenendo un filato di qualità inferiore ma ugualmente collocabile sul mercato.

##### B) Caratteristiche del processo di produzione

INPUT	FASI	OUTPUT
Analisi delle esigenze della clientela	I) Progettazione: <ul style="list-style-type: none"> <li>calcoli tecnici</li> <li>prove di laboratorio</li> </ul>	Determinazione standard di base, indicazione elementi idonei per quantità e qualità
Verifica consistenza di magazzino	II) Acquisizione materie prime e sussidiarie	Disponibilità di materiali idonei per quantità e qualità
Materie prime e sussidiarie idonee e lavoro di operai e tecnici	III) Produzione vera e propria e raccolta filo estruso in rocchetti.	Lotto di prodotto grezzo formato da rocchetti di peso omogeneo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lotto di prodotto grezzo in rocchetti,</li> <li>Materiali accessori,</li> <li>Lavoro di collaboratori interni ed esterni</li> </ul>	IV) Finissaggio: stiratura, pieghettatura, lucidatura, trattamento antistatico	Lotto di matasse di filato pronto per essere consegnato
Diagnosi dei problemi successivi alla vendita	V) Assistenza post-vendita	Soddisfazione del cliente

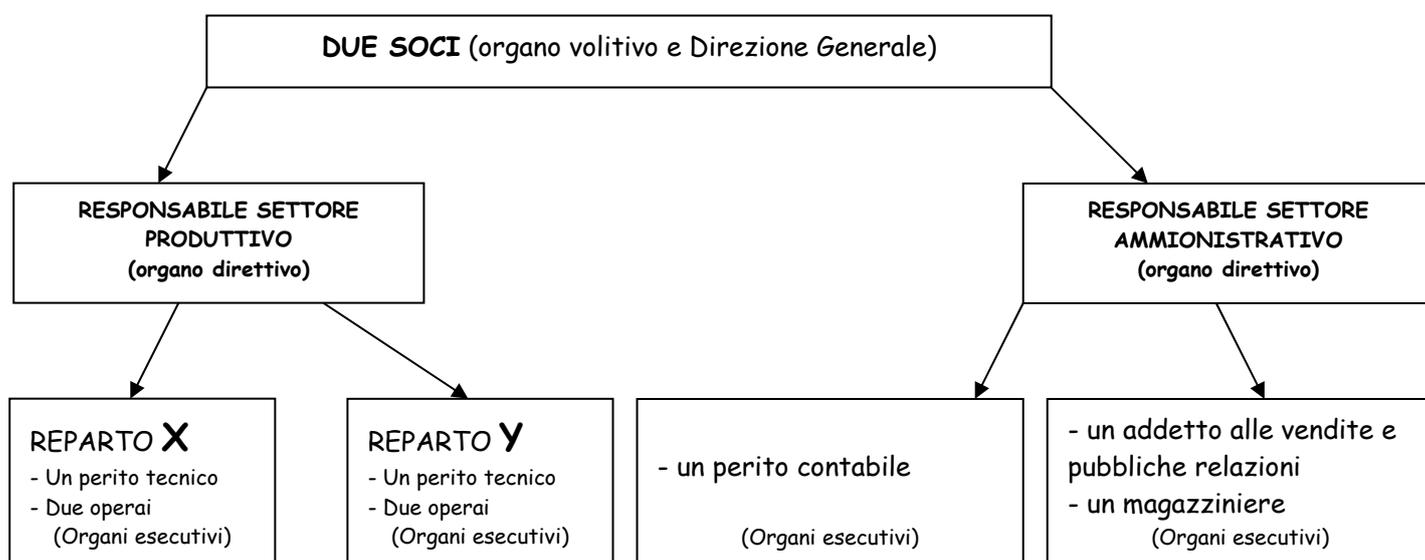
**N.B.:** come si può notare, il *ciclo di lavorazione* è articolato in cinque fasi consecutive, a ciascuna delle quali corrisponde lo svolgimento di attività precise; *l'output* di ogni fase rappresenta *l'input della fase successiva*.

### C) Organizzazione dell'azienda

Il modello organizzativo che meglio si adatta alla nuova impresa è la c.d. *struttura funzionale*, in cui le decisioni fondamentali sono assunte dai due soci che rappresentano l'organo volitivo, cioè chi gestirà direttamente i rapporti con la clientela attraverso l'attività di laboratorio, di progettazione, di assistenza post-vendita.

In particolare, il *reparto produttivo* sarà formato da un ingegnere (responsabile della produzione programmata), da due periti tecnici e da quattro operai (organo esecutivo).

Il *reparto amministrativo*, sotto la direzione di un responsabile di settore, svolgerà tutte le tipiche funzioni di call center e di contabilità, di approvvigionamento e di magazzino, di marketing e gestione delle vendite.



Al fine di realizzare il massimo contenimento dei costi fissi, le attività di tipo specialistico e con caratteristiche non continue (assistenza fiscale e legale, ricerca e sviluppo, pubblicità) saranno *esternalizzate* a professionisti dei vari settori.

