



UNIONCAMERE

Fondo perequativo 2021-22

*COMPETENZE PER LE IMPRESE.
Orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro*

*Servizio di Orientamento al lavoro e alle professioni
Area formazione e politiche attive del lavoro*

Lo strumento di messa a terra dell'idea: il business plan

a cura di Michele Grattagliano

Dottore Commercialista e Revisore Contabile

Mi occupo principalmente di:

- *Consulenza direzionale e strategica*
 - *Startup e PMI innovative*
 - *Pianificazione aziendale e finanziaria*
 - *Piani strategici e business planning*
 - *Valutazioni d'azienda*
 - *Advisory nella compravendita d'aziende e nei passaggi generazionali*
 - *Restructuring*
 - *Project financing*
 - *Audit*
 - *Formazione*
-
- *Docente Formaper*
 - *Esperto CCIAA per assistenze specialistiche di primo orientamento in ambito Startup e Imprese Innovative*



Michele Grattagliano

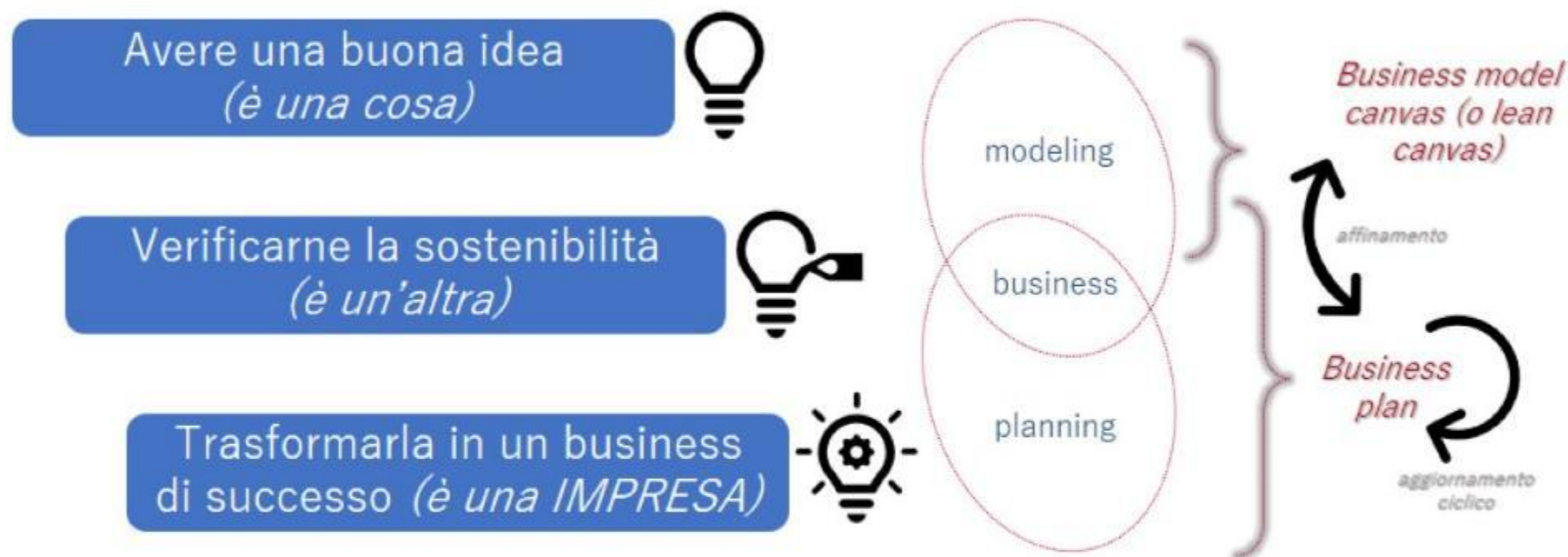
Business and financial consultant - Dottore Commercialista -
Revisore contabile

Milano, Lombardia, Italia · [Informazioni di contatto](#)

<https://www.linkedin.com/in/michele-grattagliano-83b86315/>

Il percorso di maturazione dell'idea



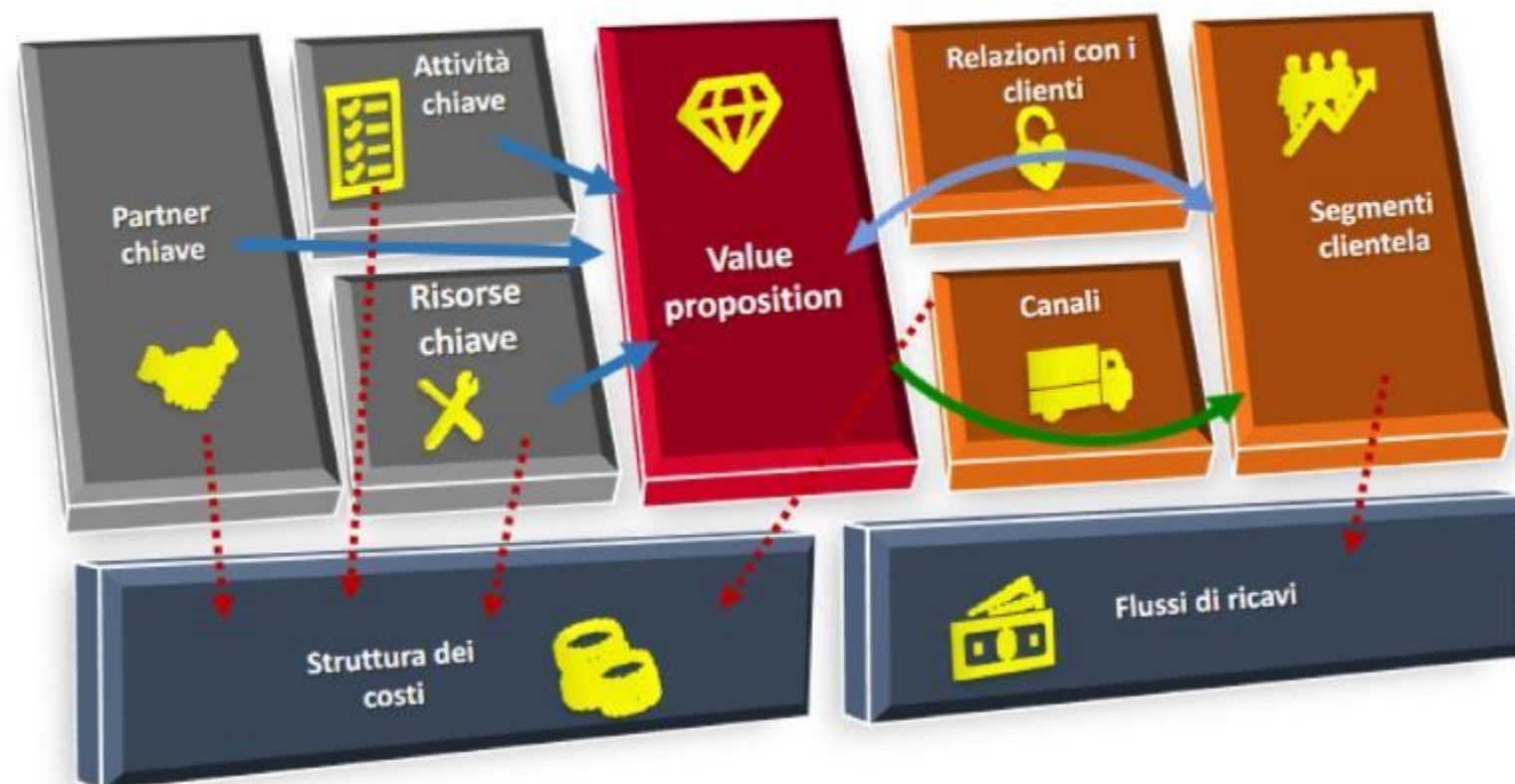


In ogni caso ricordiamoci che: il business model canvas e il business plan non possono trasformare una buona idea in un buon business, questa è la competenza dell'imprenditore...

