

Capitolo 6

L'ESTENSIONE AL MEDIO-LUNGO TERMINE DEL BILANCIO DI PREVISIONE: IL COSIDDETTO *BUSINESS PLAN* (*)

SOMMARIO: 6.1. Definizione, obiettivi e destinatari del *Business plan*. — 6.2. Principi di redazione. — 6.3. Struttura del *Business plan*. — 6.4. Il piano economico-finanziario.

6.1. DEFINIZIONE, OBIETTIVI E DESTINATARI DEL *BUSINESS PLAN*

Il bilancio di previsione rappresenta un utile strumento per configurare in anticipo il probabile andamento futuro della gestione tuttavia, il suo limite è solitamente rappresentato dall'orizzonte temporale, normalmente annuale, dei fatti gestionali che vi vengono rappresentati.

E' possibile usare il bilancio di previsione anche come modello rappresentativo di condizioni caratterizzanti un esercizio medio o normale, espressione di una futura gestione compresa in un periodo più ampio dell'anno. Per fare questo in un unico bilancio è però necessario sacrificare il dettaglio di una dinamica che riguarda periodi di avviamento, successo o insuccesso dell'attività aziendale per sua natura caratterizzata da un dinamismo variabile e non ripetitivo.

Si fa allora ricorso a ipotesi di normalità dell'attività aziendale, non tenendo conto di accadimenti eccezionalmente favorevoli o sfavorevoli o di media, distribuendo gli effetti di tali eventi sui valori su tutti gli esercizi compresi nell'arco temporale preso in considerazione¹. Si arriva così ad un bilancio di previsione in esercizio "*normale*" o "*medio*".

* Il presente capitolo è stato elaborato dal dott. Pietro Sorci.

¹ Sul tema cfr. D'Ippolito T., "I costi di produzione e di distribuzione", Abbaco, Palermo, 1965 pp. 176-178 e 301-307.

Questo bilancio di previsione rappresenterà, in sintesi, la concentrazione in un esercizio “*modello*” di una dinamica di valori senza tenere conto di come essa sarà presumibilmente distribuita nel tempo sulla base di variabili connesse alle scelte strategiche di investimento, al mercato e all’ambiente economico di riferimento.

Malgrado tali accorgimenti tale strumento conoscitivo si presenta comunque statico. E’ pertanto, emersa l’esigenza di approntare uno strumento di analisi dinamico più incisivo e realistico per la previsione dei valori nel lungo periodo che prende il nome di *Business plan*.

Tale strumento di previsione si presenta con una struttura più estesa capace di includere elementi di rilevanza strategica nel processo di previsione di lungo termine quali nuovi progetti e investimenti, evoluzione di mercato e piano di marketing.

Il *Business plan*, quindi, è un’elaborazione che meglio del bilancio di previsione relativo ad un esercizio normale o medio si presta a rappresentare in un’ottica prospettica di medio-lungo termine un progetto di sviluppo o risanamento aziendale con lo scopo di valutarne la fattibilità in relazione alla struttura dell’azienda e al contesto in cui essa opera, e le ricadute del tale progetto in termini di scelte strategiche e risultati economici, finanziari e patrimoniali.

Il *Business plan* presenta un ampio ventaglio di conoscitive finalità, in particolare quelle di:

- promuovere una nuova attività d’impresa. In tale ambito il *Business plan* viene predisposto al fine di verificare la fattibilità del progetto e le reali opportunità di *business* presenti e future.
- progettare lo sviluppo dell’azienda nel lungo termine. In questo caso il *Business plan* riveste, il ruolo di uno studio afferente la strategia (lancio di nuovi prodotti, esplorazione di nuovi mercati, potenziamento della propria capacità produttiva), la gestione, la struttura organizzativa, i risultati economici futuri, l’assetto patrimoniale e finanziario dell’azienda. Il piano sarà quindi rivolto alla stessa impresa per renderne più efficiente la programmazione delle attività nel lungo termine.
- investire su un’azienda esistente. Quando il potenziamento dell’attività aziendale passa attraverso un accordo di collaborazione o acquisizione di un concorrente, fornitore,

cliente ecc., in tale caso il *Business plan* è volto principalmente a verificare in primo luogo le sinergie ottenibili da tale attività.

- accedere al credito. In questo caso il *Business plan*, attraverso l'esplicitazione delle scelte strategiche e delle prospettive di mercato, è orientato soprattutto all'ottenimento di finanziamenti a lungo termine da istituti di credito. Esso sarà principalmente incentrato sulle tematiche patrimoniali e finanziarie al fine di fornire adeguate garanzie agli istituti di credito e dimostrare la capacità di rimborso dei finanziamenti ricevuti.

- richiedere finanziamenti e agevolazioni pubbliche. Tale finalità è volta a verificare la fattibilità del progetto al fine di reperire risorse finanziarie messe a disposizione da bandi pubblici.