Si prevede che la struttura giuridica prescelta per la società sia quella della S.r.l., disciplinata dagli articoli 2462-2483 c.c., dotata di *personalità giuridica con responsabilità sociale limitata al Patrimonio sociale*. Tale società che si costituisce con un Capitale sociale minimo di euro 10.000,00 limita il livello dei costi amministrativi, ha una gestione più semplificata e leggera; inoltre per i poteri assegnati ai soci è il modello societario adatto alle imprese d'importanza minore rispetto a quelle organizzate sotto forma di S.p.A. o di S.a.p.a.

### FASE DI PIANIFICAZIONE

La convenienza economico-finanziaria dell'iniziativa imprenditoriale dei due soci è valutata attraverso la *pianificazione*. A tal proposito è necessario predisporre le varie tipologie di preventivi.

**A) Preventivo degli investimenti a medio/lungo termine**

<b>Immobilizzazioni materiali e immateriali</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Costi d'impianto	25.000	==	==
Brevetti e software	45.000	==	==
Impianti, macchinari, attrezzature	220.000	50.000	50.000
Automezzi	30.000	==	==
Fabbricati	180.000	==	==
<b>Totale</b>	<b>500.000</b>	<b>50.000</b>	<b>50.000</b>

**B) Preventivo delle fonti di finanziamento**

<b>Finanziamenti interni ed esterni</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Finanziamenti a tasso agevolato	100.000	==	==
Finanziamenti bancari (mutui)	300.000	==	==
Apporti di Capitale proprio	100.000	==	==
<b>Totale</b>	<b>500.000</b>	<b>==</b>	<b>==</b>

Parlando di *fonti di finanziamento* è bene precisare che le *esigenze di liquidità finanziarie* necessarie allo svolgimento dell'attività corrente aziendale potranno essere soddisfatte anche attingendo ad altre forme di finanziamento, rappresentate dal *credito di fornitura*, da eventuali *affidamenti bancari*, dalla *capacità di autofinanziamento dell'impresa di nuova costituzione*.

**C) Preventivo economico (ipotesi riguardanti i potenziali ricavi)**

<b>Descrizione dei dati</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Prezzo di vendita medio a matassa	200	200	200
N. matasse di filato prodotte e vendute	8.000	10.000	12.500
Ricavi medi annui previsti	1.600.000	2.000.000	2.500.000

Per procedere alla redazione di un preventivo economico si devono innanzitutto stimare i potenziali ricavi. Si suppone che i due soci possano contare su un buon portafoglio ordini, grazie alla loro esperienza maturata nel settore tessile in cui intendono operare.

Il successo della nuova impresa sarà, tuttavia, condizionato da alcune scelte di tipo strategico che dovranno necessariamente adottare. Essi dovranno puntare sui seguenti elementi:

- *elevata qualità del filato*, che dovrà essere il fattore critico di successo;
- *controllo costante della qualità dei prodotti*, sia in fase preventiva sia durante il ciclo di lavorazione sia nella fase post-vendita;
- *prezzo di vendita medio-alto*, in relazione all'elevata qualità del filato e che tuttavia dovrà restare invariato nel primo triennio e comunque fino all'acquisizione di una quota di mercato che possa ritenersi soddisfacente;
- *linea di produzione innovativa e altamente automatizzata*, al fine di consentire un elevato rendimento delle materie prime impiegate;
- *continuo perfezionamento del ciclo produttivo*, grazie agli investimenti in ricerca e sviluppo che consentiranno una conseguente riduzione dei consumi dei fattori produttivi impiegati.

**D) Conti economici previsionali** (in base ai dati inizialmente scelti)

<i>Descrizione dei dati</i>	<b>2016</b>		<b>2017</b>		<b>2018</b>	
Ricavi delle vendite	1.600.000	100%	2.000.000	100%	2.500.000	100%
Consumi di materie prime e sussidiarie	-352.000		-410.000		-500.000	
MOD	-416.000		-490.000		-600.000	
Provvigioni sul fatturato (1%)	-16.000		-20.000		-25.000	
Totale costi variabili	(784.000)	49%	(920.000)	46%	(1.125.000)	45%
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>	816.000		1.080.000		1.375.000	
Ammortamenti	-25.000		-52.500		-57.500	
Altri costi fissi di struttura	-702.000		-775.000		-885.000	
Totale costi fissi	(727.000)	45,44%	(827.500)	41,38%	(942.500)	37,70%
<b>REDDITO OPERATIVO</b>	89.000	5,56%	252.500	12,63%	432.500	17,30%
Oneri finanziari	-32.000		-32.000		-27.000	
<b>REDDITO ANTE IMPOSTE</b>	57.000		220.500		405.500	
Imposte	27.360		105.840		194.640	
<b>UTILE/PERDITA</b>	29.640	1,85%	114.660	5,73%	210.860	8,43%

**Determinazione delle quote di ammortamento annue**

- 1) Anno 2016 -  $500.000 \cdot 5\% = 25.000$
- 2) Anno 2017 -  $500.000 \cdot 10\% + 50.000 \cdot 5\% = 52.500$
- 3) Anno 2018 -  $500.000 \cdot 10\% + 50.000 \cdot 10\% + 50.000 \cdot 5\% = 57.500$

**Determinazione degli Oneri finanziari**

- 1) S'ipotizza che il rimborso del Mutuo bancario avvenga dal II anno con il metodo italiano a quote costanti di Capitale e in sei anni
- 2) S'ipotizza che il rimborso del Finanziamento agevolato avvenga dal II anno anch'esso a quote costanti di Capitale e in dieci anni.