....possono però aiutarlo nel percorso

Mettere a fuoco il modello di business: tasselli chiave e relazioni

a cura dr. Michele Grattagliano

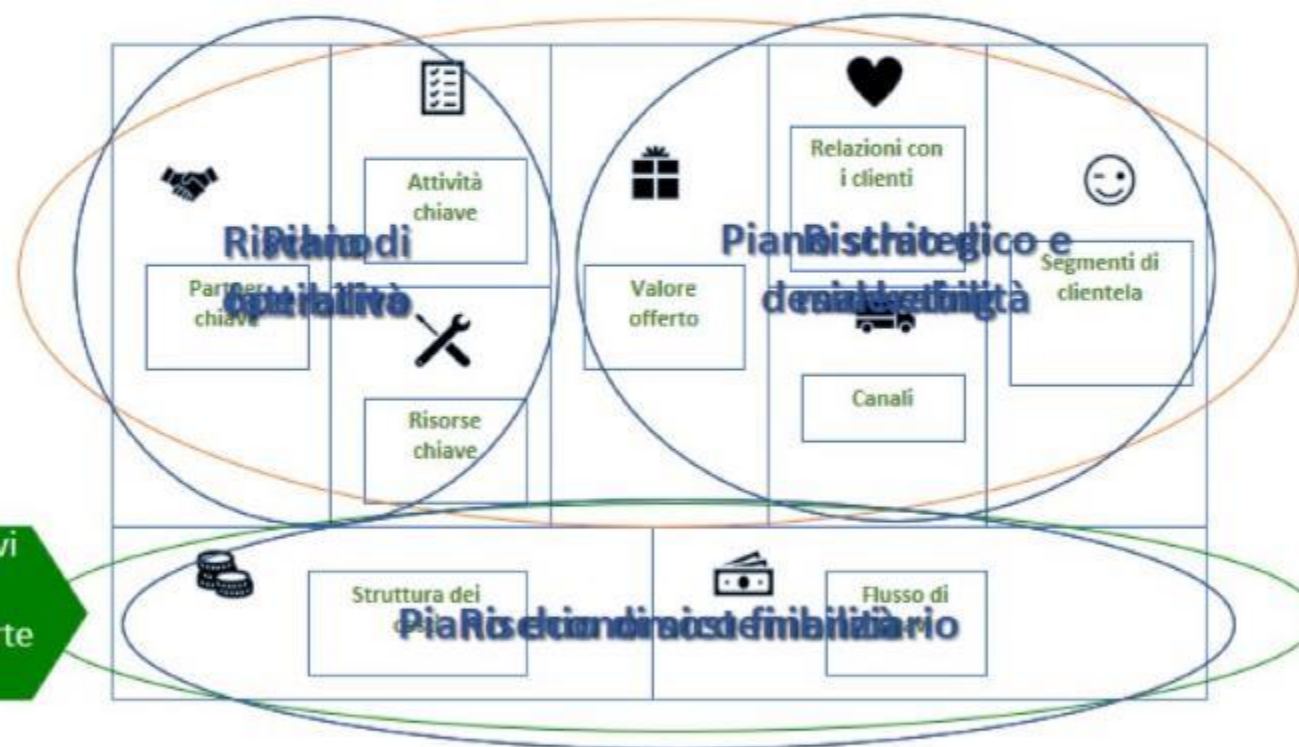


Ma per passare all'attuazione va tutto validato, spiegato e dimostrato nel business plan



Questi blocchi vi aiuteranno a sviluppare la parte strategico qualitativa del BP

Questi blocchi vi aiuteranno a sviluppare la parte quantitativa



Il **business plan** è la risultante di un **percorso di analisi strategica** detta appunto di **business planning**

Terminologicamente il "business plan" equivale ad un **piano strategico**, anche se spesso il termine viene ricondotto alle sole stime quantitative (**PEF**)

Sistematizza il quadro della futura gestione applicando **competenze e metodologie** tipiche di discipline diverse tra loro (strategia, marketing, operations, accounting, ecc.), messe a servizio e ricomposte all'interno del complesso organismo chiamato azienda (o meglio di una **proiezione virtuale**/digitale della stessa)

Il tutto viene trasfuso in uno o più **documenti** che riportano i principali risultati quali-quantitativi delle analisi e delle valutazioni condotte (**output**)

Tuttavia, oltre che gestito come un adempimento (output), il percorso (processo) deve aiutare a creare, modellare ed affinare uno **stile di direzione** che aiuti il (neo) imprenditore a coltivare, oltre alla dimensione del "*day by day*", quella capacità di "**guardare avanti**", lavorando anche di anticipo e non solo inseguendo gli eventi



Enfatizzare
l'attenzione sul
processo

Essere
consapevoli
dei
presupposti



Tale obiettivo viene raggiunto se sono chiari i **presupposti** alla base del processo di business planning

