

## business plan nella fase di startup

La fase di startup è molto critica: in media il 20-25% delle aziende non supera il primo anno di vita e circa la metà non arriva al sesto. Una così precoce mortalità evidenzia, indirettamente, che molte di esse presentano fattori di vulnerabilità già al momento della nascita. In questo scenario il business plan gioca un ruolo di grande importanza nella progettazione di imprese che vogliono durare nel tempo in quanto fornisce informazioni utili per la prevenzione dei fattori di debolezza.

Il manuale affronta questioni metodologiche relative alla nascita e all'evoluzione dell'idea imprenditoriale e propone un modello sull'identità aziendale iniziale utilizzato come schema di riferimento per la redazione della parte descrittiva del business plan. Questa, infatti, ha proprio lo scopo di presentare i caratteri identitari dell'azienda in fase di startup, oltre ai risultati della valutazione della sua fattibilità tecnica e giuridica, convenienza economica e sostenibilità finanziaria, sociale e ambientale. Esso inoltre esamina il processo di redazione della parte quantitativa del business plan, che è basato sulla tecnica della segmentazione della gestione aziendale nello «spazio», per centri di responsabilità e per processi chiave, e nel «tempo», per esercizi annuali e infrannuali, e le analisi preliminari (analisi dei costi e valutazione della strategia di startup) e successive (analisi degli scostamenti e reporting per il controllo di gestione) all'avvio di una nuova impresa.

*Domenico Nicolò è Professore ordinario di Economia aziendale e dottore commercialista. Presso l'Università Mediterranea di Reggio Calabria dirige il Laboratorio ReTMES sull'imprenditorialità e le startup e insegna Economia aziendale, Economia aziendale corso avanzato, Business Plan e creazione d'impresa, Controllo di gestione. È autore di pubblicazioni sulla creazione d'impresa, le startup, il controllo di gestione, le imprese familiari.*

ISBN 978-88-238-2315-0



9 788823 823150

€ 00,00

[www.egeaeditore.it](http://www.egeaeditore.it)



 Egea

business plan nella fase di startup

# Domenico Nicolò

## business plan nella fase di startup

Idea imprenditoriale, modello di business  
e identità aziendale

Domenico Nicolò

# Cap.1 – Le funzioni del business plan

- ✓ Dalla pianificazione di medio-lungo termine all'apprendimento strategico che deriva dall'operatività (*learning by doing*) come risposta alla turbolenza dei sistemi economici
- ✓ Anche se non prevede il futuro, il business plan è l'unico modello analitico-formale di cui disponiamo per:
  - analizzare criticamente l'idea imprenditoriale, il modello di business e la strategia di startup e valutarne, prima di attuarli, fattibilità tecnica e giuridica, competitività, convenienza economica, sostenibilità finanziaria, sociale e ambientale, rischio
  - prevenire eventuali cause di vulnerabilità ed errori decisionali: stima della domanda, dimensionamento della capacità produttiva e dell'organismo personale, stima del fabbisogno finanziario da coprire mediante capitale proprio e capitale di terzi
  - accelerare il processo di costruzione della reputazione aziendale
  - definire l'identità iniziale (o genetica) dell'impresa in fase di startup, ossia i suoi caratteri strutturali ed operativi

# Cap.1 – Le funzioni e i principi di redazione del business plan

- ✓ Dopo l'avvio, il piano permette di:
  - creare il terreno favorevole alla "scoperta" di nuove idee imprenditoriali e all'evoluzione del modello di business e della strategia, per mantenere la sintonia con il mercato, in continuo cambiamento
  - assumere le scelte correnti di gestione (produzione/acquisto di beni o servizi, accettazione/rifiuto di ordini speciali, rilavorazione/sostituzione di prodotti difettosi o non conformi agli standard ecc.) valutandone *ex ante* gli effetti sui risultati attesi e sul profilo di rischio
  - assegnare obiettivi, risorse, responsabilità ai centri di responsabilità e valutarne i risultati con elevata frequenza nel corso dell'anno
  - esercitare il controllo di gestione mediante il confronto, anche con cadenza mensile o trimestrale, tra piani e bilanci consuntivi, tra obiettivi e risultati e, per questa via, costruire report per l'alta direzione aziendale, che utilizza le informazioni in essi contenuti per assumere le decisioni e definire interventi per il miglioramento dei risultati
  - individuare le inefficienze, le diseconomie e subottimizzazioni, analizzando le cause degli scostamenti tra gli obiettivi e i risultati, anche a livello di distinti segmenti (unità organizzative che si configurano come centri di responsabilità di risultato)

# Cap.1 – L'evoluzione delle funzioni del business plan

- ✓ Dagli anni '90: crisi pianificazione formale a lungo termine e affermazione del *learning by doing* a causa di una serie di crisi globali che hanno reso instabili e turbolenti i sistemi economici e imprevedibile l'andamento delle variabili influenti sui risultati delle imprese:
  - ✓ prima guerra del Golfo
  - ✓ collasso della bolla speculativa delle *Dot-com* della fine degli anni Novanta
  - ✓ attentato alle Torri Gemelle del 2001
  - ✓ seconda guerra del Golfo del 2003
  - ✓ crisi dei mutui *subprime* del periodo 2006-2008
  - ✓ fallimento della Lehman Brothers
  - ✓ crisi dei debiti sovrani dell'Eurozona del 2011
  - ✓ attuale crisi globale causata dalla diffusione del covid-19

# Cap.1 – Le funzioni del business plan: la scoperta e l'evoluzione dell'idea imprenditoriale

- ✓ La “scoperta” e l'evoluzione di idee imprenditoriali possono avvenire per caso, grazie ad un'intuizione, al “fiuto imprenditoriale” del loro leader, apprendendo da errori, oppure mentre si sta cercando qualcos'altro (*serendipity*)
- ✓ Le aziende non possono affidarsi soltanto al caso, all'intuito, al “fiuto imprenditoriale”, ma devono applicare un metodo, così come avviene nel campo della ricerca scientifica. Devono cioè sperimentare e analizzare dati e informazioni sistematicamente, utilizzando vari strumenti
- ✓ Nella ricerca di nuove idee imprenditoriali, nella formulazione di strategie per attuarle, nell'apprendimento di nuove strategie è opportuno adottare il metodo scientifico “per prova ed errore” (o “per congetture e confutazioni”), proposto dal filosofo austriaco Popper
- ✓ Il business plan e i report sono gli strumenti fondamentali di questo metodo: attraverso il reporting infrannuale le aziende raccolgono informazioni sull'andamento delle variabili (interne ed esterne) maggiormente influenti sull'attuazione del piano e sui risultati in corso di formazione, li confrontano con i dati preventivi del business plan e sottopongono così a critica le ipotesi e le stime sulle quali esso si fonda. Per questa via può emergere la necessità di riformulare il business plan, la strategia, il modello di business e, in alcuni casi, è possibile scoprire una nuova idea imprenditoriale, migliore di quella che si sta attuando

# Cap.1 – Le funzioni del business plan: la scoperta e l'evoluzione dell'idea imprenditoriale

- ✓ Come in campo scientifico, anche in campo aziendale non vi è un metodo che garantisca a chiunque di scoprire nuove idee imprenditoriali vincenti e di farle evolvere coerentemente con i cambiamenti dell'ecosistema: anche le buone idee falliscono se realizzate da persone che non hanno le capacità, le competenze e le caratteristiche personali necessarie per gestire un'impresa, così come se essa è attuata in un periodo e in un luogo non propizi
- ✓ Anche se non assicura a chiunque la scoperta di idee imprenditoriali vincenti, l'impiego di un metodo favorisce questo risultato, così come è dimostrato dal fatto che numerose imprese innovative ad alta crescita nascono nei più importanti incubatori e acceleratori di startup. Ciò non può dipendere dal caso, ma da metodi e procedure messe a punto nel tempo
- ✓ Le simulazioni economico-finanziarie effettuate mediante il piano, infatti, permettono di valutare criticamente "in laboratorio" le assunzioni alla base dell'idea imprenditoriale, del modello di business e della strategia e, per questa via, di individuare eventuali cause di vulnerabilità, da correggere prima di avviare la nuova azienda
- ✓ Con lo stesso metodo si devono testare le idee imprenditoriali "sul campo", effettuando sperimentazioni su piccola scala. Esperimenti-pilota sono stati alla base del successo di alcune tra le più importanti startup: Uber, Airbnb, Dropbox, Facebook, Instagram, LinkedIn, Amazon, Spotify, Groupon
- ✓ Dopo lo startup, questo metodo sperimentale crea il terreno fertile al miglioramento continuo e all'apprendimento strategico