- ricercare nuovi soci e partnership. Tale finalità include la ricerca di finanziamenti sotto forma di capitale di rischio o di accordi di partnership quali joint venture, creazione di consorzi, reti di franchising.

- operare ristrutturazioni per il rilancio di aziende in crisi. In questo caso il *Business plan* ha la funzione di analizzare l'impatto economico e finanziario di strategie di risanamento quali riconversione produttiva, riorientamento strategico, ridimensionamento e sviluppo dimensionale, ristrutturazione della organizzativa e tecnico-operativa.

La molteplicità delle finalità del *Business plan* ne determina l'eterogeneità dei suoi destinatari i quali possono essere raggruppati nelle seguenti tre categorie:

- a) gli aspiranti imprenditori: l'avvio di una iniziativa imprenditoriale è spesso animata da grande entusiasmo ma, comportando degli investimenti, è caratterizzata dal rischio e necessita una pianificazione completa e coerente delle varie aree aziendali. Il *Business plan* permette di tradurre la *business idea* in una strategia ordinata, di esplicitare le ipotesi sull'evoluzione del mercato, di analizzare in cifre la fattibilità economica nonché la pianificazione delle coperture finanziarie necessarie all'avvio del progetto imprenditoriale.

b) gli investitori esterni: tali soggetti utilizzano il *Business plan* per valutare se finanziare o meno l'iniziativa imprenditoriale; essi apportano all'azienda i capitali necessari al suo avvio e/o alla sua gestione sotto forma di capitale di debito, di rischio, ovvero, nel caso di finanziamenti pubblici, a titolo di contributi in conto capitale o esercizio.

c) gli imprenditori e i loro collaboratori: una volta avviata l'attività tali soggetti utilizzano il *Business plan* come guida per implementare e valutare l'attività intrapresa e gli eventuali scostamenti² rispetto al progetto originario contenuto nel *Business plan*.

6.2. PRINCIPI DI REDAZIONE

La stesura di un *Business plan* comporta un'attività di valutazione dei suoi contenuti sostanziali e di osservanza di aspetti formali. E' indubbio il fatto che un *Business plan* efficace dipenda non solo da una veridicità e coerenza complessiva ma anche dalla chiarezza e comprensibilità dei suoi contenuti. Per valutare l'efficacia complessiva del *Business plan* la seguente domanda può risultare utile: "Tale progetto imprenditoriale è convincente a tal punto da indurre a supportarlo finanziariamente?".

Al fine di guidare l'articolazione di un progetto imprenditoriale nel *Business plan*, la dottrina economica ha elaborato i seguenti principi³, brevemente introdotti e commentati:

- principio di *chiarezza*: essa deve essere intesa non solo come facilità di lettura e comprensibilità del *Business plan* ma anche come rispetto del concetto di *univocità terminologica*⁴;

² Per la definizione e descrizione degli scostamenti cfr. capitolo 3 paragrafi 3,4 e 5.

³ Cfr. Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili - Gruppo di Lavoro Area Finanza Aziendale (a cura di), "Linee guida alla redazione del Business plan", Roma, 2013 pp. 12-73.

⁴ Cfr. Linee guida alla redazione del Business plan del Consiglio nazionale dei Dottori commercialisti e degli esperti contabili: "si ha univocità terminologica quando ciascun termine o vocabolo impiegato nel documento del Business Plan viene usato con una ed una sola determinazione semantica, ossia con un unico significato. La non variabilità dell'accezione con cui ciascun termine è utilizzato nel corso dell'esposizione ed analisi

- principio di *completezza sostanziale e formale*: la prima accezione richiede che l'idea progettuale debba essere esposta con riferimento a tutte le aree aziendali e all'influenza che eserciterà sull'ambiente economico di riferimento. La seconda accezione, invece, fa riferimento alla completezza dei contenuti documentali quali la descrizione del progetto imprenditoriale, del prodotto/servizio, dell'esperienza dei soci, della struttura organizzativa dell'azienda, delle risorse umane; della logistica, del mercato, delle scelte di marketing e delle vendite del prodotto/servizio, del piano degli investimenti, del ciclo produttivo, della struttura finanziaria e delle previsioni patrimoniali, economiche e finanziarie e degli allegati;

- principio di *affidabilità*: esso riguarda non solo la fase di raccolta dei dati, che deve essere sempre documentata, ma anche la coerenza delle assunzioni sottostanti lo sviluppo delle proiezioni del progetto imprenditoriale;

- principio di *attendibilità*: esso richiede che la proiezione del mix di strategia/risorse impiegate/contesto di riferimento (mercati, tecnologia, risultati economici e finanziari dell'azienda) siano coerenti con la realtà in cui deve operare l'azienda;

- principio di *neutralità*: esso richiede che il *Business plan* debba essere redatto con criteri obiettivi e ponderati, non influenzati da valutazioni soggettive e/o da fini non dichiarati che si intendono perseguire;

- principio di *trasparenza*: il *Business plan* deve indicare la fonte di ogni dato e deve consentire l'accesso alla documentazione utilizzata per predisporlo;

- principio di *prudenza*: in ipotesi di scenari alternativi, afferenti con uguale probabilità di realizzazione i singoli elementi delle proiezioni aziendali quest'ultime devono riportare lo scenario che comporta minori ricavi, maggiori costi e/o esposizione debitoria per l'azienda.