Vediamoli

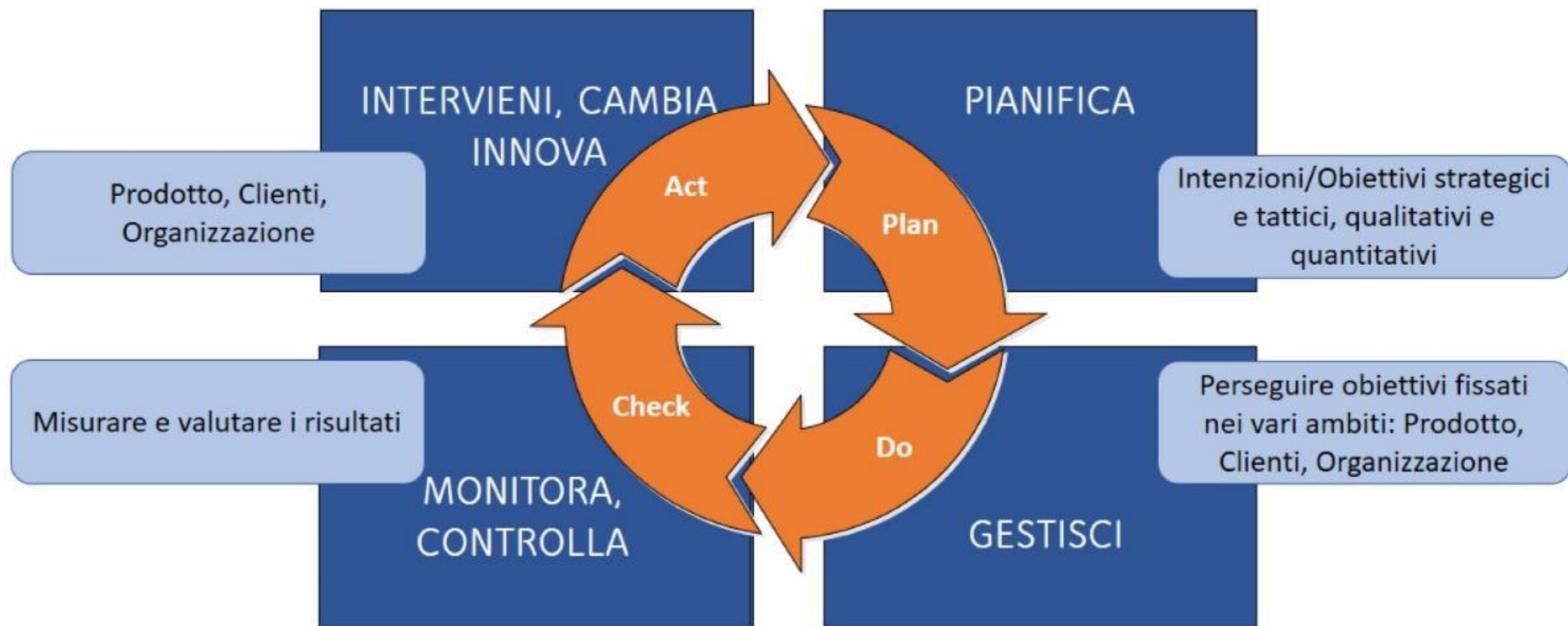
10 presupposti



Il business plan è, o
dovrebbe essere, uno
**strumento di straordinaria
ordinarietà**

Non fatto episodico
Non ad hoc
Non scontato
Non strumentale ma
naturale

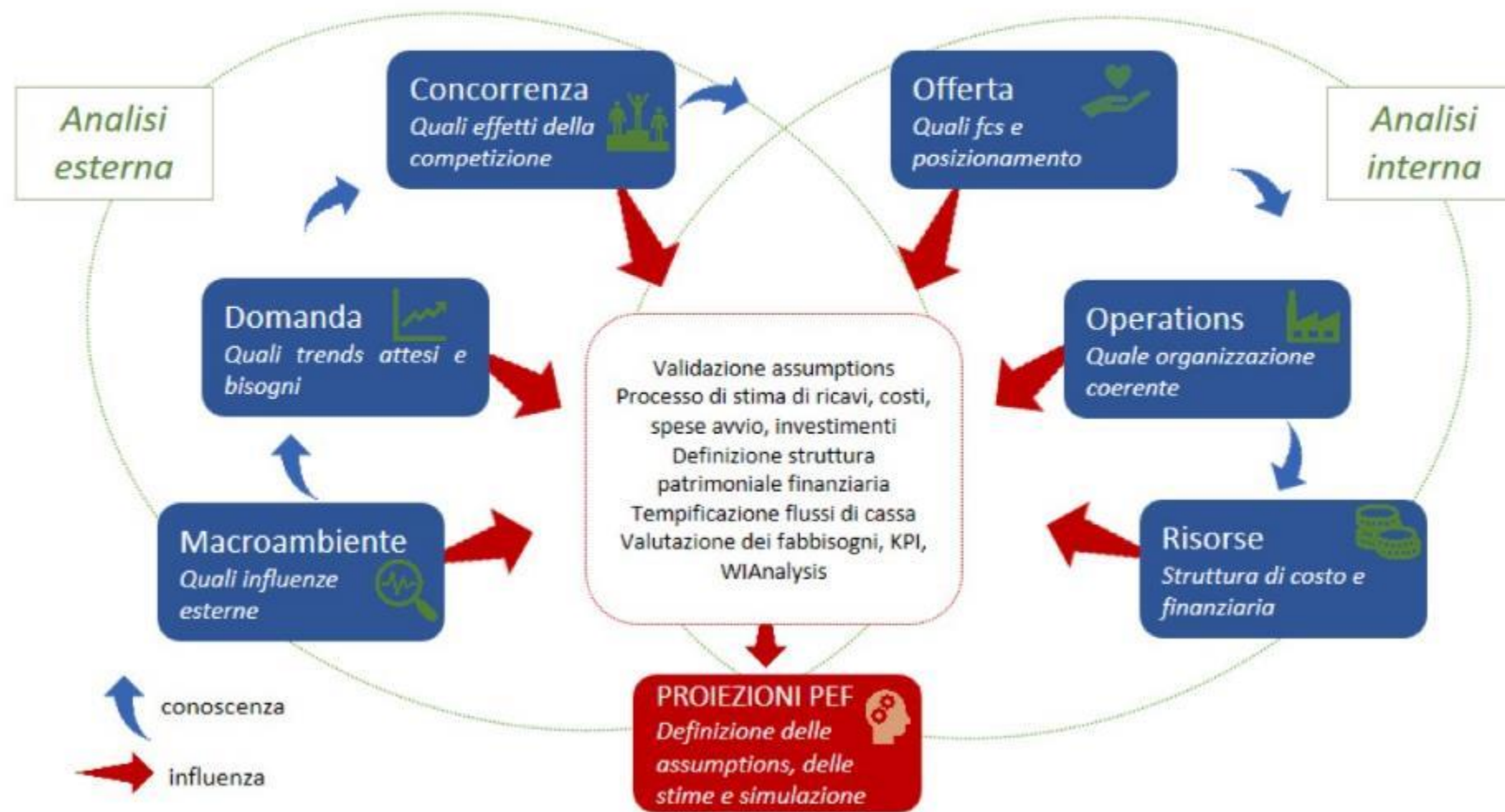
Scaturisce da un percorso di valutazione
strategica (business planning), un iter, un
processo aziendale di pianificazione e
controllo costantemente vissuto e
presidiato



Va sviluppato con un
approccio olistico
A 360 gradi

Considera ogni
ambito/dimensione
aziendale (interna ed
esterna), in una
visione d'insieme

Deve permettere di pensare
l'impresa nella sua
complessità
mutevole nel tempo



L'analisi è fondamentale per definire le assumptions su cui si basano le proiezioni eco-fin. Si fonda sui dati storici e su quelli attesi.

