



E CAPITAL 2017

# Guida alla compilazione del Business Plan



Carlo Scida  
NOVEMBRE 2017

# Sommario

<b>ASPETTI GENERALI</b> .....	2
<b>1 - FOGLIO “COSTI UNITARI DIRETTI”</b> .....	2
<b>2 - FOGLIO “PIANO DELLE VENDITE”</b> .....	2
<b>3 - FOGLIO “PIANO PRODUZIONE E COSTI”</b> .....	3
<b>4 - FOGLIO “COSTI DI COMMERCIALIZZAZIONE”</b> .....	4
<b>5 - FOGLIO “MARGINI”</b> .....	4
<b>6 - FOGLIO “COSTI DEL PERSONALE”</b> .....	5
<b>7 - FOGLIO “COSTI STRUTTURA E GENERALI”</b> .....	5
<b>8 - FOGLIO “PIANO DEGLI INVESTIMENTI”</b> .....	5
<b>9 - FOGLIO “FONTI DI FINANZIAMENTO”</b> .....	6
<b>10 - FOGLIO “BILANCIO E CASH FLOW”</b> .....	6
<b>11 - FOGLIO “GRAFICO CASH FLOW”</b> .....	7
<b>12 - FOGLIO “INDICI E BREAK EVEN”</b> .....	7

## **ASPETTI GENERALI**

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

Il business plan (BP) è stato articolato per modello/mercato con la possibilità di prevedere fino a dieci modelli di prodotto/servizio e due diversi mercati di sbocco (mercato interno e mercato export).

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

Per ridurre la complessità del modello di BP, non si considera il regime fiscale, quindi il calcolo delle imposte dirette.

### **1 - FOGLIO "COSTI UNITARI DIRETTI"**

#### **Tavola 1 - Costo industriale diretto**

In ogni tabella della tavola 1 occorre sostituire la descrizione generica di prodotto/servizio con il nome reale.

Per ciascun prodotto/servizio inserire, per ogni trimestre, il costo unitario di produzione, specificando i costi delle seguenti voci:

- Materie prime, semilavorati, componenti;
- Prodotti complementari;
- Lavorazioni esterne;
- Altri consumi e costi diretti;
- Altre prestazioni esterne.

Le descrizioni delle voci di costo indicate possono essere modificate in base alle specifiche esigenze dei progetti.

Qualora non dovessero essere presenti alcune delle voci indicate non bisogna inserire alcun dato.

### **2 - FOGLIO "PIANO DELLE VENDITE"**

#### **Tavola 2 - Prezzi di vendita per modello/mercato**

Per ciascun prodotto/servizio inserire il prezzo di vendita nel mercato interno e quello nel mercato export.

Sono previsti due mercati/canali di vendita la cui denominazione può essere modificata.

#### **Tavola 3 - Piano delle vendite (quantità) per modello/mercato**

Per ciascun prodotto/servizio inserire le quantità che si prevede di vendere nel mercato interno e in quello export (sulla base di un'accurata analisi di mercato).

#### **Tavola 4 - Ricavi previsti per modello/mercato**

In questa tavola il sistema calcola in automatico i ricavi previsti nei due mercati di sbocco per i cinque prodotti/servizi.

### **3 - FOGLIO “PIANO PRODUZIONE E COSTI”**

#### **Tavola 5 - Piano delle scorte di prodotti finiti**

Per ciascun prodotto/servizio inserire la durata media (espressa in giorni) delle scorte di prodotti finiti. Sulla base dei volumi di vendita inseriti nel piano delle vendite, il sistema calcola in automatico l'accumulo di scorte di prodotti e le valorizza.

#### **Tavola 6 - Piano della produzione**

Sulla base dell'accumulo di scorte di prodotti finiti e dei volumi di vendita previsti, il sistema calcola in automatico le quantità da produrre per ciascun prodotto/servizio.

#### **Tavola 7 - Costi diretti di produzione**

Sulla base dei volumi di produzione previsti per ciascun prodotto/servizio, il sistema calcola in automatico i costi diretti di produzione totali (distinti nelle varie categorie di costo - materie prime; semilavorati, componenti; prodotti complementari; lavorazioni esterne; altri consumi e costi diretti; altre prestazioni esterne).

#### **Tavola 8 - Costi diretti di produzione per prodotto/servizio**

Questa tavola mostra un riepilogo dei costi di produzione dei dieci prodotti/servizi.

#### **Tavola 9 - Piano delle scorte di materie prime e prodotti complementari**

Per ciascun prodotto/servizio il sistema calcola in automatico le scorte di materie prime e prodotti complementari che si intendono tenere a magazzino. A tal fine occorre inserire per ciascun prodotto/servizio la durata media (espressa in giorni) desiderata delle scorte (sia per le materie prime che per i prodotti complementari).