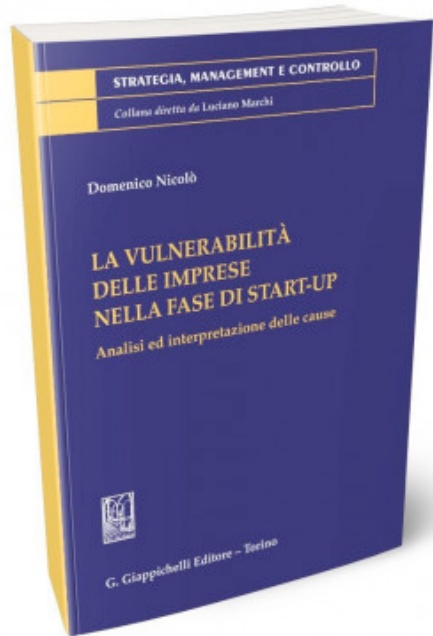
# Cap.1 – Le funzioni del business plan: la scoperta e l'evoluzione dell'idea imprenditoriale

- ✓ È opportuno adottare un metodo nella ricerca scientifica e in quella svolta in campo aziendale per scoprire nuove idee imprenditoriali e promuovere l'evoluzione di quella che si sta attuando
- ✓ In campo scientifico, tuttavia, le invenzioni di portata più radicale, che hanno determinato un "salto" nel processo di evoluzione della conoscenza, sono derivate da modi di procedere anarchici, da volontarie o involontarie violazioni delle regole del metodo di ricerca
- ✓ Anche in campo aziendale le innovazioni più radicali scaturiscono generalmente da modi di pensare "fuori dagli schemi" (es.: aliscafi, trolley, Dropbox, Uber, BlaBlaCar, Netflix, Booking.com, Airbnb, Expedia, Apple)
- ✓ La scoperta di nuove idee imprenditoriali e la loro evoluzione nel tempo, presupposto della sopravvivenza e dello sviluppo delle imprese, oltre alla capacità di pensare "fuori dagli schemi", presuppongono anche una mentalità aperta al cambiamento
- ✓ Le imprese leader che si adagiano sul successo finiscono con il perdere quote di mercato a vantaggio dei concorrenti (es: Nokia, Atari, Sound City, produttori di televisori a colori anni '70 e '80)

**Tabella 1.1 Le principali cause di vulnerabilità delle imprese giovani**

<b>Fattore di criticità generale, tipico delle imprese giovani</b>	Carenza di reputazione
<b>Fattori di criticità derivanti dalle piccole dimensioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carenze informative derivanti da un sistema informativo inadeguato</li> <li>• Carenze manageriali e di risorse umane con elevata esperienza e qualificazione</li> <li>• Più elevati costi unitari rispetto ai concorrenti</li> <li>• Sottocapitalizzazione</li> <li>• Elevato indebitamento e rischio finanziario</li> </ul>
<b>Fattori di criticità "specifici"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caratteristiche sociali, politiche ed economiche o e risorse presenti nell'ecosistema</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Configurazione del settore e delle forze competitive che in esso operano</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caratteristiche del fondatore (team dei co-fondatori)</li> <li>• Genere sessuale</li> <li>• Aspetti cognitivi: competenze, attitudini, istruzione, intelligenza, capacità di percezione delle opportunità, esperienza</li> <li>• Componenti psicologiche: paura di fallire, tolleranza del rischio, perseveranza</li> <li>• Conflittualità nel team dei co-fondatori</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Natura, durata e sequenza delle attività poste in essere prima e subito dopo l'avvio</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipazione a programmi di incubazione e di accelerazione</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assenza di un orientamento alla responsabilità sociale (CSR)</li> </ul>
<b>Errori di valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incoerenza tra la strategia adottata dalle imprese e le caratteristiche del settore</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stima della domanda</li> <li>• Dimensionamento della capacità produttiva e distributiva</li> <li>• Selezione dei componenti del team dei co-fondatori</li> <li>• Scelte in materia di fonti di finanziamento</li> <li>• Eccessiva importanza attribuita alle caratteristiche tecniche del prodotto rispetto agli aspetti che orientano le scelte di acquisto della massa dei clienti</li> <li>• Eccessiva importanza attribuita a indicatori effimeri di gradimento dei clienti potenziali</li> <li>• Avvio affrettato senza verificare l'esistenza di una domanda adeguata</li> <li>• Mancanza di un effettivo vantaggio competitivo</li> <li>• Inadeguatezza della dotazione di capitale proprio</li> </ul>

Fonte: Nicolò 2019b.



