

CON SCHEMI
OPERATIVI
DI GESTIONE



Marcello D'Onofrio

Come realizzare un business plan

Guida pratica per imprenditori
e dirigenti

MANAGEMENT

TOOLS

FrancoAngeli

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Marcello D'Onofrio

Come realizzare un business plan

Guida pratica per imprenditori
e dirigenti

Con schemi operativi di gestione

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Per accedere all'allegato online è indispensabile
seguire le procedure indicate nell'area Biblioteca Multimediale
del sito **www.francoangeli.it**
registrarsi e inserire il codice **EAN 9788820437381** e l'indirizzo email
utilizzato in fase di registrazione

Grafica di copertina *Elena Pellegrini*

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

Indice

Introduzione , di <i>Marcello D'Onofrio</i>	pag.	9
1. Progettare un'idea attraverso il business plan	»	11
1. L'idea da realizzare	»	11
2. Progettare l'idea	»	12
3. L'importanza del business plan	»	13
2. Gli strumenti del business plan: pianificazione e programmazione	»	17
1. La pianificazione e la programmazione d'impresa	»	17
2. Le fasi del processo di pianificazione	»	19
3. Prima fase: analisi della situazione di partenza e della sua prevedibile evoluzione analisi di settore	»	21
4. Il concetto di settore: criteri di suddivisione settoriale	»	23
5. La concorrenza multisettoriale	»	26
6. La problematica delle barriere: barriere in entrata, negative ed in uscita	»	26
7. Seconda fase: individuazione ed analisi dei punti di forza e di debolezza dell'impresa	»	31
8. Terza fase: definizione degli obiettivi e la relativa razionalizzazione delle scelte	»	33
9. Modelli e limiti della razionalità decisionale	»	37
10. La strutturazione delle decisioni aziendali	»	40
11. Quarta fase: la formulazione delle strategie	»	41
12. Quinta fase: la redazione del piano	»	47
13. Sesta fase: approvazione, esecuzione e controllo del piano	»	47

3. Il budgeting come strumento di redazione del business plan	pag.	48
1. Le caratteristiche del budget e le sue funzioni	»	48
2. Formazione e composizione del budget aziendale	»	52
3. Budget commerciale e budget di produzione	»	55
4. Le fasi del budgeting	»	70
5. Prima fase: analisi della situazione patrimoniale iniziale	»	72
6. Il punto di partenza	»	72
7. Alcune importanti definizioni	»	76
8. Tipologie di riclassificazione dello stato patrimoniale	»	82
9. Tipologie di riclassificazione del conto economico	»	92
10. Rapporti fra i vari elementi di bilancio: il sistema degli indici	»	103
11. Seconda fase: il budget economico	»	107
12. Terza fase: il budget finanziario	»	108
13. Il budget delle fonti e degli impieghi	»	109
14. Il budget di cassa	»	111
15. Quarta fase: il budget patrimoniale	»	116
16. Quinta fase: il controllo di budget	»	116
17. Sesta fase: la situazione patrimoniale ed economica finale	»	117
4. Il business plan e l'analisi dei costi	»	119
1. Analisi dei costi	»	119
2. Tipologie di classificazione dei costi	»	122
3. Classificazione secondo la natura dei costi	»	122
4. Classificazione secondo la variabilità dei costi: break even point	»	123
5. Classificazione secondo le modalità di programmazione dei costi	»	131
6. Classificazione secondo le modalità di imputazione dei costi	»	132
7. Classificazione secondo la controllabilità d'imputazione dei costi	»	134
8. Classificazione secondo l'effettività della manifestazione dei costi	»	135
5. Il business plan ed il controllo di gestione	»	136
1. Il concetto del controllo di gestione	»	136
2. Gli strumenti contabili	»	139
3. La struttura organizzativa d'impresa: centri di responsabilità	»	142