Farlo non serve solo agli
startupper o agli aspiranti
imprenditori

Per loro è una scelta
necessaria
Per gli altri una scelta
intelligente

Pensare di farne a meno è come
*"guidare un'auto senza avere una
destinazione precisa, con fitto
nebbione e magari con rosso di
benzina!"*

Il BP discende dalla
esplicitazione e dallo
sviluppo del **pensiero
strategico** e dell'agire
conseguente

Virtualizza su carta
una rotta che potrà
essere realtà (*digital
twin*)

Ciò permette di mettere a fuoco e
valutare i rischi di percorso e di
intraprenderlo con maggiore
consapevolezza

E' convinzione diffusa che i neo o piccoli imprenditori non debbano pensare strategicamente

Spesso si è presi dai problemi aziendali quotidiani, e si perde di vista
l'agire strategico

In realtà il pensiero strategico è un tratto fondamentale e distintivo dell'imprenditore di successo, anche piccolo, e che traspare dal bp

Deve basarsi su una **metodologia** lineare, chiara che aiuti concretamente l'imprenditore

La metodologia non fa altro che aiutare l'imprenditore a far meglio quello che deve elaborare

Solo una conoscenza adeguata dei fenomeni (analisi) permette di definire il cammino e assumere scelte ottimali, in funzione di stime ragionevoli

*Il **business plan** (o piano aziendale), inteso come documento, esplicita il percorso metodologico cioè lo sviluppo della analisi, le conseguenti valutazioni strategiche ed attuative, e le ricadute attese.*

I contenuti poi varieranno in funzione delle finalità



Il BP è parte integrante del sistema informativo gestionale e contabile d'impresa

I numeri sono una conseguenza dell'elaborazione ma ne sono anche l'origine

Per imprese in funzionamento non può prescindere dalle evidenze quantitative che rappresentano anche vincoli e limiti della stessa impresa



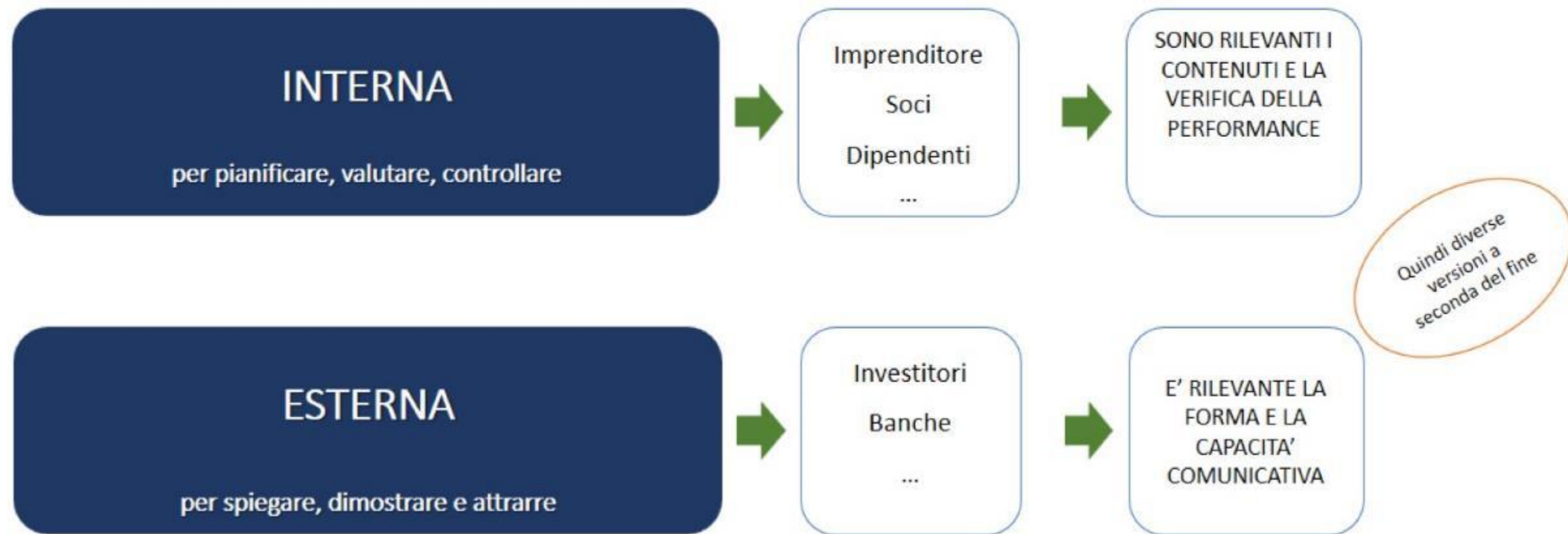
Il bp per aziende in funzionamento è il **punto di congiunzione** tra cosa è avvenuto in azienda e cosa ci si aspetta avvenga



Il BP è prima di tutto un repository di informazioni, dati, evidenze, riscontri, etc.

E' un contenitore (alimentato dal processo di business planning) da cui attingere

Il BP soddisfa molteplici esigenze, come tale può e deve essere adattato a seconda delle finalità



Il BP è uno strumento di definizione strategica ma anche di simulazione economico finanziaria

La sua struttura quantitativa deve riflettere le dinamiche aziendali, con logica contabile

La parte quantitativa del PEF si presta a valutazioni alternative per assumere decisioni e ridurre i rischi

L'analisi strategica porta a costruire il PEF (piano economico finanziario) che si concretizza in una proiezione delle 3 dinamiche tipicamente rappresentate dal bilancio:

- quella economica (riflessa dal conto economico prospettico) che rifletterà la capacità di creare valore;
- quella patrimoniale (riflessa dallo stato patrimoniale) che ci delinea gli impieghi e le fonti prospettiche;
 - quella finanziaria (Il prospetto dei flussi o rendiconto) con cui delineiamo il profilo finanziario e la capacità di sostenerlo nel medio

Con il PEF si possono sviluppare simulazioni tramite..

... la **what if**
analysis per ...

... analisi di
sensibilità ...

... e analisi di
scenario

E' con la simulazione che meglio si esplica la
funzione di **digital twin**

Il processo di BP ha assunto una maggiore valenza per obblighi e **tutela** degli amministratori (**adeguati assetti**)

Art. 2086 cc
c.2 "L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il **dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato** alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale."