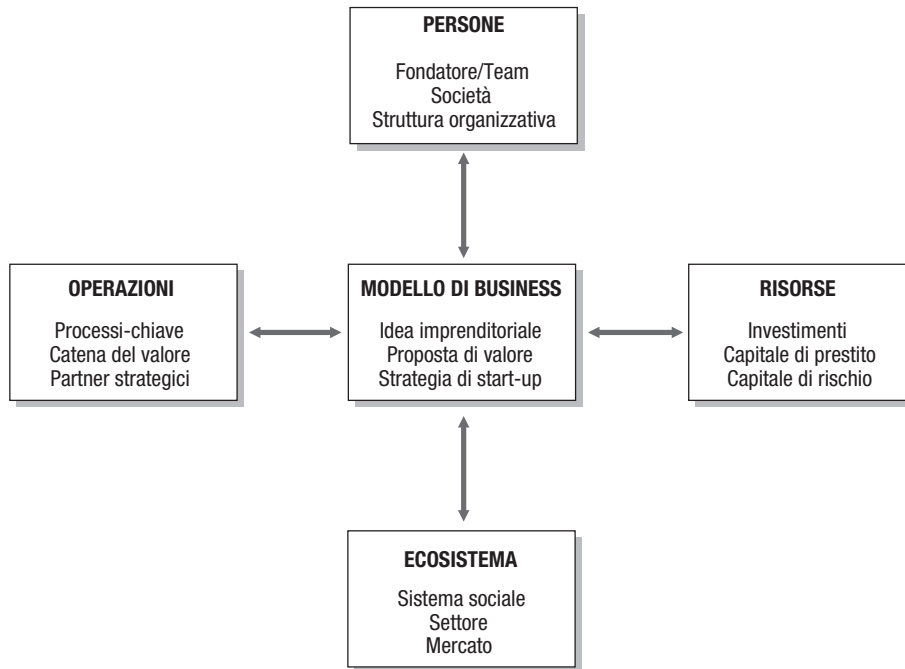


# Cap.1 – le cause di vulnerabilità dell'impresa nella fase di startup

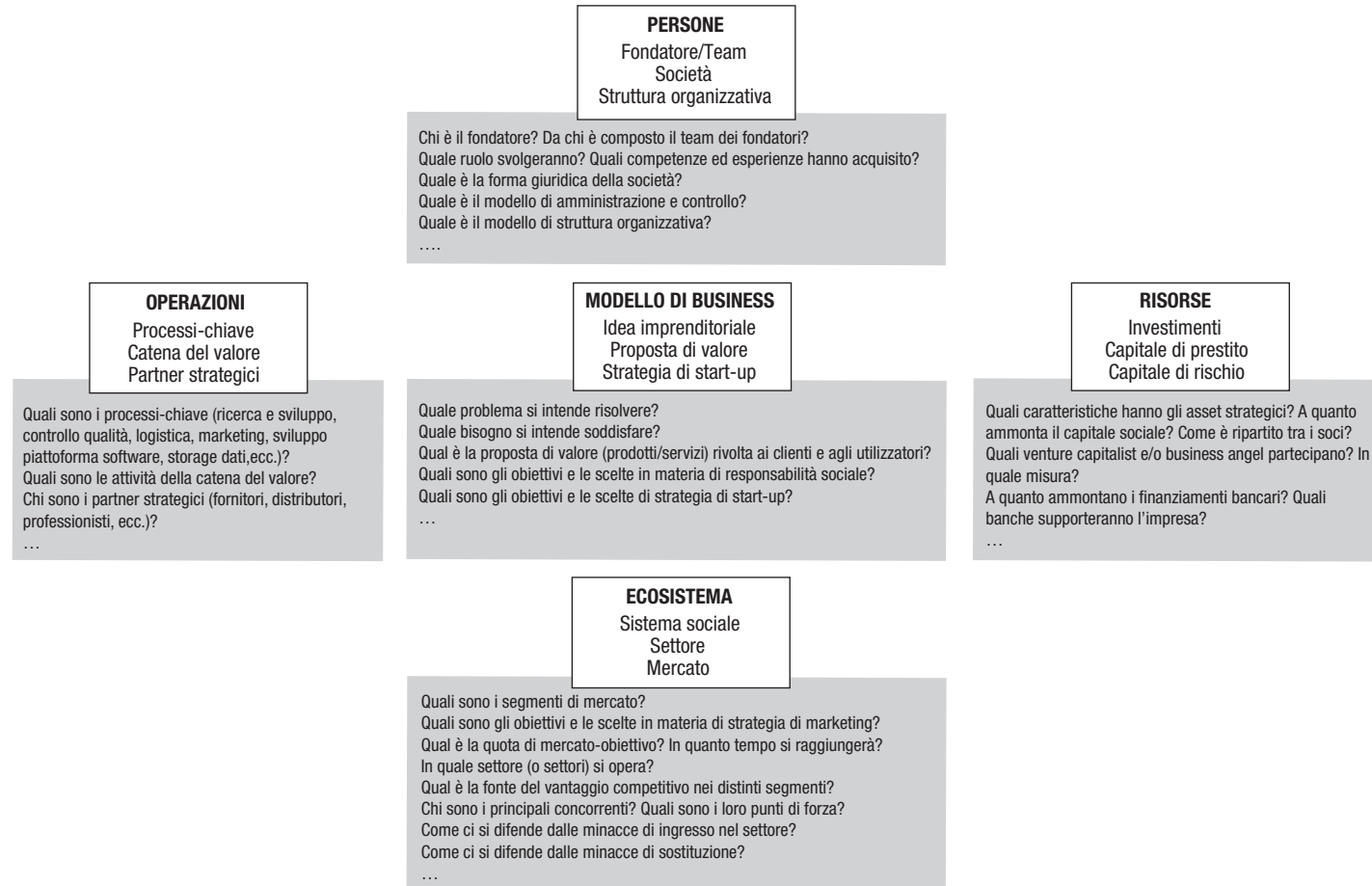
- ✓ la stima della domanda
- ✓ il dimensionamento della capacità produttiva e distributiva
- ✓ l'errata composizione delle fonti di finanziamento: mezzi propri/di terzi e breve e m-l termine
- ✓ l'eccessivo indebitamento/la sottocapitalizzazione
- ✓ il dimensionamento dell'organismo personale
- ✓ i costi più elevati rispetto ai concorrenti
- ✓ la carenza di reputazione

# Cap.2 – La definizione dell'identità genetica dell'impresa

Figura 2.1 L'identità genetica (genoma) dell'impresa



**Figura 2.2 Il modello dell'identità genetica (genoma) dell'impresa: esemplificazione di alcune domande cui dare risposta nella parte descrittiva del business plan**



# Cap.2 – Il modello di business

- ✓ Il modello di business è descritto in un capitolo della parte descrittiva del business plan, che si articola nei seguenti paragrafi:
  - ✓ L'idea imprenditoriale il problema dei clienti che si intende risolvere e/o il loro bisogno che si intende soddisfare
  - ✓ La proposta di valore, ossia ciò che si propone alla clientela per risolvere quel problema e/o per soddisfare quel bisogno
  - ✓ La strategia di startup concepita per entrare nel settore e realizzare l'idea imprenditoriale

# Il business model canvas

**Tabella 2.2 Il Business Model Canvas**

Partner chiave	Attività chiave	Proposta di valore	Relazioni con i clienti	Segmenti di clienti
	Risorse chiave		Canali	
Struttura dei costi		Flussi di ricavi		

**Tabella 2.3 Il Business Model Canvas di Facebook**

Partner chiave	Attività chiave	Proposta di valore	Relazioni con i clienti	Segmenti di clienti
Utenti che condividono foto e pensieri Produttori di contenuti televisivi, cinematografici, musicali, giornalistici ecc. Sviluppatori di applicazioni e videogame Facebook Venditori di server	Sviluppo della piattaforma software e dell'infrastruttura tecnologica Gestione dei dati e dei server E-commerce Messenger Valorizzazione delle sinergie con WhatsApp e con Instagram Gestione dei sistemi di sicurezza della piattaforma informatica	Utenti free: • Interagire e rimanere in contatto con amici e conoscenti • Condividere pensieri, informazioni e contenuti multimediali • Giocare con i videogame, anche con i propri amici e conoscenti  Utenti a pagamento: • Inserzionisti pubblicitari • Società di marketing • Programmatori di videogame	Piattaforma Facebook desktop e mobile Piattaforma e-commerce Piattaforma sviluppo software (videogame) Piattaforma come strumento vendere inserzioni pubblicitarie e contenuti sponsorizzati	Inserzionisti di pubblicità Persone e aziende che vendono attraverso Facebook Sviluppatori di videogame Società di marketing Produttori di contenuti televisivi, cinematografici, musicali, giornalistici ecc. per le inserzioni a pagamento
	<b>Risorse chiave</b>		<b>Canali</b>	
	Piattaforma software e infrastruttura tecnologica Server Brand		Sito web desktop Applicazione per dispositivi mobili Area per sviluppatori di applicazioni	

Struttura dei costi	Flussi di ricavi
---------------------	------------------

Costi dell'infrastruttura IT Costi dei server e della loro manutenzione Marketing e vendite Ricerca e sviluppo Generali e amministrativi Costi del personale Adeguamento alla normativa ( <i>compliance</i> )	Ricavi da inserzioni pubblicitarie Ricavi da spazi affittati a sviluppatori di videogame Ricavi da gestione di informazioni e marketing Ricavi da intermediazione e-commerce
---	---

**Tabella 2.6 Il Business Model Canvas di Amazon**

Partner chiave	Attività chiave	Proposta di valore	Relazioni con i clienti	Segmenti di clienti
Distributori Aziende logistica (DHL, UPS, FedEx) Affiliati Autori Editori Venditori	Merchandising Manutenzione e sviluppo della piattaforma e-commerce Logistica	Offerta prodotti mediante e-commerce con tempi di consegna ridotti Offerta di film e serie tv on demand	Basate sull'automazione delle risposte a FAQ	Clienti privati Clienti aziendali
	Risorse chiave	Distribuzione di libri e materiale audiovisivo	Canali	
	Magazzino e automazione Piattaforma software Brand	Servizi web per negozi virtuali	Sito web desktop Applicazione per dispositivi mobili Affiliati	
Struttura dei costi		Flussi di ricavi		
Costi dell'infrastruttura IT e dei server Costi della logistica Marketing e vendite Ricerca e sviluppo Generali e amministrativi Costi del personale Adeguamento alla normativa ( <i>compliance</i> )		Ricavi di vendita spazi per annunci pubblicitari e inserzioni Ricavi di vendita abbonamento premium Ricavi da gestione di informazioni e marketing Ricavi da servizi a sviluppatori di software		

**Tabella 2.8 Il Business Model Canvas del motore di ricerca Uber**

Partner chiave	Attività chiave	Proposta di valore	Relazioni con i clienti	Segmenti di clienti
Automobilisti che offrono il servizio taxi Selezionatori di automobilisti disposti ad offrire il servizio taxi	Creare esperienze di lavoro per automobilisti e utilizzatori del servizio di taxi Gestione questioni legali	Velocizzare la ricerca di un taxi Bassi prezzi del servizio di taxi Semplicità di pagamento del servizio di taxi mediante l'applicazione	Valutazione del servizio da parte dei clienti Servizi dedicati e veloci Tempestiva soluzione delle problematiche	Passeggeri del servizio di trasporto urbano
	<b>Risorse chiave</b> Piattaforma software Stampa Passaparola		<b>Canali</b> Internet	
<b>Struttura dei costi</b>		<b>Flussi di ricavi</b>		
Costi di sviluppo dell'applicazione Reclutamento e registrazione guidatori taxi Supporto online e risoluzione di problemi Generali e amministrative		Ricavi da commissioni del servizio		