4. Centri di costo	pag.	143
5. Centri di ricavo	»	144
6. Centri di profitto	»	144
7. Organi del controllo di gestione: direzione generale, manager ed il controller	»	146
6. Applicazione pratica del business plan	»	148
1. Introduzione	»	148
2. La presentazione della società	»	149
3. La descrizione dell'idea imprenditoriale	»	151
4. La localizzazione dell'attività	»	151
5. L'analisi di mercato: le caratteristiche della domanda turistica ed il trend della domanda turistica	»	153
6. Il piano di marketing	»	161
7. Il piano di produzione	»	164
8. Relazione sul piano economico-finanziario	»	167
9. Determinazione e pianificazione dei ricavi	»	170
10. Determinazione e pianificazione dei costi	»	171
11. Il bilancio di previsione dei primi tre anni d'attività	»	174
12. Pianificazione del cash-flow	»	176
13. Calcolo del break even point	»	177
14. Conclusioni	»	178
7. Istruzioni operative del programma allegato al libro per la redazione di un business plan	»	179
1. Parte dell'analisi storica quantitativa	»	179
2. Parte dell'analisi prospettica	»	197

Introduzione

Questo libro è rivolto a tutti coloro che vorrebbero realizzare un'idea di tipo imprenditoriale, ma non sanno come fare e soprattutto non sanno se quell'idea è realmente fattibile.

È evidente che tale idea può nascere a chiunque voglia intraprendere una nuova attività o a chi ha già un'attività imprenditoriale e vuole espanderla o cambiarla, sfruttando un'occasione capitatagli in un momento particolare e magari utilizzando anche incentivazioni statali di tipo finanziario e fiscale.

Lo strumento necessario, *spesso obbligatorio*, per capire la fattibilità dell'idea imprenditoriale che si vorrebbe realizzare e quindi farla conoscere a terzi che possano in qualche modo finanziarla (banca, ente pubblico, un socio, ecc.) è rappresentato dal **business plan** (o piano d'impresa). L'obbligatorietà della redazione di tale strumento è sancita soprattutto quando si vuole chiedere ad un istituto di credito un mutuo o un contributo, o anche un semplice affidamento ed ancor di più quando si vuole utilizzare incentivazioni statali o locali.

Il libro spiega, quindi, l'importanza del business plan, la sua composizione, la metodologia attraverso la quale si redige ed introduce inoltre, man mano che vengono trattati gli argomenti specifici, dell'esemplificazioni pratiche di un vero business plan realmente redatto e finanziato.

Sperando che i lettori possano trovare di facile interpretazione i concetti illustrati ed auspicando che tali concetti ed esempi pratici possano dare un aiuto concreto per la realizzazione delle proprie idee imprenditoriali, auguro a tutti una buona lettura.

Marcello D'Onofrio

1. L'idea da realizzare

Quante volte ci si sofferma a meditare su di un'idea che si vorrebbe realizzare, ma poi la si abbandona immediatamente perché sembra impossibile? E quante volte si vorrebbe realizzare qualcosa che si ha in mente, ma non si fa perché non si ha il coraggio o perché non si sa come e cosa fare?

E ancora, quante volte si medita su di un'idea e si agisce subito, sull'onda del proprio entusiasmo, anche senza avere chiaro in mente come affrontare tutti i vari aspetti.

Realizzare un'idea non è certo facile, soprattutto quando si tratta di un'idea imprenditoriale, ma se si prova a mettere su carta ciò che si vorrebbe fare, le cose forse potrebbero sembrare diverse. Avere la conoscenza in anticipo di cosa si andrà a fare, identificare bene la propria idea imprenditoriale, raccogliere tutte le informazioni possibili è il primo passo che si deve fare, è il primo investimento di energie che ogni imprenditore dovrebbe compiere. Tale passo può essere fatto solo esclusivamente attraverso la redazione di un business plan o piano di impresa, che è il modo migliore per:

- chiarire le idee;
- trovare la giusta motivazione;
- valutare attentamente i rischi;
- individuare le possibili fonti di finanziamento;
- accertare la convenienza economica.

Attraverso la redazione del business plan si acquisisce quindi la sicurezza in ciò che si andrà a fare e la motivazione necessaria per porre in essere con successo l'iniziativa imprenditoriale. Solo in questo modo è possibile perciò affrontare l'interlocutore (banca, ente pubblico, fornitore, cliente, ecc.) e presentare l'idea in modo convincente per il raggiungimento del proprio fine, che è:

- ottenere un finanziamento (mutuo bancario, fido, finanziamenti regionali, ecc.);
- ottenere una fornitura;
- conquistare un cliente;
- ecc.