**Procedimento di calcolo degli Oneri finanziari**

- 1) Anno 2016 =  $300.000 \cdot 9\% + 100.000 \cdot 5\% = 27.000 + 5.000 = 32.000$
- 2) Anno 2017 = idem come sopra
- 3) Anno 2018 =  $250.000 \cdot 9\% + 90.000 \cdot 5\% = 22.500 + 4.500 = 27.000$

**Aspetto fiscale**

Per comodità di calcolo si suppone che le imposte a carico della società incidano mediamente nella misura del 48%.

Da una prima analisi dei Conti economici previsionali si evidenzia quanto segue:

- il Risultato economico finale misura le attese dei due soci neo imprenditori;
- il Reddito operativo misura la capacità di gestire l'azienda e di far fronte, attraverso la gestione caratteristica d'impresa, alle richieste dei finanziatori e dello Stato per interessi e imposte;
- il Margine di contribuzione alla copertura dei costi fissi, consente la misurazione dell'efficienza produttiva e dell'attività di vendita;
- i Ricavi delle vendite rappresentano una misura della qualità del prodotto finale e dell'efficacia delle azioni di marketing intraprese.

### E) Preventivo patrimoniale

ATTIVITÀ	2016	%	2017	%	2018	%
Crediti commerciali	240.658		300.822		376.027	
Magazzino	28.932		33.699		41.096	
<i>Attivo circolante</i>	<i>269.590</i>	<i>36%</i>	<i>334.521</i>	<i>41%</i>	<i>417.123</i>	<i>47%</i>
Immobilizzazioni	500.000		550.000		600.000	
-F. di ammortamento	-25.000		- 77.500		-135.000	
<i>Immobilizzazioni nette</i>	<i>475.000</i>	<i>64%</i>	<i>472.500</i>	<i>59%</i>	<i>465.000</i>	<i>53%</i>
<b>TOTALE ATTIVITÀ</b>	<b>744.590</b>		<b>807.021</b>		<b>882.123</b>	
PASSIVITÀ E NETTO	2016	%	2017	%	2018	%
Debiti v/fornitori	70.593		82.225		100.274	
Mutui bancari	300.000		250.000		200.000	
Finanziamenti agevolati	100.000		90.000		80.000	
Altri debiti	144.357		140.496		46.689	
<b>TOTALE DEBITI</b>	<b>614.950</b>	<b>83%</b>	<b>562.721</b>	<b>70%</b>	<b>426.963</b>	<b>48%</b>
Patrimonio iniziale	100.000		129.640		244.300	
Risultato economico previsto	29.640		114.660		210.860	
<b>PATRIMONIO NETTO FINALE</b>	<b>129.640</b>	<b>17%</b>	<b>244.300</b>	<b>30%</b>	<b>455.160</b>	<b>52%</b>
<b>TOTALE PASSIVITÀ E NETTO</b>	<b>744.590</b>		<b>807.021</b>		<b>882.123</b>	

Analizzando i dati patrimoniali si nota quanto segue.

- La struttura produttiva mette in risalto che gli investimenti effettuati nell'Attivo circolante presentano una tendenza alla crescita mentre quelli riferiti alle Immobilizzazioni nel primo triennio appaiono alquanto contenuti.
- La s.r.l. Zeta Collections dimostra di essere in grado di autofinanziarsi mediante i risultati economici positivi (utili) prodotti, che oltre a essere in aumento non sono prelevati dai due soci, ma accantonati a Riserva.
- L'attività della gestione permette il graduale rimborso dei prestiti contratti secondo le scadenze preventivate.
- I *debiti verso fornitori* sono tendenzialmente in aumento mentre viceversa accade per la voce *altri debiti*; l'indebitamento complessivo è tuttavia in netta diminuzione e ciò dimostra che sta per diminuire anche la *dipendenza finanziaria da terzi*.

### RELAZIONE CONCLUSIVA

I risultati delle analisi effettuate, a livello finanziario-economico-patrimoniale, riconoscono la validità dell'idea imprenditoriale (*business idea*).

Infatti, dal punto di vista economico si evidenzia la fonte di guadagno per i soci, così come dal punto di vista finanziario si evince la possibilità di far fronte alla remunerazione e al rimborso dei finanziamenti inizialmente ottenuti.

Nel momento in cui il progetto sarà effettivamente attuato, diverrà indispensabile utilizzare il *piano d'impresa* come strumento per l'altra finalità cui esso adempie, vale a dire quella di strumento di monitoraggio e parametro di riferimento per il controllo della correttezza delle proiezioni e per la valutazione dell'effettivo sviluppo della nuova realtà aziendale nel tempo, attraverso lo strumento del budget.