In sintesi, un *Business plan* efficace deve contenere un progetto coerente nelle strategie e mezzi per realizzarle, deve essere basato su

di fatti ed eventi evita equivoci e confusioni, consentendo al lettore di concentrare la propria attenzione sui contenuti (ipotesi e stime)".

previsioni sensate e facilmente verificabili ed esplicitare punti di forza e le possibili difficoltà del progetto imprenditoriale. Sotto un profilo formale, deve essere sintetico, ma esauriente nei contenuti, e comprensibile anche ai non esperti; infine, deve essere completo nelle informazioni sui ritorni finanziari attesi e sul rientro degli investimenti.

6.3. STRUTTURA DEL *BUSINESS PLAN*

Il *Business plan* non presenta una struttura univoca per il fatto che può includere/escludere contenuti rilevanti/non rilevanti per la specifica finalità perseguita e/o per i suoi destinatari. Se la finalità è quella della ristrutturazione aziendale e i suoi destinatari sono interni alla azienda e il *Business plan* potrà, pertanto, contenere dati più specifici per gli addetti ai lavori e omettere le descrizioni relative alla compagine societaria, all'analisi di mercato e ai prodotti/servizi offerti. Al contrario queste ultime descrizioni dovranno essere contenute necessariamente se il *Business plan* viene redatto con la finalità di reperire capitali di rischio o di debito per l'avvio di una nuova attività imprenditoriale.

Se da un lato la struttura del *Business plan* è flessibile, dall'altro lato è altrettanto vero che esiste un modello di riferimento che vede un *Business plan* completo composto dalle seguenti sezioni: a) Sintesi del progetto imprenditoriale o *Executive Summary*; b) Descrizione dell'azienda; c) Descrizione del progetto e dei prodotti/servizi da offrire; d) L'analisi di settore e di mercato (domanda/offerta/competitors); e) Il piano di marketing e delle vendite; f) Il piano di realizzazione e/o di investimento; g) Il piano economico-finanziario⁵.

a) Sintesi del progetto imprenditoriale o *Executive Summary*;

Tale sezione riporta una sintesi del progetto imprenditoriale, ovvero dei contenuti del *Business plan* che verranno mostrati in modo analitico nelle sezioni successive. Non è un'introduzione del *Business plan* ma una sintesi: pertanto, tale sezione, sebbene sia la prima ad essere rappresentata, deve essere redatta per ultima. Deve essere molto breve,

⁵ Per un ulteriore approfondimento sui contenuti del Business plan cfr. Ruisi M, "Analisi Strategica: per una ricerca delle determinanti del successo aziendale" Giuffrè editore, Milano, 2005 pp. 201-209 e 223-254.

di norma due o tre pagine, e riportare in modo conciso i contenuti chiave che rendono il progetto imprenditoriale unico agli investitori o enti finanziatori, per tale motivo deve focalizzarsi in particolar modo sui benefici verso tali *stakeholders*. In particolare, questa sezione include:

- la descrizione sintetica dell'azienda: denominazione sociale, attività svolta o da svolgere, prodotti/servizi realizzati o da realizzare, mercati serviti, ciclo della produzione, tecnologia adottata, dati gestionali maggiormente significativi (es. fatturato, numero di dipendenti, accordi, ecc.), compagine sociale ed esperienza maturata nel settore di attività dai soci fondatori o dal management della società;
- la descrizione sintetica del progetto: contenuti, obiettivi, obbiettivi di mercato, iter di realizzazione, investimenti necessari, principali risultati attesi; tale sezione deve focalizzarsi sugli elementi distintivi del progetto imprenditoriale e dimostrare ai finanziatori perché sia conveniente investire sullo stesso. Quindi, non bisogna descrivere il progetto solo da un punto di vista tecnico, il *Business plan* deve convincere che c'è qualcuno disposto a pagare per comprare il prodotto o servizio che si ha intenzione di offrire e che il progetto imprenditoriale può remunerare congruamente chi investe in esso.

b) Descrizione dell'azienda

Nella valutazione di un progetto imprenditoriale elemento di fondamentale importanza è la descrizione della società. Essa deve includere indicazioni formali, quali forma giuridica e luoghi di svolgimento dell'attività, nonché una descrizione della storia e della compagine societaria, del settore dove opera o opererà l'azienda, delle specifiche competenze maturate dai soci. Infine, tale sezione dovrà includere anche una descrizione degli eventuali prodotti/servizi offerti, dei principali dati economici e finanziari attuali o prospettici e degli obbiettivi aziendali.