2. Progettare l'idea

Il primo passo da compiere è quello di definire con precisione il percorso che ha portato a maturazione l'idea e confrontarla con le proprie capacità, competenze e con l'ambiente circostante.

Molto spesso si confonde l'idea imprenditoriale con un sogno fantastico o il famigerato *sogno nel cassetto*. In realtà è necessario tramutare il *sogno* in *idea* e poi realizzare il *progetto d'impresa*.

A tale fine è fondamentale rapportare il fattore **persona, idea, mercato e risorse**. Per “**persona**” s'intende colui che intende realizzare l'idea. Per “**idea**” s'intende quella che deve essere realizzata. Il “**mercato**” è il luogo economico dove s'intende realizzare tale idea. Infine, le “**risorse**” sono quelle umane, tecniche, economiche e finanziarie necessarie per la realizzazione dell'idea.

L'analisi accurata di questi quattro elementi costituisce solide “mura” sopra le quali è possibile edificare il proprio progetto.

Per raggiungere la consapevolezza della possibile realizzazione del proprio sogno tramutato in idea (idea imprenditoriale), è utile effettuare un'analisi introspettiva per verificare quindi il rapporto che esiste fra se stesso e tale sogno-idea.

Le domande da porsi nell'autoanalisi sono:

- com'è nata l'idea?
- è qualcosa che parte da me ed è collegata ad un mio hobby, una mia competenza, o altro?
- è qualcosa che ho visto fare in altri contesti?
- è una suggestione proveniente da altre persone o dall'ambiente familiare?
- nasce da un bisogno?
- in cosa consiste esattamente l'idea imprenditoriale?
- a chi mi rivolgo?
- chi saranno i miei clienti?
- ci sono concorrenti che fanno le stesse cose o cose simili?
- in che modo mi organizzerò?
- è un'idea realizzabile?
- quali sono le competenze tecniche e gestionali necessarie?
- quali condizioni dovrebbero verificarsi affinché l'idea possa realizzarsi?

Le domande da porsi su di sé sono:

- che cosa mi spinge a mettermi in proprio e avviare un'impresa?
- per quale motivo voglio realizzare questa idea?
- è tale idea che mi attira o potrei realizzare altre idee e quali sono?
- quali competenze ed esperienze potrei utilizzare per la realizzazione dell'idea?
- ho una rete di conoscenze personali che mi può aiutare?
- quali sono le mie risorse personali su cui posso contare?
- quali sono le risorse economiche e finanziarie che posso investire?
- sono disponibile al cambiamento di vita che subirò con un'attività in proprio?

Questa autoanalisi deve aiutarci a capire se esiste una coerenza tra l'idea e le proprie caratteristiche personali.

Dopo aver individuato, con l'aiuto dell'autoanalisi, l'idea e la coerenza di quest'ultima con la propria persona, è necessario rivedere l'idea in relazione con il mercato di riferimento e con le risorse a disposizione. Per far questo, è utile raccogliere molte informazioni e porsi una serie di domande, che potrebbero essere:

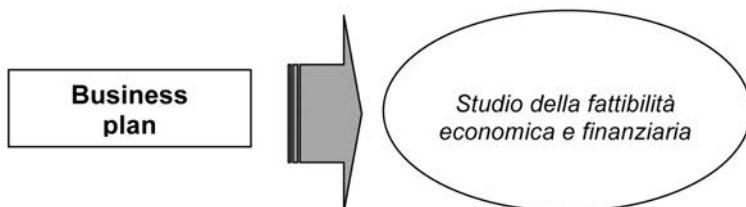
- a quali bisogni risponde la mia idea?
- chi sono i miei clienti?
- quanti sono i miei potenziali clienti?
- dove si trovano?
- come posso raggiungerli?
- perché dovrebbero comprare da me e non da altri?
- che cosa offrono i concorrenti?
- chi sono i concorrenti e quanti sono?
- di quali risorse tecniche, economiche e finanziarie avrò bisogno?