Ciò impone una riflessione sulla **adeguata pianificazione e sul controllo**

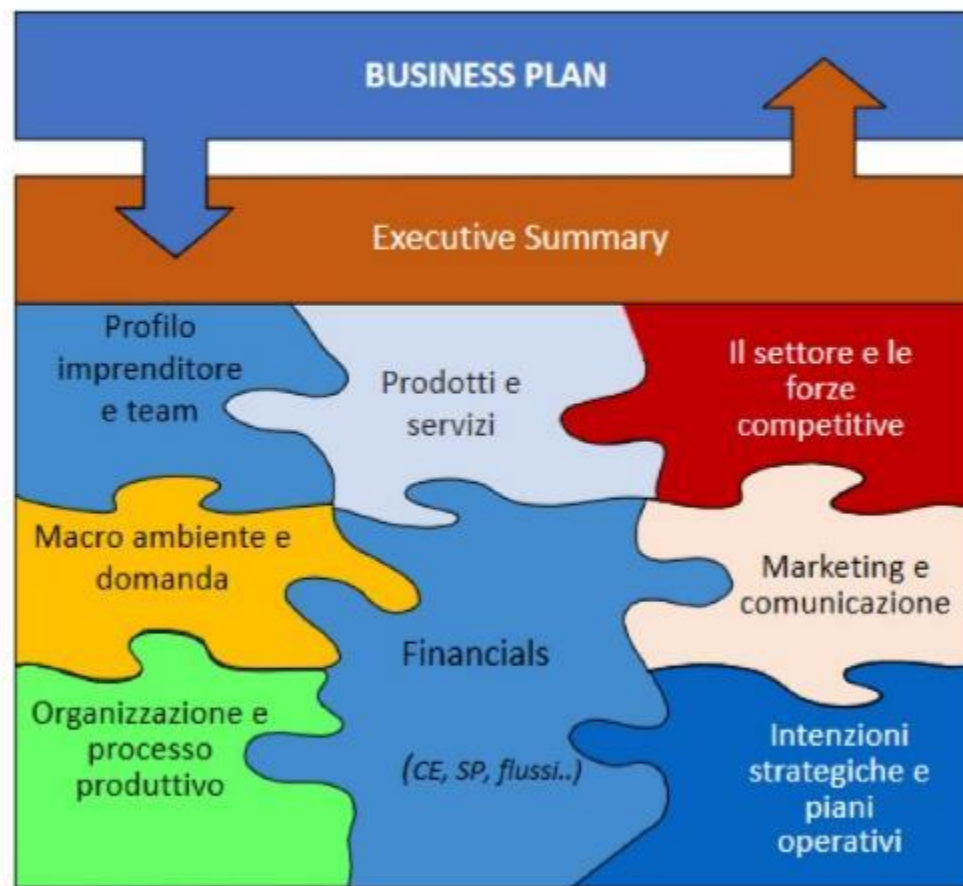
Art. 2476 c.c. espone l'amministratore ad una **responsabilità illimitata**:
c.1 "Gli amministratori sono solidalmente responsabili verso la società dei danni derivanti **dall'inosservanza dei doveri ad essi imposti dalla legge** e dall'atto costitutivo per l'amministrazione della società. Tuttavia la responsabilità non si estende a quelli che dimostrino di essere esenti da colpa e, essendo a cognizione che l'atto si stava per compiere, abbiano fatto constare del proprio dissenso."
c. 6 "gli amministratori **rispondono verso i creditori sociali** per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale". ...

Il principio del *forward looking* richiede una struttura orientata a prevedere e controllare (il ciclo PDCA), pur adattata alle dimensioni e natura

La forma da adottare è
strumentale alla finalità che
si vuole soddisfare

Non esistono
standard univoci, ma
necessità informative
incontrovertibili

In ogni caso sono rilevanti i
contenuti che vanno messi a
fuoco, analizzati, basati su
informazioni attendibili e
possibilmente comprovate



L'idea

- L'idea imprenditoriale (idea alla base del progetto)
- Cosa offriamo
- Il processo produttivo in sintesi
- Chi siamo (profilo imprenditoriale)

L'ambiente competitivo

- L'analisi del macro-ambiente
- L'analisi del mercato
- L'analisi dell'offerta del settore (la competizione)
- La sede dell'impresa
- L'analisi della domanda
- Elementi di innovatività
- La matrice prodotti mercato
- Il potenziale di mercato

L'ambiente interno

- L'analisi dei punti di forza e debolezza

La strategia

- Gli obiettivi
- La strategia

I piani operativi

- La scelta della forma giuridica
- Il piano di comunicazione
- I costi di comunicazione
- Il piano degli investimenti

Gli esiti attesi

Financials (proiezioni di conto economico, stato patrimoniale e flussi)

Il business plan, in fase di avvio, ha diverse funzioni:

- **validazione**
 - **ausilio nell'azione**
 - **definizione struttura finanziaria**
 - **comunicazione**
 - **repository**
 - **monitoraggio**
 - **verifica e aggiornamento**

Alcuni aspetti di tecnica



La **pianificazione economico-finanziaria** è un essenziale strumento di analisi e valutazione dei risultati d'impresa, che offre due significativi vantaggi:

- Conoscere in anticipo quali saranno le conseguenze economiche e finanziarie delle scelte operate nel corso del processo di pianificazione: QUANTI SOLDI SERVONO PER AVVIARE E CHE GUADAGNI POSSO ATTENDERMI?
- Rivedere e modificare le ipotesi - sulla base delle quali l'idea è stata progettata - qualora le scelte effettuate non consentano di ottenere i risultati desiderati, ripensando alcune scelte e strategie ipotizzate.

Attenzione la validità del piano è strettamente connessa alla veridicità, ragionevolezza e coerenza delle assumptions che porremo alla base delle proiezioni.

La loro migliore individuazione è frutto del percorso di analisi e raccolta dati che permettono di sostenere i motivi delle scelte poste a base delle previsioni.

Il PEF è il piano economico finanziario, in pratica la parte quantitativa del business plan.
Di fatto è un bilancio del futuro.



3 prospetti CE (PL), SP (BS),
RF (FS)

Per quanto abbiām visto fin'ora esso si elabora sulla base delle informazioni e dati raccolti in fase di analisi, di ricerca, di indagine, mixandoli con le strategie che si ipotizza di sviluppare



Valori: quantitativi (diverse unità di misura); monetari; percentuali, ..

La sua strutturazione può essere fatta con fogli di calcolo, con modelli predisposti, o con software ad hoc