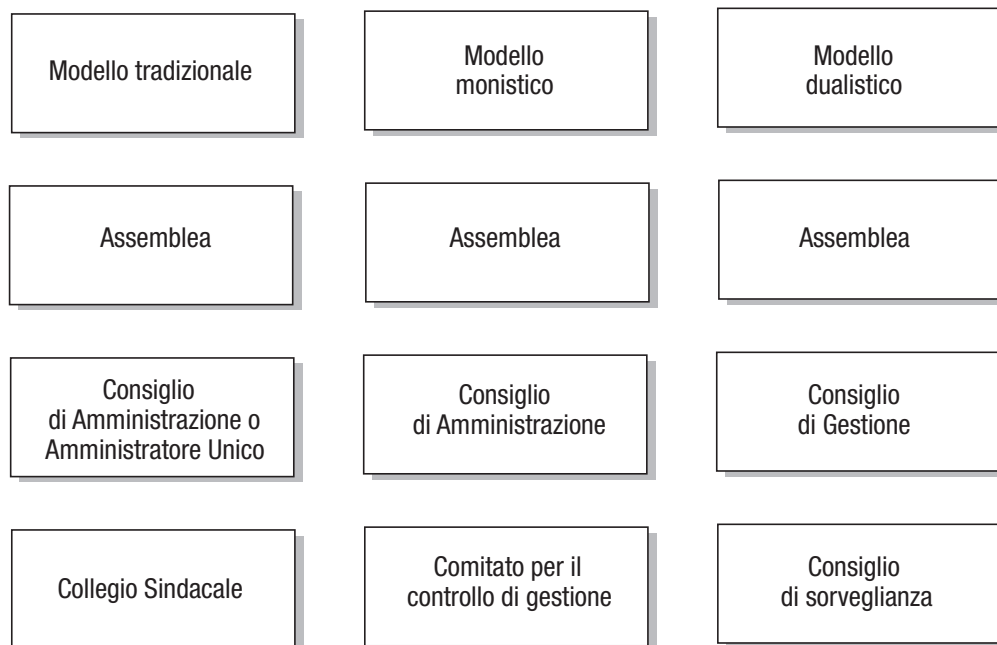


# Cap.2 – Le persone: il fondatore (il team), la forma giuridica e il modello di governance, la struttura organizzativa

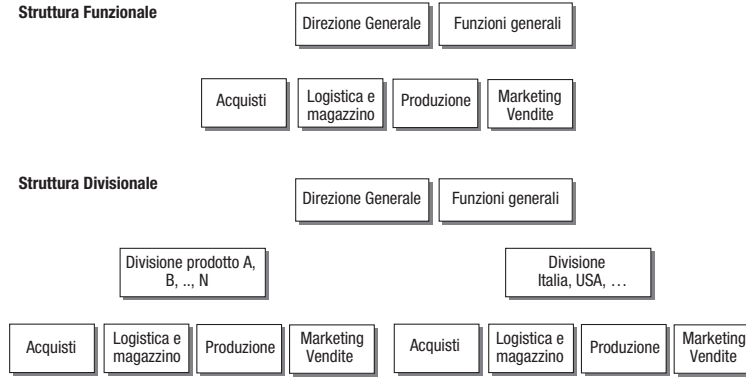
- ✓ Il capitolo della parte descrittiva dedicato alle persone si articola nei seguenti paragrafi;
  - ✓ Il fondatore (il team):
    - ✓ istruzione e formazione
    - ✓ esperienze lavorative e imprenditoriali
    - ✓ altre esperienze
  - ✓ la forma giuridica e il modello di amministrazione e controllo (*governance*):
    - ✓ società di capitali
      - ✓ la società per azioni (S.p.A.)
      - ✓ la società in accomandita per azioni (S.a.p.a.)
      - ✓ la società a responsabilità limitata ordinaria (S.r.l.)
      - ✓ la società a responsabilità limitata semplificata (S.r.l.s.)
      - ✓ la società a responsabilità limitata a capitale ridotto (S.r.l. a c.r.)
      - ✓ le startup innovative
      - ✓ le startup innovative a vocazione sociale
    - ✓ società di persone
      - ✓ le società semplici
      - ✓ le società in nome collettivo (s.n.c.)
      - ✓ le società in accomandita semplice (s.a.s.)
    - ✓ società benefit
    - ✓ società cooperative

# Cap.2 – Le persone: il fondatore (il team), la forma giuridica e il modello di governance, la struttura organizzativa

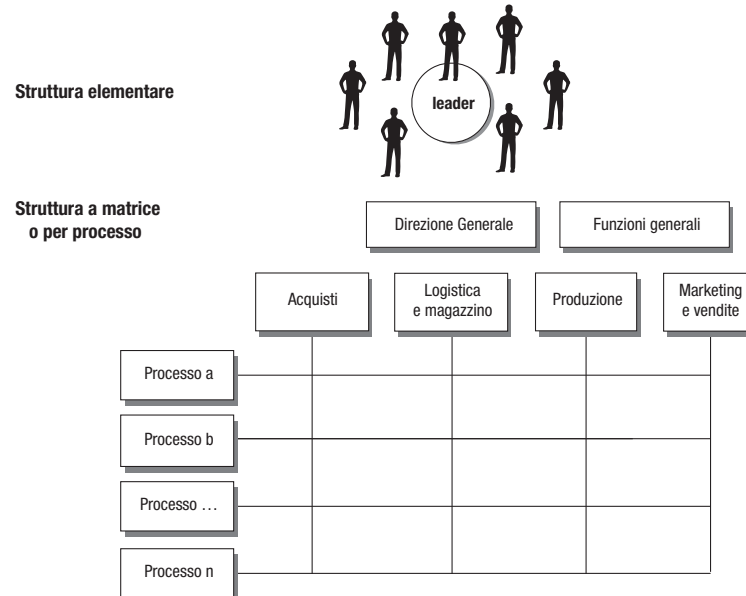
Figura 2.4 I modelli di amministrazione e controllo



**Figura 2.5 I modelli di struttura organizzativa: (a) la struttura funzionale e la struttura divisionale**



**Figura 2.5 (b) I modelli di struttura organizzativa: la struttura elementare e la struttura a matrice o per processo**



# Cap.2 – Le operazioni

- ✓ Il capitolo della parte descrittiva dedicato alle operazioni, si articola nei seguenti paragrafi:
  - ✓ Le attività della catena del valore
  - ✓ I processi chiave
  - ✓ I partner strategici

# Cap.2 – Le operazioni

**Figura 2.6 La catena del valore di Porter**



## Cap.2 – La scomposizione delle attività della catena del valore in processi e operazioni per la quantificazione dei consumi e dei relativi costi

**Tabella 2.9 Schema esemplificativo dei costi e delle durate dei processi di approvvigionamento e logistica in entrata**

Processi	Risorse consumate (costi)				Costo dei processi	Durata dei processi
	Lavoro	Servizi	Godimento beni di terzi	Ammortamenti		
Elaborazione ordini						
Invio ordini						
Ricevimento merci e materie ordinate						
Controllo qualità						
Stoccaggio e conservazione						
Movimentazione interna						
Costo delle risorse						

# Cap.2 – Le risorse

- ✓ Il capitolo della parte descrittiva dedicato alle risorse, fornisce informazioni sugli investimenti e le relative fonti di finanziamento che trovano rappresentazione nel budget patrimoniale e nel prospetto delle fonti e degli impieghi, parte del budget finanziario, di ciascun anno di riferimento del piano
- ✓ Anche le informazioni su impieghi e fonti sono rese nella parte descrittiva del business plan distintamente per ciascun anno compreso nell'orizzonte della pianificazione

# Cap.2 – Le risorse: investimenti (impieghi) e fonti di finanziamento

<p><b>Attività correnti</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Liquidità immediate</li><li>• Liquidità differite</li><li>• Disponibilità (Rimanenze)</li></ul>	<p><b>Passività correnti</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Debito verso banche a breve</li><li>• Debiti verso fornitori a breve</li><li>• Altri debiti a breve</li></ul>
	<p><b>Passività consolidate</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Debito verso banche a m-l</li><li>• Altri debiti a m-l</li><li>• TFR</li></ul>
<p><b>Attivo immobilizzato</b></p> <p>Immobilizz.ni tecniche</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• materiali</li><li>• immateriali</li></ul> <p>Immobilizz.ni finanziarie</p>	<p><b>Capitale proprio</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capitale sociale</li><li>• Utile d'es. (perdita d'es.)</li><li>• (perdite es. precedenti)</li><li>• Riserve di utile</li><li>• Riserve di capitale</li></ul>