Alla conclusione di quest'analisi si arriva quindi a circoscrivere la coerenza tra **persona-idea-mercato-risorse**, e probabilmente, come spesso accade, si verifica la necessità di adattare l'idea alle esigenze scaturenti dall'esterno. A questo punto si è in grado di costruire una propria visione di quella che sarà l'impresa da realizzare e immaginare se stessi come imprenditori.

3. L'importanza del business plan

Il business plan (o piano d'impresa) è lo studio attraverso il quale si verifica la fattibilità economica e finanziaria di un'idea imprenditoriale.

Fig. 1 - La funzionalità del business plan



Per realizzare un'idea imprenditoriale, è perciò necessario utilizzare il business plan come strumento essenziale per:

- verificare e pianificare la realizzazione di tale idea imprenditoriale;
- presentare in modo convincente ad altre "persone" (banche, società finanziarie, soci, enti pubblici, ecc.) quell'idea imprenditoriale.

Il business plan deve essere quindi redatto in due momenti ben definiti:

1. **al momento della nascita di una nuova impresa**, in quanto è necessario verificare la fattibilità dell'idea e pianificarne la realizzazione;
2. **nel corso dell'esercizio di impresa**, per controllare gli eventi pianificati e modificare, nel caso si verifichi la necessità, le decisioni già prese.

Come rappresentato nella figura 3, il piano d'impresa si scompone in una parte **descrittiva** ed in una **numerica**.

La **parte descrittiva**, attraverso analisi di mercato, indagini statistiche e dimostrazioni strategiche, spiega letteralmente (con l'ausilio di grafici e tabelle) la fattibilità dell'idea e quindi la realizzazione della stessa in termini convincenti.

Fig. 2 - Le due importanti funzioni del business plan

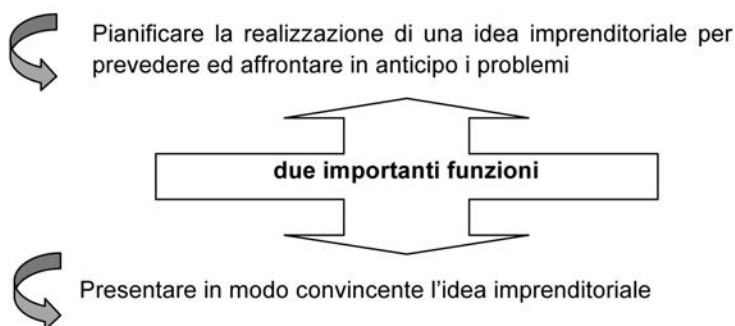
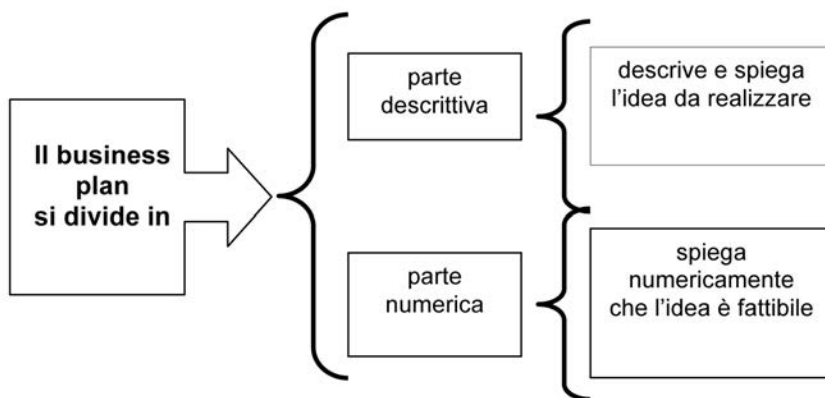


Fig. 3 - Le due parti del business plan



La **parte numerica**, attraverso analisi economiche e finanziarie, spiega (con l'ausilio di tabelle e grafici) in termini numerici che l'idea è realizzabile e che l'attività alla quale si dà vita è economicamente equilibrata e redditizia. In particolare, tale parte deve dimostrare al "finanziatore" (banca, socio, ente pubblico, ecc.) che i risultati numerici garantiscono il soddisfacimento delle obbligazioni assunte.