#### **Tavola 10 - Piano degli approvvigionamenti**

Sulla base dei costi diretti di produzione totali e dei livelli di scorte di materie prime e prodotti complementari previsti per ciascun prodotto/servizio, il sistema elabora il piano degli approvvigionamenti.

#### **Tavola 11 - Costi d'acquisto per prodotto/servizio**

Questa tavola mostra un riepilogo dei costi d'acquisto dei dieci prodotti/servizi.

## **Tavola 12 - Fabbisogno Manodopera Diretta**

Per ciascun prodotto/servizio inserire i minuti di manodopera diretta necessari per realizzare una unità di prodotto. Sulla base dei volumi di produzione previsti, il sistema calcola in automatico il fabbisogno totale di manodopera diretta (espresso in ore).

A questo punto occorre inserire le ore annue lavorate per dipendente: nel piano è già preimpostato un valore medio di 1.650 h annue, ma può essere modificato a seconda delle esigenze.

Quindi, sulla base delle ore annue lavorate per dipendente, il sistema calcola in automatico il numero di personale diretto necessario per realizzare i volumi di produzione previsti.

Tale numero può essere inserito direttamente nel Piano del Personale - Foglio 6, Tav. 15 (in questo caso la manodopera viene considerata variabile, cioè cambia in base ai volumi di produzione previsti), oppure può essere preso come indicazione e quindi nel Piano del Personale si può inserire a propria discrezione il numero di personale diretto che si intende assumere.

## **4 - FOGLIO “COSTI DI COMMERCIALIZZAZIONE”**

### **Tavola 13 - Costi di distribuzione % (o unitari)**

Per ciascun mercato inserire la provvigione % riconosciuta alla rete vendita.

Per quanto riguarda i costi di spedizione e trasporto il sistema offre due possibilità:

1. inserire, per ciascun mercato, il costo di trasporto in termini di incidenza percentuale sul prezzo unitario di vendita;
2. inserire, per ciascun modello/servizio, i costi di trasporto unitario applicati nei due mercati.

Le due opzioni possono essere alternative o complementari.

### **Tavola 14 - Costi di distribuzione**

Per ciascun prodotto/servizio il sistema calcola in automatico i costi di distribuzione (provvigioni e trasporti) nei due mercati serviti.

## **5 - FOGLIO “MARGINI”**

In questo foglio il sistema calcola il Margine di Contribuzione (percentuale, unitario e totale) dei dieci prodotti/servizi, ossia la capacità di ciascuno di essi di contribuire alla copertura dei costi fissi aziendali. Nel calcolo non si considera l'eventuale costo variabile della manodopera diretta.

Di seguito si specifica come sono calcolati i vari parametri di redditività.

- *Valore aggiunto unitario*: prezzo di vendita - costo industriale diretto unitario
- *Margine di contribuzione unitario*: valore aggiunto unitario - costo di commercializzazione unitario
- *Valore aggiunto totale*: ricavi di vendita – totale costi industriali diretti
- *Margine di contribuzione totale*: valore aggiunto totale – totale costi di commercializzazione
- *Tasso di contribuzione*: margine di contribuzione/ricavi

## **6 - FOGLIO “COSTI DEL PERSONALE”**

### **Tavola 15 - Piano del Personale**

Il sistema offre la possibilità di prevedere fino a sette tipologie di figure professionali. Nelle tavole sono previste alcune figure che possono essere modificate dall'utente.

Per ciascuna di esse occorre inserire il numero di risorse previste e il costo medio annuo (costo annuo di una persona comprensiva di tutte le voci di costo).

## **7 - FOGLIO “COSTI STRUTTURA E GENERALI”**

### **Tavola 16 - Piano dei costi operativi e di gestione**

In questo foglio di lavoro occorre inserire i costi fissi aziendali e indicare se sono soggetti ad IVA o no.

Il sistema prevede tre categorie di costo: costi relativi all'area tecnica/produttiva (affitti passivi, leasing industriali, consulenze tecniche, manutenzioni industriali, energia elettrica, ecc.), costi relativi all'area amministrativa/generale (cancelleria e stampati, consulenze legali e amministrative, assistenza e manutenzioni hardware e software, ecc.) e costi relativi all'area marketing (cataloghi e listini, fiere e mostre, pubblicità, ecc. ).

Le voci di costo previste possono essere modificate e/o integrate.

**Ogni qualvolta si inserisce una nuova voce di costo, si modificano gli importi o il campo IVA, è necessario attivare la macro presente nel foglio cliccando su “Aggiorna costi di struttura e generali”. Qualora la macro non dovesse funzionare, occorre andare nel foglio “Tabelle Pivot”, posizionarsi all'interno della tabella pivot COSTI DI STRUTTURA E GENERALI, premere il tasto destro del mouse e cliccare su aggiorna.**

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

### **Tavola 17/a - Piano degli investimenti**

In questa tavola occorre definire l'ammontare degli investimenti materiali ed immateriali necessari per l'attività d'impresa. Sono indicate delle voci che possono essere modificate dall'utente.