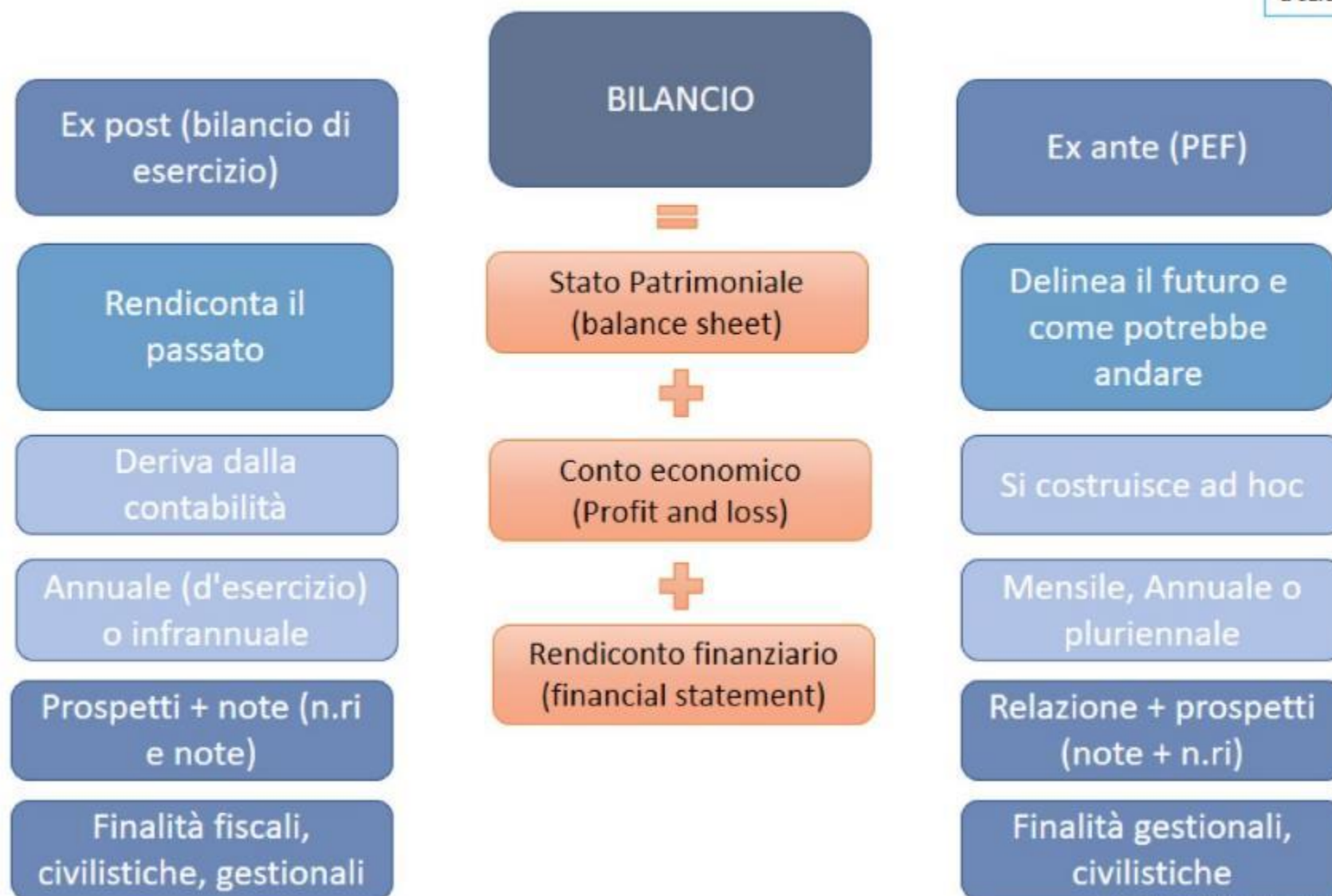


Excel o altro ... quale ?

Cosa si nasconde dietro un Pef: il bilancio questo (s)conosciuto

a cura dr. Michele Grattagliano

Lo strumento che misura, racchiude e **sintetizza** gli accadimenti aziendali - passati o prospettici - è il **bilancio**.



Patrimoniale



Il patrimonio è la foto di ciò che si possiede in un certo momento al netto di ciò che si deve

Lo Stato Patrimoniale
 $\text{attivo} = \text{impieghi}$ vs $\text{passivo} = \text{fonti}$

Reddituale



Il reddito rappresenta un filmato di quanto consumiamo (o bruciamo) e realizziamo con la gestione, cioè dell'andamento economico

Il Conto Economico
 $\text{ricavi} - \text{costi} = \text{utile (se positivo)}$
o $\text{perdita (se negativo)}$

Finanziaria



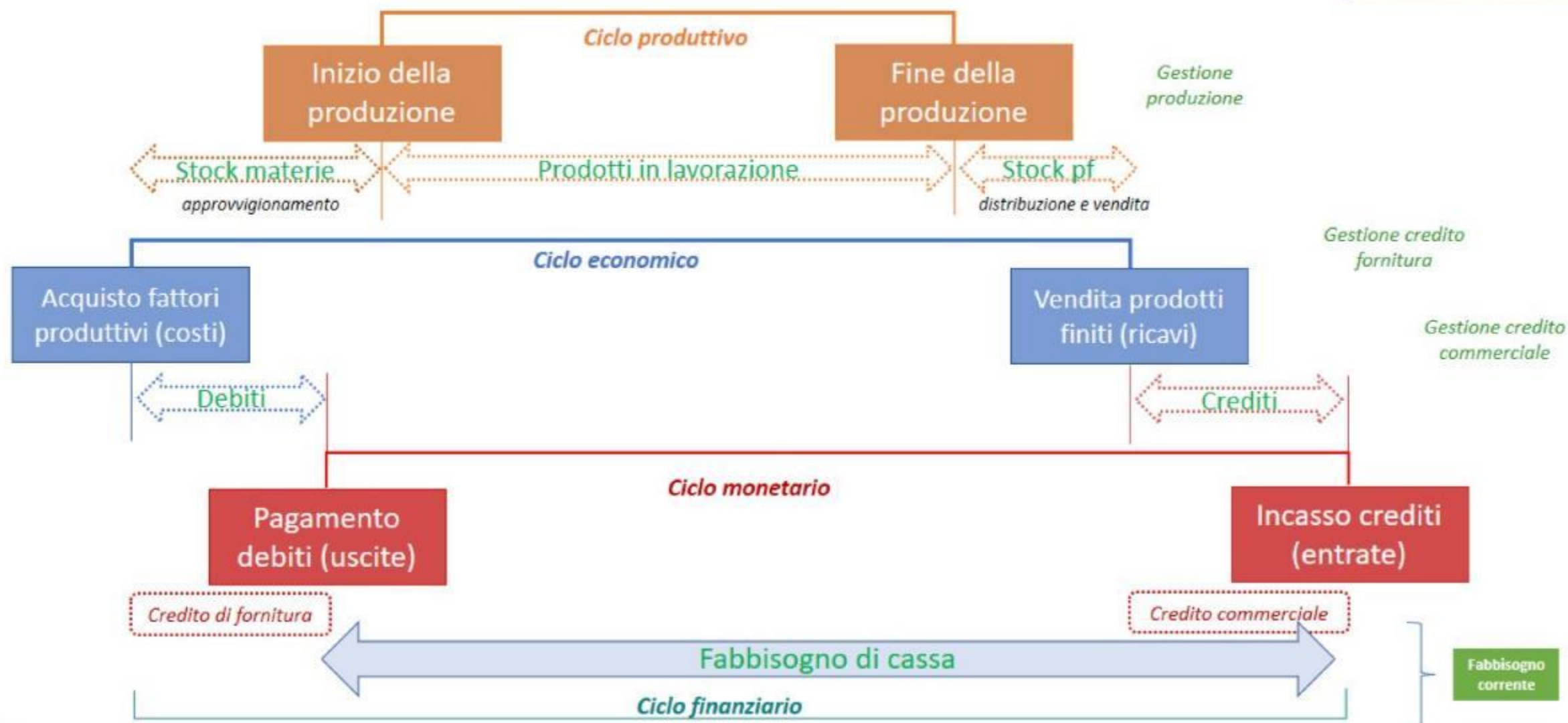
Il flusso di cassa - anch'esso un filmato - è la manifestazione finanziaria della nostra gestione

Il Rendiconto Finanziario
 $\text{entrate} - \text{uscite} = \text{cash flow}$ se positivo migliora la mia PFN, se negativo la peggiora

*Questi concetti possono essere utilizzati sia in chiave **consuntiva** che **prospettica** e sono i principali elementi che compongono il **bilancio***

Perché queste dimensioni? Per i cicli

a cura dr. Michele Grattagliano



UNIONCAMERE

Le voci in verde (e gli investimenti, non evidenziati) si riflettono nel ciclo patrimoniale

COMPETENZE PER LE IMPRESE.
Orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro.