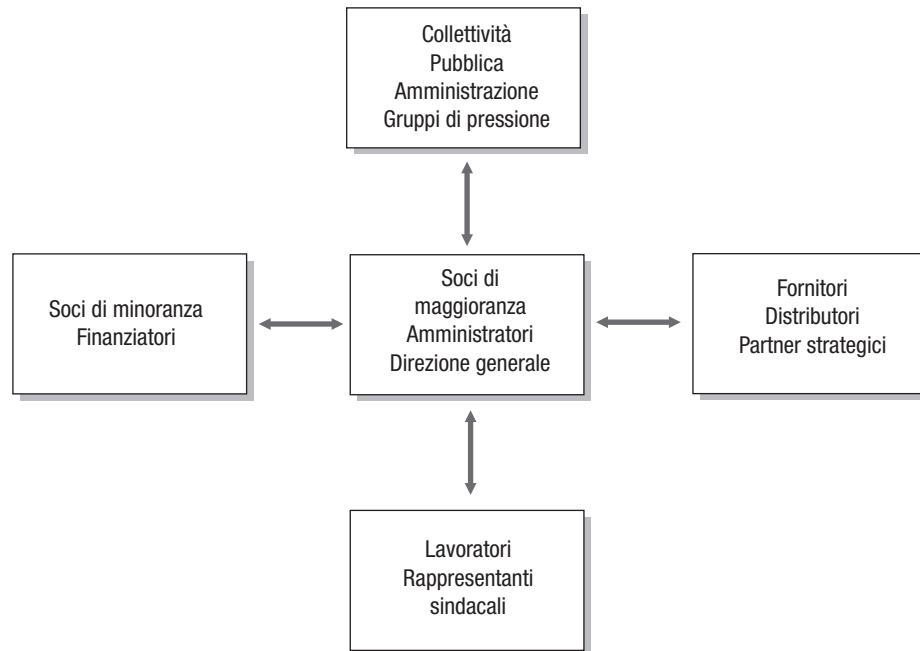


# Cap.2– L'ecosistema

- ✓ Il capitolo della parte descrittiva dedicato all'ecosistema, si articola nei seguenti paragrafi:
  - ✓ Gli interlocutori sociali e la strategia sociale
  - ✓ Il mercato
  - ✓ Il settore

# Cap.2 – L'ecosistema: gli interlocutori sociali e la strategia sociale

Figura 2.7 Una rappresentazione delle relazioni tra il management e gli esponenti della proprietà con gli interlocutori sociali



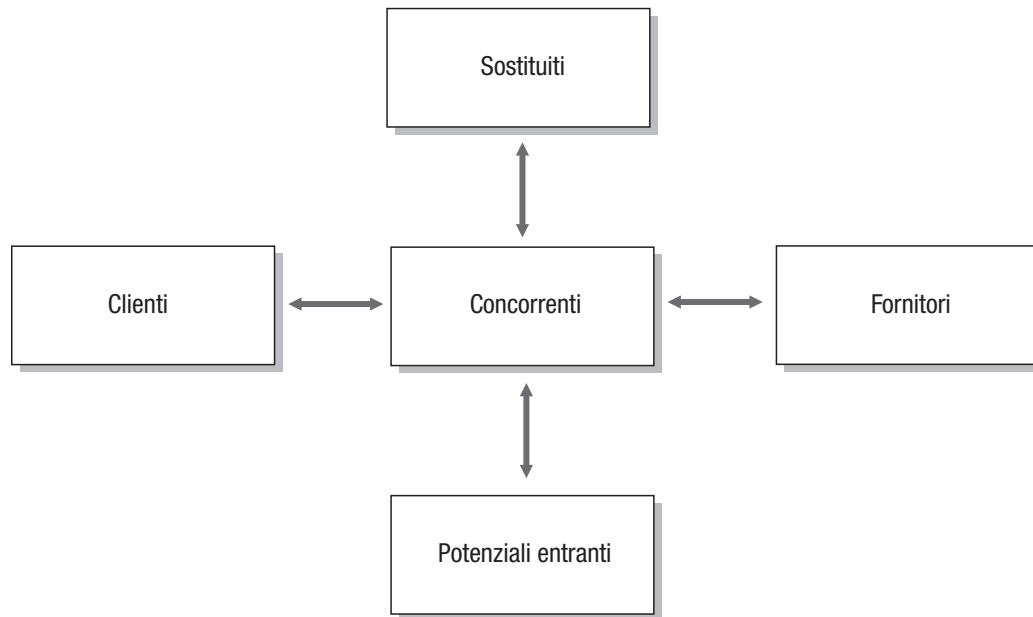
# Cap.2 – L'ecosistema: i segmenti di mercato

Per stimare le vendite e redigere il piano delle vendite, articolato in budget delle vendite annuali e infrannuali, occorre conoscere:

- le dimensioni complessive del mercato in termini di fatturato, di volumi di prodotti/servizi venduti ecc.
- la tipologia di vantaggio competitivo che l'impresa intende conquistare in ciascun segmento nel quale opererà: differenziazione, bassi costi, focalizzazione sulla differenziazione o sui costi
- i profitti medi di ciascuno dei segmenti di mercato
- la domanda prevista e la quota di mercato-obiettivo, distintamente per ciascun anno di riferimento del piano e per ciascun segmento, e i tempi previsti per il raggiungimento di questi obiettivi
- il potenziale di crescita della quota di mercato, per ciascun segmento e per ogni anno compreso nell'orizzonte temporale della pianificazione
- le tendenze in atto della domanda e delle preferenze e i bisogni dei clienti
- come l'impresa intende superare le barriere all'ingresso nel settore
- quali sono i rischi che gravano sulle imprese del settore nel quale entrerà l'impresa quali, per esempio, i cambiamenti della tecnologia, l'elevato costo delle materie prime, gli adempimenti burocratici previsti dalla normativa vigente, le dinamiche competitive nel settore ecc.

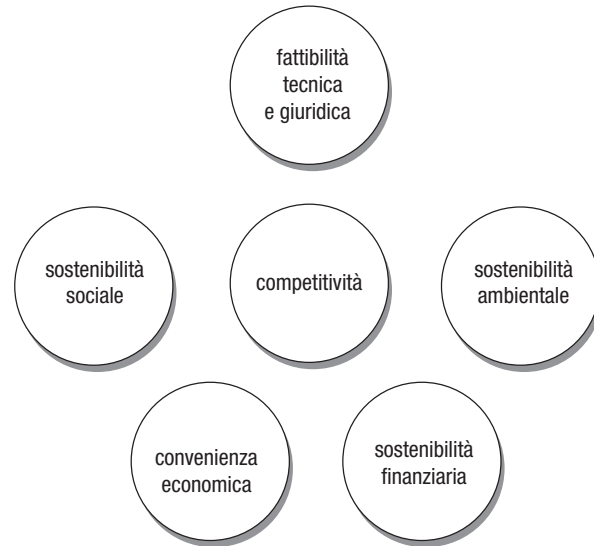
# Cap.2 – L'ecosistema: gli attori del sistema competitivo e la strategia competitiva

Figura 2.8 Il modello della concorrenza allargata di M.E. Porter



# Cap. 3 – Le dimensioni della sostenibilità delle imprese nella fase di startup

Figura 3.1 Le valutazioni preliminari alla realizzazione del progetto imprenditoriale



## Cap.3 – Le dimensioni della sostenibilità delle imprese nella fase di startup: la fattibilità tecnica e giuridica

- La fattibilità tecnica è il primo requisito da verificare: se l'idea imprenditoriale non è fattibile dal punto di vista tecnico, il processo di avvio dell'impresa non può continuare
- Occorre poi verificarne la fattibilità alla luce della normativa vigente e degli adempimenti burocratico-amministrativi (ad es. certificazioni, licenze, concessioni, permessi ecc.)
- Superate le prime due valutazioni è necessario verificare se l'impresa potrà creare valore per i clienti perché ciò che offre ha almeno un elemento di superiorità rispetto ai concorrenti (competitività)
- Le fasi successive del processo devono valutare se l'impresa potrà creare valore per i soci e per coloro che contribuiranno alla sua attività (sostenibilità economica e finanziaria) e per la comunità (sostenibilità sociale) e se sarà sostenibile sotto il profilo dell'impatto sull'ambiente (sostenibilità ambientale)

# Cap.3 – La sostenibilità economica e finanziaria: il modello contabile

## Lo sviluppo internamente (o autonomamente) sostenibile con l'autofinanziamento

Il tasso di sviluppo dell'impresa internamente (o autonomamente) sostenibile ( $g$ ) è quello che l'azienda può realizzare utilizzando soltanto l'autofinanziamento, ossia reinvestendo parte degli utili che conseguirà

In termini percentuali, questo tasso è dato dal rapporto tra l'autofinanziamento ( $A$ ) e il capitale netto ( $CN$ ):

$$g = A / CN$$

Il tasso di crescita internamente sostenibile ( $g$ ) può essere anche espresso in funzione della redditività netta dei mezzi propri, ossia:

$$g = ROE (1 - d)$$

dove:

$d$  è il tasso programmato di distribuzione degli utili

Sostituendo al ROE le sue determinanti:

$$ROE = [ROI + (ROI - i) \times D/CN] \times (1 - t)$$

Il tasso di crescita internamente sostenibile ( $g$ ) può essere espresso mediante la seguente formula, che tiene conto del tasso di distribuzione dei dividendi ( $d$ ):

$$g = [ROI + (ROI - i) \times D/CN] \times (1 - t) \times (1 - d)$$

# Cap.3 – La sostenibilità economica e finanziaria: il modello contabile

## Lo sviluppo globalmente sostenibile

$$g = ROE \times (1 - d) + \delta CS / CN_i + (D_f - CN_f) / CI_i$$

$\delta CS$  = nuovi apporti di capitale sociale

$CN_i$  = capitale netto iniziale

$D_f$  = debiti finali

$CN_f$  = capitale netto finale

$CI_i$  = capitale investito iniziale



# Cap.3 – La sostenibilità economica e finanziaria: il modello del valore

## Il modello di Rappaport

Il contributo fornito da una strategia all'incremento di valore economico dell'azienda è dato dalla differenza tra il valore del capitale azionario che potrà derivare dalla sua realizzazione e il valore del capitale azionario iniziale, prima dell'avvio a realizzazione della strategia. Quest'ultimo è dato dal valore attuale del flusso di cassa più recente scontato al costo medio ponderato del capitale proprio e del capitale di terzi:

$$W_i = f_0 / WACC$$

$f_0$  = flusso di cassa netto operativo (operational cash flow)

Risultato operativo al netto delle imposte (NOPAT)
+ Ammortamenti e svalutazioni
+/- Var. del capitale circolante netto (CCN)
+/- Var. del capitale fisso
Flusso di cassa netto operativo ( $f_0$ )

Il tasso di attualizzazione del flusso di cassa netto operativo è il costo del capitale investito (WACC), dato dalla media ponderata del costo del capitale proprio  $K_e$  (CN/CI) e del costo del capitale di prestito  $i$  (D/CI).

$$WACC = K_e (CN/CI) + i (D/CI)$$

Il costo del capitale proprio ( $K_e$ ) è il tasso remunerazione che gli azionisti giudicano congruo alla luce del rischio che hanno assunto. Esso è la somma di due componenti: il rendimento medio degli investimenti privi di rischio ( $r$ ) e il premio per il rischio assunto investendo nell'attività d'impresa ( $P$ ). Questa componente premiale si calcola stimando il coefficiente  $\beta$ , che pondera la maggiore o minore rischiosità della specifica azienda rispetto alla media

$$K_e = r_0 + P$$

$$P = (r_m - r_0) \times \beta_e$$

Attualizzando il flusso di cassa operativo più recente al costo medio ponderato del capitale si ottiene il valore economico del capitale investito (che è pari alla somma del capitale proprio e dei debiti), non il valore del capitale azionario iniziale. Per ottenere il valore del capitale azionario iniziale è necessario sottrarre i debiti

# Cap.3 – La sostenibilità economica e finanziaria: il modello del valore

Il valore creato dalla strategia si calcola come valore attuale dei flussi di cassa operativi al netto delle imposte attesi nell'arco temporale assunto dalla strategia. Anche in questo caso l'attualizzazione si effettua al costo medio ponderato del capitale (WACC) con la formula della rendita limitata.

$$W = f(1+i)^{-1} + f(1+i)^{-2} + \dots + f(1+i)^{-n}$$

La strategia continuerà a produrre effetti anche oltre il periodo di riferimento del piano. Per questa ragione al valore della strategia deve riconoscersi anche una seconda componente: il cosiddetto valore residuo.

Il valore del capitale azionario derivante dalla strategia, dunque, ha due componenti:

1. il valore attuale dei flussi di cassa relativi al periodo di riferimento della pianificazione;
2. il valore attuale dei flussi di cassa attesi dalla strategia nel periodo successivo (c.d. valore residuo della strategia).

Il "valore residuo" della strategia è calcolato attualizzando i flussi di cassa attesi oltre l'orizzonte del piano con la formula della rendita illimitata a un tasso pari al costo medio ponderato del capitale, giacché si suppone che al termine del periodo di riferimento del piano il tasso di crescita si stabilizzerà e l'impresa dovrebbe offrire un rendimento prossimo al costo medio ponderato del capitale.

Per l'attualizzazione dei flussi di cassa attesi nel corso del periodo compreso nell'orizzonte della pianificazione si utilizzano due tassi diversi: uno per il periodo compreso tra l'avvio a realizzazione della strategia e l'anno di "entrata a regime", l'altro per il periodo successivo. Il primo è più elevato del secondo perché nei primi anni il rischio che i flussi di cassa siano minori rispetto a quelli attesi è maggiore rispetto al periodo successivo, nel quale si ha l'entrata a regime e il tasso di crescita delle vendite tende a stabilizzarsi a valori più bassi.

In presenza d'indebitamento, per ottenere il valore creato dalla strategia è necessario sottrarre il valore dei debiti dell'anno d'avvio del piano.

# Cap.3 – L'analisi di sensitività e il rischio operativo

$$\frac{\text{Prezzo di vendita}}{\text{Risultato operativo}} \quad (\text{coeff. di sensitività rispetto ai prezzi di vendita}) [1]$$

$$\frac{\text{Costi variabili unitari}}{\text{Risultato operativo}} \quad (\text{coeff. di sensitività rispetto ai costi variabili}) [2]$$

$$\frac{\text{Margine lordo di contribuzione}}{\text{Risultato operativo}} \quad (\text{coeff. di sensitività rispetto alle vendite o leva operativa}) [3]$$

Il coefficiente di leva operativa può essere calcolato anche come rapporto tra variazione annuale del risultato operativo e la variazione annuale dei ricavi di vendita [4].

$$\frac{(\text{EBIT}_{t+1} - \text{EBIT}_t) / \text{EBIT}_t}{(\text{V}_{t+1} - \text{V}_t) / \text{V}_t} \quad (\text{coeff. di sensitività rispetto alle vendite o leva operativa}) [4]$$

# Cap.3 – La leva operativa e il rischio operativo

Tabella 3.2 (a) Esempificazione dell'effetto leva operativa (incremento delle vendite)

Variazione % delle vendite		20%	40%	50%
Quantità	50	60	70	75
Prezzo	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00
Ricavi di vendita	€ 5.000,00	€ 6.000,00	€ 7.000,00	€ 7.500,00
Costi variabili unitari	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00
Costi variabili totali	€ 1.000,00	€ 1.200,00	€ 1.400,00	€ 1.500,00
Margine Lordo di Contribuzione	€ 4.000,00	€ 4.800,00	€ 5.600,00	€ 6.000,00
Costi fissi	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00
Risultato operativo (RO)	€ 2.000,00	€ 2.800,00	€ 3.600,00	€ 4.000,00
Variazione % del risultato operativo		40%	80%	100%
MLC / RO	$\frac{€ 4.000,00}{€ 2.000,00}$	= 2	leva operativa	

Tabella 3.2 (b) Esempificazione dell'effetto leva operativa (decremento delle vendite)

Variazione % delle vendite		-20%	-40%	-50%
Quantità	50	40	30	25
Prezzo	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00
Ricavi di vendita	€ 5.000,00	€ 4.000,00	€ 3.000,00	€ 2.500,00
Costi variabili unitari	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00
Costi variabili	€ 1.000,00	€ 800,00	€ 600,00	€ 500,00
Margine Lordo di Contribuzione (MLC)	€ 4.000,00	€ 3.200,00	€ 2.400,00	€ 2.000,00
Costi fissi	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00
Risultato operativo (RO)	€ 2.000,00	€ 1.200,00	€ 400,00	€ -
Variazione % del risultato operativo		-40%	-80%	-100%
MLC / RO	$\frac{€ 4.000,00}{€ 2.000,00}$	= 2	leva operativa	

# Cap.3 – La leva finanziaria e il rischio finanziario

L'indebitamento amplifica la redditività netta dei mezzi propri fino a che il ROI è maggiore dell'onerosità dell'indebitamento

$$ROE = RN/CN = RO/CI \times CI/CN \times RN/RO$$

$$roi > i$$

# Cap.4 – il contributo dell'analisi dei costi nella fase che precede lo startup

- fissazione del prezzo di vendita o, quando il prezzo è stabilito dal mercato, valutazione della possibilità di operare convenientemente dati i costi di produzione-vendita
- determinazione dei costi dei processi e delle attività da inserire nel business plan e nei budget annuali
- determinazione del punto di pareggio e del margine di sicurezza
- produzione o acquisto (*make or buy*)