### **Tavola 17/b - Piano degli ammortamenti**

Inserire le aliquote d'ammortamento delle varie voci di investimento. Inoltre c'è la possibilità di prevedere per il primo anno di ammortamento l'aliquota ridotta del 50%.

Nel sistema sono già inserite delle aliquote d'ammortamento standard per le varie voci di investimento ma possono essere modificate dall'utente se necessario.

## **9 - FOGLIO “FONTI DI FINANZIAMENTO”**

### **Tavola 18 - Fonti di Finanziamento**

In questo foglio occorre definire le principali ipotesi inerenti la gestione finanziaria:

- apporto di capitale sociale;
- finanziamenti soci in c/aumento capitale;
- finanziamenti bancari a breve termine (nella forma di scoperti di c/c);
- eventuale smobilizzo al s.b.f. del fatturato realizzato con riscossione dilazionata (inserire la % di smobilizzo sbf dei crediti);
- ricorso a finanziamenti esterni: inserire importo, durata (espressa in numero di anni), data inizio del finanziamento (da selezionare nel menù a tendina). Per coerenza con l'intervallo temporale utilizzato per la struttura del bilancio, le rate di rimborso del finanziamento sono trimestrali.

**Ogni qualvolta si inserisce un finanziamento bancario o si modificano i termini di quelli già inseriti, è necessario attivare la macro presente nel foglio cliccando su “Aggiorna Finanziamenti”. Qualora la macro non dovesse funzionare, occorre andare nel foglio “Tabelle Pivot”, posizionarsi all’interno della tabella pivot MUTUI, premere il tasto destro del mouse e cliccare su aggiorna.**

Inoltre al fine di determinare correttamente il fabbisogno finanziario del piano, in questo foglio occorre definire:

- aliquote IVA (sono già inseriti dei valori ma possono essere modificati in base alle necessità)
- tempi (in numero di giorni) di riscossione delle vendite;
- tempi di pagamento dei fornitori di materie prime, lavorazioni esterne e varie;
- tempi di pagamento agenti
- tempi di pagamento trasporti

(I costi fissi si prevede vengano pagati a 30 gg).

## **10 - FOGLIO “BILANCIO E CASH FLOW”**

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

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

Tale valutazione avviene attraverso tre documenti distinti ma strettamente interrelati.

### **Tavola 19 - Proiezione Conto Economico**

Risulta dal consolidamento dei ricavi e dei costi previsti nei diversi piani operativi (commerciale, produzione, acquisti, investimenti, ecc.) e ha come scopo di determinare la redditività attesa dell'iniziativa.

### **Tavola 20 - Stato Patrimoniale**

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

**Se la riga 81 dovesse essere maggiore di ZERO, significa che c'è uno squilibrio finanziario (gli impieghi sono maggiori delle fonti) per cui occorre trovare ulteriori fonti di finanziamento affinché il piano di impresa sia fattibile finanziariamente.**

## **Tavola 21- Cash Flow**

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

## **11 - FOGLIO “GRAFICO CASH FLOW”**

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

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

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

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

### **a) Indici di redditività**

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

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

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

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



tra il 6 ed il 7%, mentre nei settori commerciali è ottimo per valori > 5 – 6% e buono per valori tra il 3% ed il 4%.

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

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

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

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

## b) Indici di efficienza

Gli indici di efficienza valutano la produttività del lavoro, ossia esprimono la quantità di output ottenuto in relazione alle risorse impiegate per ottenerlo.

- **Ricavo pro capite: Fatturato/Nr dipendenti**
- **Valore aggiunto pro capite: Valore Aggiunto/Nr dipende**
- **Costo del lavoro pro capite: Costo del personale/Nr dipendenti**

## c) Indici di liquidità

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

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

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

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

- **Posizione Finanziaria Netta**

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

## d) Indici di solidità patrimoniale/finanziaria

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

È un indicatore di solidità patrimoniale e finanziaria in quanto evidenzia se i mezzi propri sono sufficienti a coprire gli investimenti fissi. Un indice superiore a 1 segnala uno stato di ottimo equilibrio patrimoniale, significa che il fabbisogno finanziario durevole è stato coperto interamente con capitale proprio. Un indice inferiore a 1 significa che gli investimenti fissi

sono stati finanziati in parte con l'indebitamento. Tale circostanza non è preoccupante se si è fatto ricorso a forme consolidate, mentre può risultare pericoloso il ricorso a forme di indebitamento a breve. Tale fabbisogno deve essere compensato, ai fini di un corretto equilibrio, da altre fonti a medio-lungo termine (es. fondi TFR, altri fondi e debiti a m/l termine).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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