Gli step per lo sviluppo della parte quantitativa del BP

a cura dr. Michele Grattagliano

- Utile partire dai dati consuntivi, se esistenti
 - Definire il numero di anni di proiezioni
 - Valutare le variabili esogene (inflazione, andamento tassi, variazioni mp) se rilevanti
 - Individuare quale strumento utilizzare (excel® *greenfield*, fogli preimpostati, *sfw* proprietari, piattaforme di simulazione)
 - Illustrare con chiarezza le *assumptions* adottate per le voci principali, che devono sintetizzare e basarsi sulla conoscenza acquisita dalla analisi qualitativa (dati veritieri e credibili) e quindi essere coerenti oltrechè prudenziali
 - Organizzare le assumption in strategiche, operative, strutturali, finanziarie, economiche, fiscali
- Predisporre il piano di investimenti (iniziali e di sviluppo) e se rilevanti alle fonti specifiche
- Sviluppare *in primis* le proiezioni economiche
 - Scegliere la struttura di P&L gestionalmente più rappresentativa per l'attività, comunque di tipo scalare con evidenza dei risultati intermedi (ex. a cdv, a mdc, a va, etc.)
- Valutare i flussi finanziari e gli stock patrimoniali (fonti e impieghi)
 - Decidere se partire dalla simulazione dei flussi mensilizzati per ottenere il patrimoniale o se assemblando i dati esistenti (investimenti, p&l vs previsione di indici di rotazione) *(il primo metodo è più «contabile» -parte da dati di flusso e arriva a dati di stock- ed è più consigliato anche per capire la sostenibilità finanziaria del periodo di avvio, il secondo è più financial)*
 - Individuare le fonti finanziarie necessarie per soddisfare il fabbisogno
- Sviluppare una analisi dei rischi, in termini di probabilità ed impatto
 - Sviluppare scenari alternativi (*best, normal, worst*) e/o analisi di sensitività
 - Individuare e rappresentare indici e kpi utili



- Il piano degli investimenti in fase di avvio deve accogliere la previsione di acquisto dei «fattori ad utilità ripetuta», che hanno cioè una natura durevole nel tempo
 - L'accurata previsione è fondamentale per alcune attività in quanto assorbono risorse rilevanti e vincolano la struttura finanziaria e produttiva (si pensi ad un errato dimensionamento degli impianti) del progetto
 - Trattasi di beni di natura materiale o immateriale (*intangibles*), questi ultimi in fase di avvio spesso rappresentano costi di *software*, di ricerca e soprattutto di *marketing*
 - Il piano dovrebbe articolarsi in una serie di tabelle e di note esplicative, organizzate per tipologia, e costituisce altresì una delle evidenze che si può fornire nella sezione quantitativa del BP
 - Per beni rilevanti andrebbe valutata la specifica individuazione di fonti di finanziamento ad hoc
-
- Il piano deve essere sufficientemente dettagliato (soprattutto con riferimento ai primi due anni di attività) con indicazione:
 - della tipologia dell'investimento e coerenza rispetto al piano operativo
 - dell'ammontare di spesa, di costi accessori e della percentuale di iva e delle modalità di pagamento (imprescindibile basarsi su offerte e preventivi)
 - del periodo dell'anno in cui si prevede l'effettuazione ed eventuale vincoli temporali con altri *asset*
 - della durata prevista (ammortamento)
 - delle condizioni contrattuali ipotizzate (chiavi in mano, penali per ritardo, sal, collaudi, etc.) e della valutazione dei rischi (es. sviluppo di *software* da terze parti)
 - di eventuali contributi ottenibili (crediti imposta, fondo perduto, agevolati, etc.)
 - Il piano degli investimenti permette di definire il fabbisogno strutturale

Il piano degli investimenti esemplificazione

a cura dr. Michele Grattagliano

Tipo di investimento	Importo netto iva	Vita utile (anni)	Quota annua di ammortamento
Impianti e macchinari	10.000	5	2.000
Mobili, arredi, attrezzature	5.000	5	1.000
Macchine ufficio (PC ecc.)	1.000	3	333
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	16.000		3.333
Costituzione società	2.000	5	400
Progettazione e realizzazione sito internet	3.000	3	1.000
Ristrutturazione bene di terzi (immobile)	5.000	8	625
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	10.000		2.205
Cauzioni	300	-	-
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE			
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	26.300		5.538

Immobilizzazioni materiali

Attenzione qs valore non rappresenta il reale esborso finanziario che sarà più elevato per l'iva da pagare

Immobilizzazioni immateriali

Questo ammontare confluisce nell'attivo dello stato patrimoniale in quanto rappresenta un impiego

Immobilizzazioni finanziarie

Questo valore nel conto economico rappresenta la quota parte che partecipa al risultato d'esercizio

Il prospetto va compilato per ciascun anno del bp, la quota di ammortamento (il costo annuale) deve calcolarsi sull'importo al netto di iva. Il piano degli investimenti permette di individuare il fabbisogno strutturale (ma non dimenticate che va finanziata anche l'iva)

E' opportuno indicare la vita utile di ogni bene al fine di determinare la quota di ammortamento annua dello stesso. Si consiglia di calcolare gli effettivi anni di vita e non tanto quelli imposti dalla normativa fiscale: in questo modo si ha una visione più realistica del recupero dell'investimento



Una delle possibili
modalità di
rappresentazione
del conto
economico

CONTO ECONOMICO	
Ricavi	
- Costi di produzione variabili	
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	
- Costi di produzione fissi	
MARGINE LORDO (MOL o EBITDA)	
- Ammortamenti, accantonamenti	
RISULTATO OPERATIVO (EBT)	
- Proventi/oneri finanziari/accessori	
RISULTATO ANTE IMPOSTE (EBT)	
- Imposte	
RISULTATO NETTO (UTILE/PERDITA)	