c) Descrizione del progetto e dei prodotti/servizi da offrire

Questa sezione è dedicata alla descrizione ed illustrazione approfondita del progetto e, nel caso di una nuova iniziativa imprenditoriale, dei prodotti/servizi da offrire. In tale sezione occorre specificare le caratteristiche distintive del prodotto/servizio che si vuole commercializzare e il come e il perché essi soddisfano i bisogni dei clienti potenziali, la tempistica di progettazione e produzione del prodotto/servizio, e i servizi collegati alla commercializzazione come ad esempio l'assistenza post vendita.

d) L'analisi di settore e di mercato (domanda/offerta/competitors)

Questa sezione è volta ad esplicitare le caratteristiche del settore e del mercato dove opererà l'azienda. L'inclusione di informazioni sulla situazione e sullo sviluppo del settore, sui principali clienti e concorrenti fornisce all'azienda una completa analisi del contesto ambientale nel quale strutturare la propria strategia marketing e vendite (sezione successiva). In particolare tale analisi è volta a comprendere: i) il livello di economicità del settore; ii) le dimensioni, sviluppo e livello competizione del settore; iii) le barriere all'entrata o all'uscita del settore; iv) quali sono gli eventi sociali e/o politiche pubbliche che possono influenzare il settore; v) i principali clienti, fornitori, competitors vi) il mercato target e la sua dimensione; vii) la clientela specifica da servire e il livello di servizio richiesto.

e) Il piano di marketing e delle vendite

Una volta delineate le caratteristiche del settore e del mercato di riferimento occorre prevedere come l'azienda intende agire mercato di riferimento. Tale sezione specifica quali sono le strategie relative al marketing - mix, esse riguardano:

- il prodotto/servizio: caratteristiche che deve avere in termini di contenuto e packaging, immagine, possibilità di differenziazione in relazione a clientele diverse;
- il prezzo: se il prodotto/servizio è nuovo bisogna considerare quanto il cliente sarebbe disposto a pagare per il prodotto/servizio offerto in relazione al beneficio che ne trae, successivamente si verificherà se tale prezzo copre i costi e la

remunerazione dell'attività dell'imprenditore. Se il prodotto/servizio non è nuovo si dovrà anche fare riferimento al prezzo di prodotti simili o sostitutivi forniti dai concorrenti.

- la distribuzione: mettere i clienti in condizione di acquistare il prodotto/servizio nel momento in cui lo richiedono. La distribuzione del prodotto/servizio può avvenire avvalendosi di una rete di vendita propria, affidandosi a un distributore, o attraverso il web.

- la promozione e pubblicità: soprattutto quando il prodotto/servizio è nuovo occorre pianificare la sua comunicazione e promozione per farlo conoscere al mercato.

Il piano di marketing è di fondamentale importanza per la redazione del piano delle vendite che riporta le quantità vendute, prezzi e dinamica del fatturato per il periodo oggetto della previsione

f) Il piano di realizzazione e/o investimento

Questa sezione include un'analisi dettagliata del processo di produzione del prodotto/servizio e delle tappe di realizzazione del progetto imprenditoriale con una particolare attenzione alle risorse impiegate e ai tempi relativi agli investimenti. Inoltre tale piano dovrà includere in dettaglio gli investimenti da realizzare e la specificazione della loro copertura attraverso adeguate fonti finanziarie interne ed esterne.

6.4. IL PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO

Il piano economico finanziario traduce in cifre il progetto imprenditoriale descritto nelle sezioni precedenti. La modalità di costruzione si presenta simile a quella vista per il bilancio di previsione; pertanto le piccole divergenze attengono al contenuto che si presenta molto più ampio sia per il rilevante numero di variabili oggetto di previsione che per l'orizzonte temporale delle proiezioni più esteso. Questo è determinato prevalentemente dalla natura "esterna all'azienda" dei destinatari del *Business plan* i quali necessitano di una più ampia esplicitazione degli elementi della strategia aziendale rispetto ai

destinatari del bilancio di previsione prevalentemente “interni all’azienda”.

Un piano economico-finanziario deve contenere di norma i seguenti documenti: ipotesi del piano; prospetto degli investimenti da realizzare; piano di ammortamento dei finanziamenti; conto economico previsionale; stato patrimoniale previsionale, prospetto delle fonti e degli impieghi (o rendiconto finanziario) e indici di bilancio. La redazione di tali documenti verrà esposta di seguito attraverso l’esempio di un *Business plan* per la realizzazione di un impianto fotovoltaico.