Esempio

Si riporta di seguito l'esempio di una **piccola impresa G.A. Snc** (che è la "persona" che intende realizzare l'idea) che opera *realmente* nel settore del trasporto turistico passeggeri in una località marittima. I titolari di detta impresa individuano un tratto di costa, allettato da diversi anni da un rilevante numero di turisti, che non è coperto da nessun tipo di servizio né pubblico né privato. Malgrado questo, i turisti continuano ad andare ed ad incrementarsi come numero anno per anno. Da qui nasce l'**idea imprenditoriale** (che è "l'idea" che deve essere realizzata) che consiste nell'acquistare, attraverso un **finanziamento bancario** (che è la "risorsa monetaria"), un'**imbarcazione** (che è la "risorsa tecnica") attraverso la quale viene svolto un **servizio di trasporto turistico** (che è il "mercato") lungo la costa sopra menzionata, con partenze regolari diretti verso siti particolarmente attraenti ubicati lungo la fascia costiera. Inoltre, tale imbarcazione dovrà essere fornita all'interno di servizi ristorazione e bar, che nella bassa stagione potranno essere utili per convegni, congressi, ricorrenze varie ed altro.

Per la realizzazione di tale idea imprenditoriale i titolari hanno redatto all'uopo un business plan composto da una *parte descrittiva* ed una *numerica*. La parte descrittiva spiega nei minimi particolari l'idea ed evidenzia un'analisi di mercato ed un piano di marketing operativo che prova la fattibilità e quindi la riuscita del servizio turistico in questione. La parte numerica dimostra da un punto di vista economico la redditività attraverso l'elaborazione di una pianificazione dei ricavi e dei costi, la determinazione del break even point (punto d'equilibrio tra costi e ricavi), la redazione di un bilancio di previsione e di un cash flow (flusso di cassa) operativo.

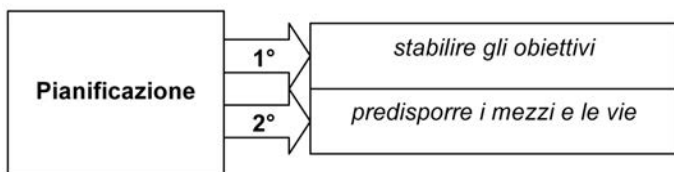
L'esemplificazione pratica del business plan sopra citato, sia da un punto di vista descrittivo che numerico, è riportata nei capitoli successivi man mano che verrà trattato l'argomento specifico.

1. La pianificazione e la programmazione d'impresa

La **pianificazione** e la **programmazione** sono gli strumenti che devono essere utilizzati per redigere un business plan.

La **pianificazione** è il processo attraverso il quale i soggetti atti alla guida dell'impresa fissano determinati obiettivi e strumenti per realizzare un certo futuro. Nel processo di pianificazione si rilevano, quindi, due componenti fondamentali (vedi fig. 1).

Fig. 1 - Il processo della pianificazione



Gli **obiettivi** rappresentano le mete che l'impresa, nello svolgimento della sua attività, vuole raggiungere. I **mezzi** (risorse materiali, immateriali e finanziarie) e le **vie** (nuovi prodotti e nuovi mercati) tracciati nel piano sono gli strumenti che consentono di realizzare gli obiettivi.

Abitualmente il termine pianificazione si usa come sinonimo di **programmazione** o viceversa. In realtà essi trovano distinzione nell'orizzonte temporale. Si parla di pianificazione quando si sviluppano previsioni di medio-lungo periodo (da tre a cinque anni). Si parla di programmazione quando si sviluppano previsioni di breve periodo (un anno). Tali momenti appartengono ad un ampio processo tendente a delineare un futuro desi-

derato attraverso varie forme d'influenza sul comportamento degli operatori aziendali.