# Cap.4 – Le classificazioni dei costi

- costo di produzione: somma degli oneri derivanti dal consumo di fattori produttivi (materie prime, materie di consumo, semilavorati, lavoro, ammortamenti ecc) relativo alla produzione di un dato oggetto (prodotto, servizio, commessa, lotto di produzione ecc.)
- costo di vendita (o di distribuzione): somma degli oneri derivanti dal consumo di fattori produttivi (materie prime, materie di consumo, semilavorati, lavoro, ammortamenti ecc) relativo alla vendita di un dato oggetto (prodotto, servizio, commessa, lotto di produzione ecc.)
- costi diretti (o speciali) oneri sostenuti per le risorse consumate esclusivamente con riferimento a un dato prodotto (o servizio) e, pertanto, sono attribuiti direttamente a esso
- costi indiretti (o generali): oneri sostenuti per le risorse consumate esclusivamente con riferimento al funzionamento dell'azienda nel suo insieme o indistintamente per più produzioni e, pertanto, devono essere ripartiti tra i distinti prodotti
- costi congiunti tecnicamente: si presentano quando la tecnologia di produzione impiegata comporta l'ottenimento del prodotto principale e, al contempo, di uno o più prodotti secondari di minore valore (es. raffinazione del petrolio)
- costi congiunti economicamente: si hanno quando tra due o più prodotti si hanno sinergie (dette anche economie di scopo o di raggio d'azione)
- costi variabili: costi che variano al variare dei volumi di produzione/vendita
- costi fissi: costi che non variano al variare dei volumi di produzione/vendita, se questa variazione è entro i limiti della capacità produttiva. Quando si vuol superare questo limite è necessario effettuare nuovi investimenti e quindi, i costi fissi subiscono un incremento
- costo marginale: costo di un'unità aggiuntiva prodotta, cioè variazione dei costi totali derivante dalla variazione di un'unità della quantità prodotta
- costi preventivi e costi consuntivi: a seconda che siano determinati prima o dopo il loro sostenimento
- costi standard: calcolati sulla base di ipotesi di funzionamento ottimale e di massima efficienza nello svolgimento dei processi di gestione

## Cap.4 – La determinazione del costo pieno di produzione (*full costing* tradizionale) “su base unica” e “su base multipla”

- La metodologia di determinazione del costo pieno “su base unica” attribuisce i costi generali in funzione di un unico criterio di riparto; quella “su base multipla” adotta invece uno specifico criterio di riparto per ogni voce di costo generale
- Quando l’azienda è articolata in centri di responsabilità la determinazione dei costi dei prodotti è preceduta dall’imputazione dei costi delle risorse consumate ai centri produttivi e a quelli ausiliari, che svolgono una funzione di servizio a favore dei primi. Il costo dei centri produttivi è determinato per imputazione diretta dei costi ad essi riferibili e per “ribaltamento”, secondo opportuni criteri di riparto, dei costi dei centri ausiliari su quelli produttivi



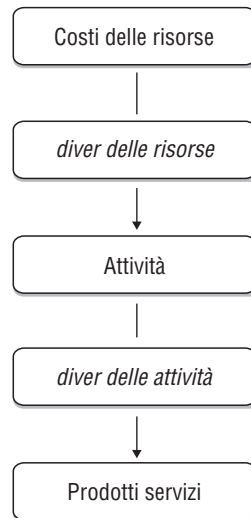
## Cap.4 – La problematica del sovvenzionamento incrociato e la distorsione della determinazione del costo pieno

- Con il full costing tradizionale si imputano i costi generali ai prodotti in funzione di basi di riparto che sono funzione diretta dei volumi di produzione: costo delle materie prime, della manodopera diretta, costo primo, spazio occupato, energia consumata, ore di funzionamento dei macchinari ecc.
- Di conseguenza, i prodotti sono gravati di una quota di costi indiretti che è tanto maggiore quanto più elevati sono i volumi di produzione
- Pertanto, i prodotti complessi, ancorché comportino generalmente un più elevato “consumo” di attività generali, paradossalmente sono gravati di una quota di costi generali minore rispetto a quelli semplici, giacché sono generalmente realizzati in minori quantità rispetto a questi ultimi. Per la stessa ragione, le produzioni semplici, realizzate generalmente su più larga scala rispetto a quelle complesse, anche se “consumano” attività generali in minor misura rispetto a queste, paradossalmente sono gravate di una quota di costi indiretti più elevata
- Con il full costing tradizionale, dunque, il costo delle produzioni complesse è artificialmente sottostimato, mentre quello delle produzioni semplici è artificialmente sovrastimato

# Cap.4 – L'ABC quale metodologia per il superamento della distorsione della determinazione del costo pieno

- Per ovviare queste distorsioni determinate dal sovvenzionamento incrociato, si utilizza l'Activity Based Costing, che collega la attribuzione dei costi delle attività generali ai prodotti sulla base di driver che colgono il legame causa-effetto tra il consumo di queste attività e l'ottenimento delle diverse produzioni, non ai volumi di produzione

**Figura 4.1** L'imputazione dei costi a due stadi: dalle risorse alle attività e dalle attività gli oggetti di costo



# Cap.4 – L'ABC: esemplificazione di driver delle risorse e driver delle attività

**Tabella 4.1 Esemplificazione di driver delle risorse**

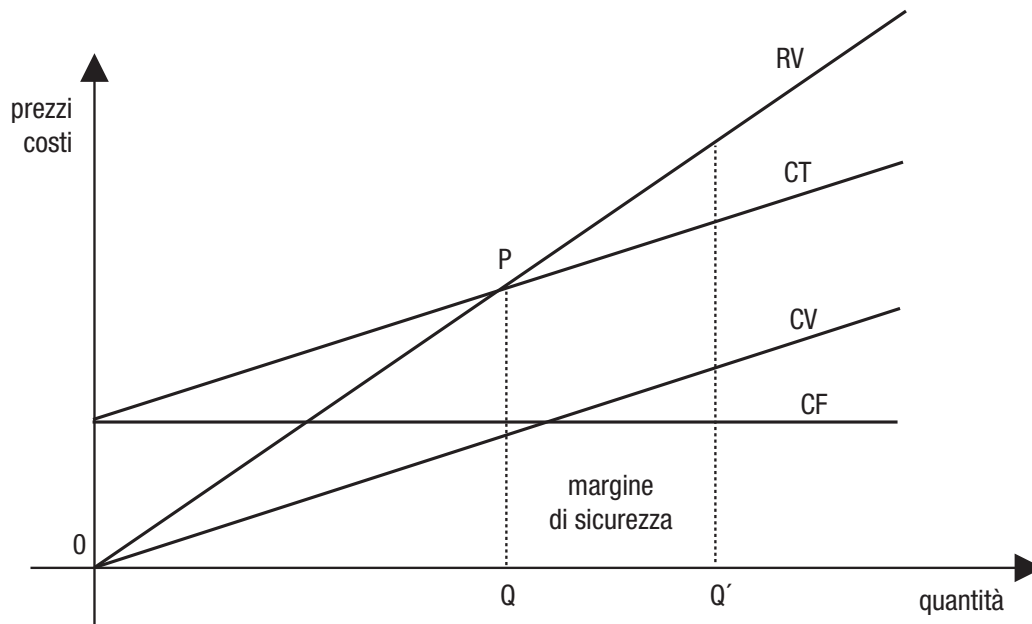
Costo delle risorse	Driver delle risorse
Salari e stipendi	Numero di persone impiegate o numero di ore di lavoro
Ammortamento computer	Numero di computer dedicati o numero di ore di utilizzo dei computer
Affitti del magazzino	Spazio occupato
Spese generali di amministrazione	Ore di lavoro amministrativo

**Tabella 4.2 Esemplificazione di driver delle attività**

Costo delle attività	Driver delle attività
Immagazzinamento	Spazio occupato
Spedizione	Numero delle spedizioni
Fatturazione	Numero delle fatture emesse
Riattrezzaggio dei macchinari	Numero delle modifiche progettuali