1) *Ipotesi riguardanti le voci del conto economico e stato patrimoniale previsionali*

Questo documento deve includere una descrizione delle ipotesi fatte sulle singole voci dello stato patrimoniale e del conto economico previsionali come negli esempi mostrati di seguito:

- crediti verso clienti: incasso a 30 giorni delle fatture di vendita dell’energia prodotta e venduta al Gestore dei Servizi Elettrici;
- utile/perdita d’esercizio: L’utile/perdita di esercizio viene riportato/a a nuovo nell’esercizio successivo, non è prevista distribuzione degli utili per tutta la durata del finanziamento bancario.
- debiti verso fornitori: il livello fisiologico di tali debiti è dato dalla somma dei costi per manutenzioni e per spese varie considerando una dilazione media di 60 giorni,
- costi per polizze assicurative: è previsto un incremento annuale di tale voce di costo del 2%, per il primo anno il costo della polizza assicurativa è stato commisurato alla data effettiva di entrata in produzione dell’impianto.

2) *Prospetto degli investimenti da realizzare con indicazione del valore lordo, degli ammortamenti annuali e del valore netto del piano di ammortamento*

Questo documento indica per ciascun anno oggetto di previsione gli investimenti lordi, gli ammortamenti di tali investimenti e il valore netto

delle immobilizzazioni: i primi andranno inseriti nel prospetto delle fonti e degli impieghi (o rendiconto finanziario), i secondi tra i costi nel conto economico e nel prospetto delle fonti e degli impieghi⁶, i terzi vanno inseriti nello stato patrimoniale previsionale.

Impianti e macchinari	2013	2014	2015	2016	2017
Investimento	500.000	-	-	-	-
Disinvestimento					
Saldo cumulativo Invest. - Disinvest.	500.000	-	-	-	-
Aliquota	4,5%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%
Ammortamenti	22.500	45.000	45.000	45.000	45.000
Immobilizzazioni Nette	477.500	432.500	387.500	342.500	297.500

TAVOLA 1

Prospetto degli investimenti, ammortamenti e immobilizzazioni nette

3) Piano di ammortamento dei finanziamenti

Questo documento indica per ciascun anno oggetto di previsione il dettaglio del piano di ammortamento dei finanziamenti da ricevere. Il debito residuo di ciascun anno va inserito alla voce “finanziamenti bancari” dello stato patrimoniale previsionale” e gli interessi annuali tra gli oneri finanziari del conto economico previsionale.

<i>capitale</i>	400.000	Scadenza	Rata	Quota capitale	Interessi	Quota cap. res.
		31.12.2013	54.347,18	30.347,18	24.000,00	369.652,82
tasso annuale	6,00%	31.12.2014	54.347,18	32.168,01	22.179,17	337.484,80
anni	10	31.12.2015	54.347,18	34.098,10	20.249,09	303.386,71
scadenze per anno	1	31.12.2016	54.347,18	36.143,98	18.203,20	267.242,73
-----	-----	31.12.2017	54.347,18	38.312,62	16.034,56	228.930,11
periodi	10	31.12.2018	54.347,18	40.611,38	13.735,81	188.318,73
tasso	6,00%	31.12.2019	54.347,18	43.048,06	11.299,12	145.270,67
-----	-----	31.12.2020	54.347,18	45.630,94	8.716,24	99.639,73
totale interessi	143.472	31.12.2021	54.347,18	48.368,80	5.978,38	51.270,93
Totale rate	543.472	31.12.2022	54.347,18	51.270,93	3.076,26	0
		Totali:	543.471,80	400.000,00	143.471,83	

TAVOLA 2

Piano di ammortamento dei finanziamenti

⁶ Cfr. Capitolo 4, paragrafo 4.1, nell'autofinanziamento gli ammortamenti sono costi non finanziari e vanno sommati all'utile netto annuale.

4) Conto economico previsionale

Tale documento illustra la previsione del risultato d'esercizio. La struttura del conto economico è flessibile e pertanto può essere articolata nel modo all'uopo più opportuno: può essere adottato uno schema logico o quello previsto dall'articolo 2425 del codice civile, quest'ultimo anche con opportuni adattamenti come nella figura illustrata. È consigliabile adottare un discreto livello analitico di dettaglio delle voci che costituiscono il conto economico.

Il conto economico previsionale si dimostra anche molto utile nel calcolo della capacità finanziaria dell'impresa nel portare avanti il progetto imprenditoriale. L'utile netto di ogni esercizio sommato ai costi non finanziari (ammortamenti e accantonamenti d'esercizio) va portato in aumento delle fonti derivanti dalla gestione reddituale nel prospetto delle fonti e degli impieghi.