Esempio

Riprendendo l'esempio illustrato nel capitolo precedente, nella fattispecie la *meta* che la **G.A. Snc** (che come già detto opera nel settore del trasporto turistico passeggeri) vuole raggiungere è quella di far crescere il proprio bacino d'utenza sfruttando una zona turistica costiera non coperta da servizi turistici, né pubblici né privati, quindi incrementare il proprio giro d'affari. Per quanto concerne la predisposizione dei *mezzi* e delle *vie*, per il raggiungimento di tale meta, è evidente che è rappresentata dall'acquisto dell'imbarcazione attraverso l'ottenimento di un finanziamento bancario.

I titolari di detta impresa, perciò, attraverso il processo della pianificazione hanno redatto il business plan necessario per presentare la loro idea all'istituto bancario **Banca Spa** che ha finanziato l'acquisto dell'imbarcazione. Tale business plan è riportato a stralci nei paragrafi e nei capitoli successivi man mano che verrà trattato l'argomento specifico.

Pianificare e programmare sono momenti che nell'impresa, implicitamente, sono sempre esistiti. L'esigenza di formalizzare il piano o il programma e suddividere le responsabilità, si avverte quando il complesso organizzativo dell'impresa diventa più articolato. Le idee e gli obiettivi impliciti per il "management" devono, quindi, formalizzarsi in un piano chiaro ed esplicito.

La pianificazione si realizza attraverso due importanti metodologie:

- la pianificazione estrapolativa;
- la pianificazione strategica.

La **pianificazione estrapolativa** concepisce il futuro come un'estrapolazione del passato e del presente. Tale metodologia ha poco significato in quanto, a causa della dinamicità della vita aziendale, il passato, il presente ed il futuro sono troppo diversi. La **pianificazione strategica** sviluppa possibili comportamenti alternativi d'impresa dando a quest'ultima un ruolo attivo nell'ambiente esterno e nei confronti della propria situazione interna: flessibilità, innovazione, anticipazione, ecc.

Altro momento da evidenziare è certamente quello che riguarda il controllo. Quest'ultimo verifica il grado del raggiungimento degli obiettivi de-

finiti e stimola la valutazione della congruità dei medesimi e delle scelte operate. Il controllo valuta l'efficienza relativa all'acquisizione delle risorse in rapporto all'output pianificato, l'efficacia relativa all'attitudine a raggiungere gli obiettivi di output. L'attività di controllo, come la programmazione, influisce sul comportamento dei responsabili.

Il **budget**, nella programmazione e controllo, assume un ruolo importantissimo. Attraverso il **budgeting** i diversi organi d'impresa raggiungono periodicamente un accordo sull'impiego e sull'allocazione delle risorse disponibili. Tali organi, conseguentemente, definiscono gli obiettivi da perseguire e analizzano le differenze tra obiettivi e risultati per valutare la prestazione di ognuno di essi e per migliorare il processo decisionale. Il budget, perciò, è strumento di programmazione e controllo.

Cambiamenti intervenuti nell'ambiente esterno ed all'interno dell'impresa hanno portato nuovi orientamenti per i sistemi di programmazione e controllo. Basti pensare alla globalizzazione dei mercati alla quale si accompagna l'evoluzione nella cultura aziendale, negli assetti organizzativi, nelle strategie produttive, lo sviluppo della tecnologia, nel campo produttivo ed in quello informatico, ecc. Queste nuove tecnologie consentono, e consentiranno sempre più in futuro, di svolgere operazioni e attività impensabili solamente una decina di anni fa.

2. Le fasi del processo di pianificazione

Le fasi del processo di pianificazione possono suddividersi nel modo seguente (vedi anche fig. 2).

1. analisi della situazione di partenza e della sua prevedibile evoluzione;
2. individuazione ed analisi dei punti di forza e di debolezza dell'impresa;
3. definizione degli obiettivi;
4. formulazione delle strategie;
5. redazione del piano;
6. approvazione, esecuzione e controllo del piano.

Il primo passo da compiere prima di pianificare è quello di analizzare **l'ambiente esterno** e **l'impresa nel suo interno**. Con l'analisi dell'ambiente esterno si pongono in risalto i vincoli e le opportunità. Con l'analisi dell'impresa nel suo interno si valuta la capacità dell'azienda di far fronte alle tendenze esterne, anticipandole e adattandosi ad esse.