Movimenti
monetari

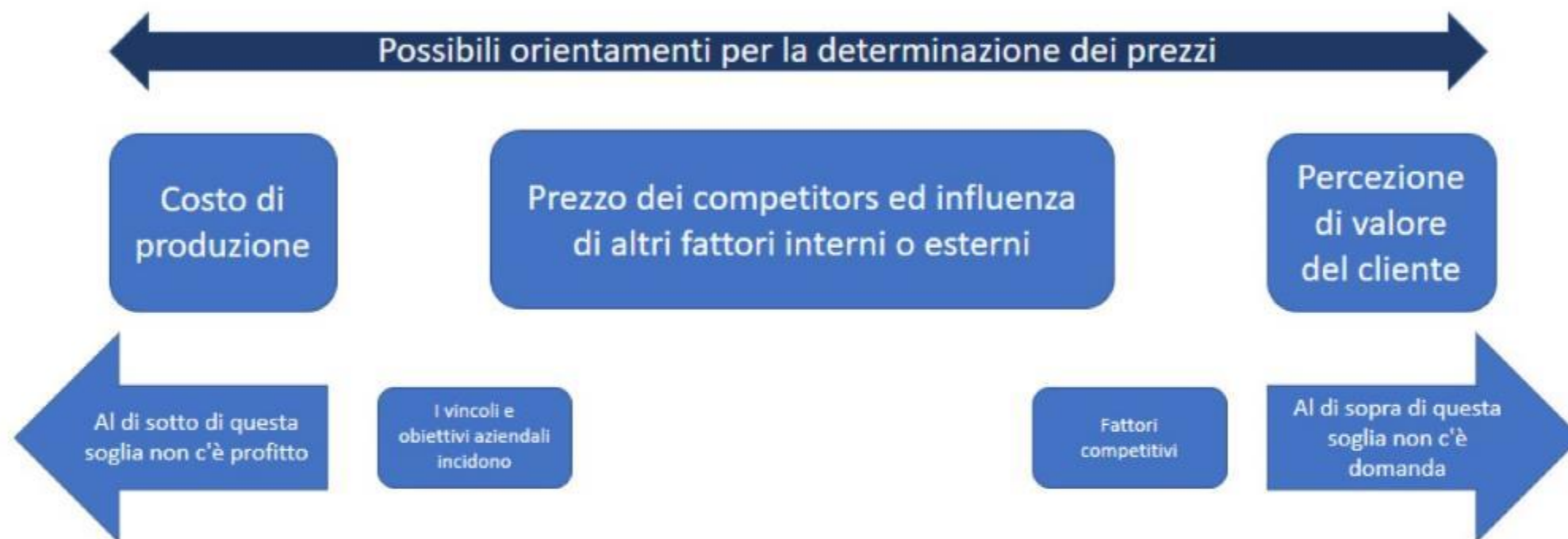
Flusso di cassa grezzo

La stima dei ricavi che si presume di poter realizzare, parte da tutte le informazioni che abbiamo raccolto nel corso della analisi strategica e che sono riportate nella parte qualitativa, sulle quali dovremo basare le assumptions per le stime sui ricavi (es. tendenza prezzi, iva vigente, stagionalità, etc.).

In ogni caso, semplificando quanto in realtà è più complesso (e delicato), la previsione del fatturato sarà ottenuta stimando quanto contribuirà ciascun prodotto o servizio. Tale contribuzione sarà ottenuta stimando il prezzo unitario di vendita medio per le quantità che ipotizziamo di vendere.



CONTO ECONOMICO
Ricavi
- Costi di produzione variabili
MARGINE DI CONTRIBUZIONE
- Costi di produzione fissi
MARGINE LORDO (MOL o EBITDA)
- Ammortamenti, accantonamenti
RISULTATO OPERATIVO (EBT)
- Proventi/oneri finanziari/accessori
RISULTATO ANTE IMPOSTE (EBT)
- Imposte
RISULTATO NETTO (UTILE/PERDITA)



- La definizione del prezzo è una scelta complessa: si può ragionare con un orientamento ai costi (quindi un approccio orientato ai fattori interni) oppure al mercato (domanda e concorrenza)
- La dinamicità del mercato chiama anche a valutazioni e modifiche rapide
- Risente del tipo di prodotto e mercato in cui si opera e degli obiettivi che si intendono perseguire

I costi di esercizio rappresentano le risorse che saranno consumate nel corso dell'esercizio per lo svolgimento dell'attività, cioè la produzione di beni e servizi.

Vi sono diverse tipologie di costi e diverse modalità per individuarli, tra le varie è utile stimare i costi distinguendo quelli **fissi** da quelli **variabili**.

In ogni caso la somma di tali costi permette di definire il valore del costo totale di gestione.

Per operare corrette stime dovrete raccogliere preventivi di spesa per ciascun costo rilevante, senza trascurarne alcuno. In questo senso dovrete individuare i principali fornitori a cui vi rivolgerete così da poter meglio capire le condizioni che vi potranno praticare (es. tempi di pagamento, scontistiche particolari, rateazioni, etc.).

CONTO ECONOMICO

Ricavi

- Costi di produzione variabili

MARGINE DI CONTRIBUZIONE

- Costi di produzione fissi

MARGINE LORDO (MOL o EBITDA)

- Ammortamenti, accantonamenti

RISULTATO OPERATIVO (EBT)

- Proventi/oneri finanziari/accessori

RISULTATO ANTE IMPOSTE (EBT)

- Imposte

RISULTATO NETTO (UTILE/PERDITA)



- presumere che gli interlocutori a cui si presenta un bp non siano tecnici
- porre enfasi sui dati economici a scapito della cassa
- salto eccessivo ricavi il primo anno di piano senza motivazione realistica o dei tassi crescita anni successivi
- mancata valutazione della stagionalità o ciclicità (impatta sui flussi finanziari significativamente)
- costi fissi connessi al percorso di crescita sottostimati
- non considerazione delle inefficienze e ritardi tipici della realizzazione di nuovi progetti o entrata in nuovi business
- mancata valutazione della reazione dei *competitors* sui profitti (es. guerra prezzi)
- sottovalutazione della capacità di traslare sulle vendite l'aumento costi di produzione
- stratex (strategic expenditure) non considerati, opex e capex su basi tendenziali
- economie di scala (su acquisti) troppo ottimistiche
- capitale circolante sottostimato (es. rotazioni crediti migliorate rispetto a consuntivi)
- tempistiche di realizzazione degli investimenti errata
- sovrastima degli effetti delle ristrutturazioni
- crescita dei costi di produzione non coerente con l'incremento ricavi
- costi di pratiche di finanziamento e di rendicontazione non inseriti nelle previsioni
- *Sottovalutazione dei ritardi nei tempi tra approvazione ed erogazione di finanziamenti, che impattano sui cashflow e sul fabbisogno di periodo*



- Adottare un approccio bottom – up
- Inserire un foglio di riepilogo delle *assumption* da cui pescare variabili che potrebbero essere modificate con lo sviluppo di scenari o simulazioni alternative
- Organizzare i fogli:
 - partendo da fogli di dettaglio per le grandezze economiche significative (piano vendite, piano mod, piano cogs, etc.) e le relative *assumption*
 - impiegando fogli intermedi di aggregazione patrimoniale, economica e finanziaria, che attingono dai fogli di dettaglio
 - riportare prospetti di sintesi che accorpano i dati recuperati dai fogli intermedi
- I fogli devono essere tutti in quadratura contabile!
- Inserire check di quadratura (es. attivo = passivo dello SP; utile di SP = utile di P&L; posizioni di cassa dei flussi con dato di SP, etc.)
- Sconsiglio uso di più file di excel da cui pescare i dati. Meglio usare un unico file con più fogli all'interno (più semplice gestire le immane numerose versioni)
- Usare note e commenti per fissare concetti, spiegare alcune scelte, etc.



Grazie e buon lavoro!