Conto economico	2013	2014	2015	2016	2017
Ricavi e proventi					
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	100.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Totale Ricavi e Proventi	100.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Costi					
Assicurazioni	3.500	5.100	5.202	5.306	5.412
Manutenzione	7.000	7.070	7.141	7.212	7.284
Affitto terreni	8.000	10.200	10.404	10.612	10.824
Spese varie	2.500	2.550	2.601	2.653	2.706
Costi escluso ammortamenti e svalutaz.	21.000	24.920	25.348	25.783	26.227
Ammortamenti Imm. Materiali	22.500	45.000	45.000	45.000	45.000
Ammortamenti Imm. Immateriali	-	-	-	-	-
Risultato Gestione Finanziaria	- 24.000	- 22.179	- 20.249	- 18.203	- 16.035
Risultato Gestione Straordinaria					
Utile lordo	32.500	27.901	29.403	31.014	32.739
IRES	8.938	7.673	8.086	8.529	9.003
IRAP	1.567	1.088	1.147	1.210	1.277
Totale imposte di esercizio	10.504	8.761	9.233	9.738	10.280
Utile al netto delle imposte	21.996	19.140	20.171	21.275	22.459
Utile netto/ Ricavi %	22,0%	15,9%	16,8%	17,7%	18,7%

TAVOLA 3
Conto economico previsionale

5) Stato patrimoniale previsionale

Tale documento illustra le dinamiche delle attività, delle passività e del patrimonio netto nell'arco temporale oggetto di previsione. Come accennato per il conto economico, la struttura dello stato patrimoniale è flessibile e, pertanto, può essere articolata adottando uno schema logico o quello previsto dall'articolo 2424 del codice civile.

L'esempio illustrato nella tavola seguente mostra come devono essere inseriti i valori delle attività, passività e del patrimonio netto nello stato patrimoniale previsionale, in particolare:

- le immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie vengono ascritte annualmente al loro valore netto calcolato secondo il prospetto degli investimenti illustrato al punto 2;
- l'immobilizzo finanziario relativo ai crediti viene calcolato attraverso la formula vista per il bilancio di previsione;
- le disponibilità liquide (cassa e depositi bancari) sono calcolate attraverso il prospetto delle fonti e degli impieghi secondo lo schema indicato al paragrafo successivo;
- le rimanenze, ove ce ne siano, devono essere stimate per ogni anno, una loro diminuzione incrementa, come mostrato dal prospetto delle fonti e degli impieghi, le fonti finanziarie dell'azienda;
- il finanziamento della gestione derivante dalle dilazioni dei fornitori viene calcolato attraverso la formula vista per il bilancio di previsione;
- i ratei e risconti attivi e passivi, ove ce ne siano, devono essere stimati ogni anno in base al principio di competenza economica;
- i fondi TFR, svalutazione crediti e rischi devono essere stimati ogni anno sulla base degli accantonamenti effettuati (inseriti tra i costi del conto economico e tra le fonti della gestione reddituale nel prospetto fonti e impieghi);
- i debiti verso le banche devono riportare il debito residuo (somma delle quote capitale ancora da pagare) calcolato in base al piano di ammortamento dei finanziamenti illustrato al punto 3;
- i debiti verso soci devono riportare la quota residua da rimborsare alla fine di ogni esercizio oggetto di previsione;

ATTIVO	2013	2014	2015	2016	2017
Immobilizzazioni materiali	477.500	432.500	387.500	342.500	297.500
Attrezzature	-	-	-	-	-
Impianti e macchinari	477.500	432.500	387.500	342.500	297.500
Altri beni	-	-	-	-	-
Immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-
Concessioni, licenze e marchi	-	-	-	-	-
Costi di impianto e ampliamento	-	-	-	-	-
Altre immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-
Immobilizzazioni finanziarie	-	-	-	-	-
Partecipazioni	-	-	-	-	-
Crediti verso altre imprese	-	-	-	-	-
Totale attivo immobilizzato	477.500	432.500	387.500	342.500	297.500
Crediti a breve termine	8.219	9.863	9.863	9.863	9.863
Rimanenze finali	-	-	-	-	-
Acconti	-	-	-	-	-
Crediti verso clienti	8.219	9.863	9.863	9.863	9.863
Crediti verso altri	-	-	-	-	-
Disponibilità liquide	93.799	125.118	158.383	190.840	222.453
Cassa e banche	93.799	125.118	158.383	190.840	222.453
Ratei e risconti attivi	-	-	-	-	-
Risconti attivi	-	-	-	-	-
Totale attivo circolante	102.019	134.981	168.247	200.704	232.316
Totale attivo	579.519	567.481	555.747	543.204	529.816
PASSIVO	2013	2014	2015	2016	2017
Debiti di funzionamento	7.523	6.692	6.955	7.235	7.533
Debiti v/Erario	5.180	4.320	4.553	4.802	5.070
Banche entro 12 mesi	-	-	-	-	-
Debiti verso Istituti Previdenziali	-	-	-	-	-
Fornitori	2.342	2.372	2.402	2.432	2.463
Debiti verso Enti Previdenziali	-	-	-	-	-
Ratei e risconti passivi	-	-	-	-	-
Ratei e Risconti passivi	-	-	-	-	-
Totale passività a breve termine	7.523	6.692	6.955	7.235	7.533
Fondo TFR	-	-	-	-	-
Fondo svalutazione crediti	-	-	-	-	-
Fondi per rischi e oneri	-	-	-	-	-
Banche per finanziamenti	400.000	369.653	337.485	303.387	267.243
Soci c/Finanziamenti infruttiferi	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Totale passività a lungo termine	500.000	469.653	437.485	403.387	367.243
Capitale sociale	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Riserva legale	-	1.100	2.057	3.065	4.129
Utili/perdite esercizi precedenti	-	20.896	39.079	58.241	78.453
Utile/perdita d'esercizio	21.996	19.140	20.171	21.275	22.459
Totale patrimonio netto	71.996	91.136	111.307	132.582	155.041
Totale passivo	579.519	567.481	555.747	543.204	529.816

TAVOLA 4
Stato patrimoniale previsionale

- il capitale sociale deve essere riportato all'interno del patrimonio netto e deve includere eventuali aumenti o diminuzioni;
- la riserva legale aumenta del 5% degli utili netti prodotti nell'esercizio precedente;
- gli utili non distribuiti incrementano la relativa riserva di patrimonio netto e le fonti a medio lungo termine nel prospetto fonti e impieghi, la quota distribuita di tali utili non deve incrementare il patrimonio netto dello stato patrimoniale e deve essere apportata a rettifica degli utili netti nel prospetto fonti e impieghi.

6) Il prospetto delle fonti e degli impieghi

Questo documento, così come già indicato nel precedente capitolo, è di norma articolato in tre sezioni afferenti la gestione reddituale, le variazioni di capitale circolante netto e le variazioni di attività e passività a medio-lungo termine e di patrimonio netto. La costruzione di tale prospetto è molto semplice e avviene nel modo seguente:

a) per i flussi relativi gestione reddituale si devono sommare, per ogni esercizio oggetto di previsione, gli utili netti/perdite di esercizio e i costi non finanziari relativi agli ammortamenti e agli accantonamenti (TFR e/o fondi rischi). Dagli utili netti vanno sottratti quelli distribuiti ai soci.

b) per le variazioni di capitale circolante netto e per quelle relative alle attività e passività a medio-lungo termine bisogna per ogni voce dello stato patrimoniale operare la differenza del valore relativo all'esercizio oggetto di previsione e a quello precedente. Ad esempio, se l'esercizio oggetto della previsione è il 2014, bisogna fare la differenza tra il valori della voce dello stato patrimoniale al 31/12/2014 e al 31/12/2013, se tale differenza è positiva andrà riportata tra le fonti nel caso di voce del passivo o tra gli impieghi nel caso di voce dell'attivo, viceversa se tale differenza è negativa.

c) il valore della cassa ottenuto per ogni esercizio oggetto di previsione dovrà essere riportato nello stato patrimoniale e nell'esercizio successivo del prospetto delle fonti e degli impieghi.

Prospetto delle fonti e degli impieghi	2013	2014	2015	2016	2017
Gestione reddituale					
Utili/perdita di esercizio	21.996	19.140	20.171	21.275	22.459
Utili distribuiti ai soci	-	-	-	-	-
Ammortamenti	22.500	45.000	45.000	45.000	45.000
Totale	44.496	64.140	65.171	66.275	67.459
Variazioni di capitale circolante					
Fonti					
Incremento Debiti verso Erario	5.180	-	233	249	267
Incremento Debiti banche	-	-	-	-	-
Incremento Debiti verso Istituti previdenziali	-	-	-	-	-
Incremento Fornitori	2.342	30	30	30	31
Incremento Debiti verso Enti Previdenziali	-	-	-	-	-
Decremento Rimanenze finali	-	-	-	-	-
Decremento Crediti verso clienti	-	-	-	-	-
Decremento Crediti verso altri	-	-	-	-	-
Variazione Ratei e Risconti attivi	-	-	-	-	-
Totale fonti	7.523	30	263	280	298
Impieghi					
Decremento Debiti verso Erario	-	860	-	-	-
Decremento debiti banche	-	-	-	-	-
Decremento Debiti verso Istituti previdenziali	-	-	-	-	-
Decremento Fornitori	-	-	-	-	-
Decremento Debiti verso Enti Previdenziali	-	-	-	-	-
Incremento Rimanenze finali	-	-	-	-	-
Incremento Crediti verso clienti	8.219	1.644	-	-	-
Incremento Crediti verso altri	-	-	-	-	-
Variazione Ratei e Risconti passivi	-	-	-	-	-
Totale impieghi	8.219	2.503	-	-	-
Variazioni di CCN	- 697	- 2.474	263	280	298
Flusso di cassa prodotto dalla gestione corrente	43.799	61.666	65.433	66.555	67.757
Variazioni di investimenti e finanziamenti a MLT					
Fonti					
Cassa e banche esercizio precedente	-	93.799	125.118	158.383	190.840
Variazione positiva finanziamenti a m/l termine	400.000	-	-	-	-
Variazione positiva soci c/finanziamenti infruttiferi	100.000	-	-	-	-
Incremento /decremento Fondo TFR	-	-	-	-	-
Incremento /decremento Fondo Rischi	-	-	-	-	-
Incremento Capitale sociale	50.000	-	-	-	-
Totale fonti	550.000	93.799	125.118	158.383	190.840
Impieghi					
Variazione negativa finanziamenti a m/l termine	-	30.347	32.168	34.098	36.144
Variazione negativa soci c/finanziamenti infruttiferi	-	-	-	-	-
Variazione positiva(+)/negativa(-) Imm. Finanziarie	-	-	-	-	-
Variazione positiva Immobilizzazioni Immateriali	-	-	-	-	-
Variazione positiva Immobilizzazioni Materiali	500.000	-	-	-	-
Totale impieghi	500.000	30.347	32.168	34.098	36.144
Variazioni attività e passività a MLT e patrim. netto	50.000	63.452	92.950	124.285	154.697
Cassa iniziale	-	93.799	125.118	158.383	190.840
Totale Flussi di cassa netti	93.799	125.118	158.383	190.840	222.453

TAVOLA 5
Prospetto delle fonti e degli impieghi

Il prospetto delle fonti e degli impieghi gioca un ruolo fondamentale nella valutazione della capacità di rimborso da parte dell'azienda dei finanziamenti da ricevere e fornisce indicazioni importanti nel valutare la coerenza tra investimenti contenuti nel progetto imprenditoriale e fonti finanziarie necessarie alla loro copertura. Un flusso di cassa⁷ totale positivo è indice di solvibilità dell'azienda. Tuttavia, analizzando più in dettaglio i flussi di cassa prodotti dalla gestione reddituale, dalle variazioni di capitale circolante netto e dalle variazioni di attività e passività a medio-lungo termine, è possibile considerare che:

- un consistente flusso di cassa positivo della gestione reddituale è indice di un valido progetto imprenditoriale che deve essere finanziato, contrariamente, in presenza di scarsi o negativi flussi di cassa, il progetto si presenta poco remunerativo o fallimentare per l'imprenditore stesso;
- un consistente flusso di cassa positivo relativo al capitale circolante netto è indice di buone condizioni operative di gestione legate agli incassi, pagamenti e alle rimanenze. Invece, in presenza di scarsi o negativi flussi di cassa di capitale circolante netto, l'imprenditore deve agire per ottenere condizioni operative più favorevoli e una migliore gestione delle scorte;
- un consistente flusso di cassa positivo relativo alle attività e passività a medio-lungo termine e al patrimonio netto è indice di coerenza tra l'attività di investimento da realizzare e le fonti di copertura finanziaria adottate (capitale di debito e capitale di rischio). Invece, in presenza di scarsi o negativi flussi di cassa il progetto imprenditoriale, seppur valido e con buone condizioni operative relative al capitale circolante netto, mostra un'incoerenza tra gli investimenti da realizzare (a lungo termine) e la tipologia di fonti utilizzate (a breve termine), occorrerà pertanto patrimonializzare la società con maggiore capitale di rischio o di debito a lungo termine al fine di rimediare a tale squilibrio.

⁷ I flussi di cassa originano dalla differenza tra fonti e impieghi, essi sono positivi se le fonti sono maggiori degli impieghi o negativi nel caso contrario.

7) Gli indici di bilancio

L'ultima sezione del piano economico-finanziario è dedicata all'elaborazione degli indici di bilancio al fine di permettere un'analisi sintetica dei risultati del progetto imprenditoriale nell'arco temporale oggetto della previsione⁸. Dal momento che i destinatari del *Business plan* sono molto spesso esterni all'azienda e al fine di consentire una maggiore chiarezza e comprensibilità dei risultati del progetto, è consigliabile fornire una descrizione sintetica per ogni indice utilizzato come nell'esempio che segue.

Indici di redditività		
Indicatore	Modalità di calcolo	Significato
Indice di redditività del capitale investito (ROI)	Reddito operativo / capitale investito	Questo indice misura in percentuale il livello di remunerazione del capitale investito dall'azienda
Tasso di redditività del capitale proprio (ROE)	Risultato netto / Patrimonio Netto	Questo indice evidenzia il livello di remunerazione del capitale proprio.

n.	Indice	2013	2014	2015	2016	2017
1	Tasso di redditività del capitale investito (ROI)	11,8%	11,6%	12,8%	14,4%	16,4%
2	Tasso di redditività del capitale proprio (ROE)	30,6%	21,0%	18,1%	16,0%	14,5%

TAVOLE 6a e 6b
Descrizione e valori degli indici di bilancio

⁸ Un'analisi dinamica sui risultati del progetto imprenditoriale ed in particolare sulle relazioni tra solidità, redditività, liquidità e sviluppo aziendale è stata proposta da Bianchi C., "Processi di apprendimento nel governo dello sviluppo della piccola impresa: una prospettiva basata sull'integrazione tra modelli contabili e di *System dynamics* attraverso i micromondi", Giuffrè editore, Milano, 2000, pp. 299-321.