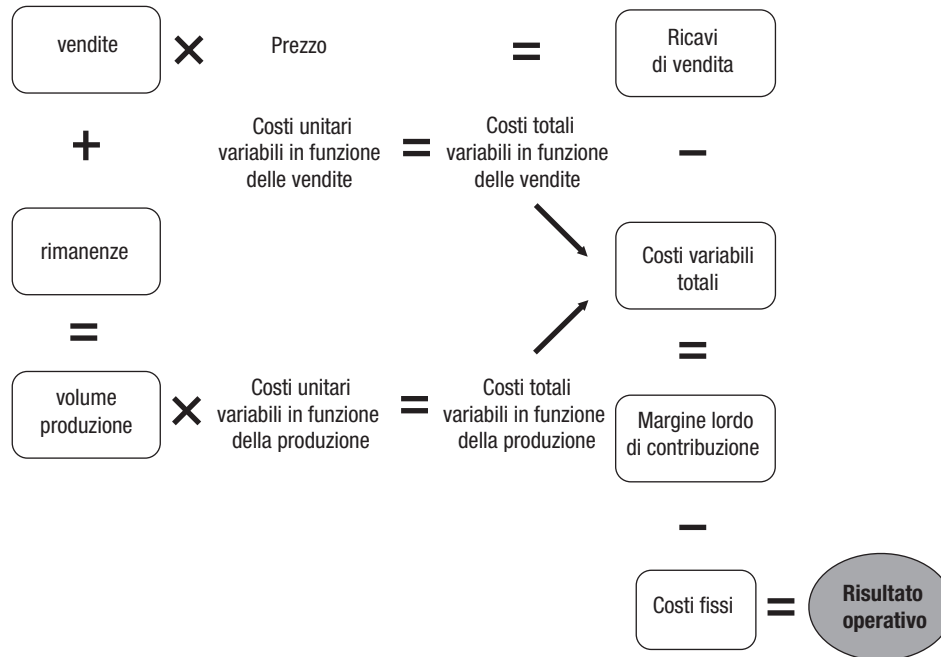
# Cap.4 – Il punto di pareggio e il margine di sicurezza

Figura 4.3 Grafico del punto di pareggio con evidenziazione del margine di sicurezza



# Cap.4 – La relazione prezzi, costi, volumi, risultati: una rappresentazione grafica

Figura 4.4 La relazione prezzi, costi, volumi, risultati



## Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: la segmentazione nello “spazio” (i centri di responsabilità) e nel “tempo” (gli esercizi infrannuali)

- Per redigere il piano, così come per esercitare il controllo di gestione ed effettuare il reporting<sup>1</sup> per l’alta direzione, è necessario segmentare la gestione lungo due dimensioni: lo “spazio” e il “tempo”
- La scomposizione nello “spazio” individua i centri di responsabilità ai quali assegnare obiettivi, risorse e autonomia gestionale. Abbiamo così:
  - centri di ricavo, come per esempio i punti-vendita, che perseguono obiettivi di quantità di beni venduti, di fatturato e di quota di mercato;
  - i centri di spesa, ai quali si pongono obiettivi di rispettare dati limiti di spesa e standard di qualità e di durata dei processi (es.: gli organi che svolgono le funzioni generali a supporto dell’amministrazione: contabilità e bilancio, marketing, programmazione e controllo, affari generali, affari legali e contenzioso, ricerca e sviluppo ecc.);
  - i centri di costo, che svolgono la propria attività dovendo rispettare standard di costo, di qualità e durata dei processi (es.: centri di assemblaggio, verniciatura, lavaggio, spedizione, manutenzione ecc.);
  - i centri di risultato, che perseguono obiettivi di risultato operativo, margine lordo di contribuzione, flusso di cassa. Presentano questa natura i segmenti operativi corrispondenti alle linee di prodotto, alle aree geografiche di operatività, alle famiglie di clienti con caratteristiche e bisogni simili ecc.
- La segmentazione temporale suddivide l’esercizio amministrativo annuale in frazioni di tempo di minore ampiezza (generalmente trimestrale o mensile) allo scopo di assegnare obiettivi intermedi, misurare risultati nel corso dell’anno e, per questa via, accorgersi se è necessario intervenire per correggere tempestivamente tendenze negative, prima che si consolidino diventando irreversibili)

# Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: Il piano e il budget per segmenti intermedio (infrannuale)

**Tabella 5.3** Esempificazione di articolazione spazio-temporale del piano, del budget e del report

	Prodotto a									
Mercati	Italia						Estero			
Semestri	I semestre			II semestre			I semestre		II semestre	
Trimestri	I trimestre			II trim.	III trim.	IV trim.	I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.
Mesi	Gen.	Feb.	Mar.	...	...	...	...	...	...	...
Ricavi di vendita										
Variazione magazzino										
Valore della produzione										
Costi della produzione										
Risultato operativo										

# Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: Il piano e il budget per segmenti intermedio (infrannuale)

**Tabella 5.2** Esempificazione di articolazione spaziale del piano per ASA e segmenti operativi

Funzione: misurazione dei risultati	I livello ASA (segmenti aventi rilevanza strategica)	Vino			Olio			
Funzioni: misurazione dei risultati e formulazione strategia competitiva <i>ad hoc</i>	II livello ASA	vino di alta qualità e spumante		vino da tavola a basso prezzo	olio extra-vergine di oliva e olio extra-vergi- ne biologico		olio di oliva	olio di semi
Funzione: misurazione dei risultati	III livello segmenti operativi	vino di alta qualità	vino spumante	vino da tavola a basso prezzo	olio extra- vergine di oliva	olio extra- vergine di oliva biologico	olio di oliva	olio di semi



# Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: la distinta commerciale

Tabella 5.5 La distinta commerciale

	Prodotto a	Prodotto b	...	Prodotto n
Prezzo di vendita				
Sconti (%)				
Italia				
UE				
Extra-UE				
Costo unitario di trasporto				
Provvigioni (%)				
Promozione vendite				
Personale addetto alle vendite e alla logistica				
% vendite in contanti				
% vendite differite				
Tempi di incasso dei crediti commerciali				
Tempi di pagamento dei debiti commerciali				
...				

# Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: i ricavi delle vendite

Tabella 5.6 Il piano e i budget dell'area vendite vendita

PIANO / BUDGET DEI RICAVI TEORICI (LORDI)													
Prodotto (a, b, ..., n)													
Mercati	Anno/semestre/trimestre/mese												Tot.
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	
Italia													
UE													
Extra UE													
Totale													

PIANO / BUDGET DEGLI SCONTI / RESI													
Prodotto (a, b, ..., n)													
Mercati	Anno/semestre/trimestre/mese												Tot.
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	
Italia													
UE													
Extra UE													
Totale													

PIANO / BUDGET DELL'IVA SULLE VENDITE (soltanto Italia)													
Prodotto (a, b, ..., n)													
Mercati	Anno/semestre/trimestre/mese												Tot.
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	
Italia													
Totale													

# Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: i crediti e le entrate di natura commerciale

PIANO / BUDGET DEI CREDITI E DELLE ENTRATE COMMERCIALI														
Prodotto (a, b, ..., n)														
Mercati	Anno/semestre/trimestre/mese												Tot.	
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic		
Italia														
Crediti iniziali														
Crediti sorti nel mese														
Incasso crediti														
Crediti finali														
UE														
Crediti iniziali														
Crediti sorti nel mese														
Incasso crediti														
Crediti finali														

# Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: i costi e i crediti commerciali

<b>PIANO/BUDGET DEI COSTI COMMERCIALI</b> (provvigioni / trasporto / servizi pre-e post vendita/ ecc.)													
<b>Prodotto (a, b, ..., n)</b>													
Mercati	Anno/semestre/trimestre/mese												Tot.
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	
Italia													
UE													
Extra UE													
Totale													

<b>PIANO / BUDGET DELL'IVA A CREDITO PER COSTI DI NATURA COMMERCIALE</b> (provvigioni / trasporto / servizi pre-e post vendita/ ecc.)													
<b>Prodotto (a, b, ..., n)</b>													
Mercati	Anno/semestre/trimestre/mese												Tot.
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	
Italia													
UE													
Extra UE													
Totale													

# Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: la distinta base di produzione

Tabella 5.19 Esempificazione della distinta base della produzione per prodotto

DISTINTA BASE DELLA PRODUZIONE			
Costi, consumi e tempi	Prodotto a, b, ..., n		
	Fabbisogno netto	Scarto	Fabbisogno lordo
Consumi unitari std. materie prime			
Consumi unitari std. materie sussidiarie			
Consumi unitari std. materie di consumo			
Tempi unitari std. uomo			
Costi unitari std. uomo			
Tempi unitari std. macchina			
Ammortamenti unitari (orari)			

# Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: il budget integrato delle attività produttive

**Tabella 5.10** Esempificazione del budget integrato degli acquisti, della logistica in entrata e in uscita, del magazzino e della produzione di un'impresa mono-prodotto

Risorse (fattori produttivi d'esercizio)	ATTIVITÀ / FUNZIONI / PROCESSI			
	Acquisti	Logistica in entrata e magazzino	Produzione	Logistica in uscita e magazzino
Salari manodopera diretta (MOD)				
Stipendi manodopera indiretta (MOI)				
Ammortamenti immob.ni materiali				
Ammortamenti immob.ni immateriali				
Utenze				
Godimento beni di terzi				
Servizi				
...				

# Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: gli investimenti in beni strumentali delle attività produttive

**Tabella 5.11 Esempificazione di budget degli investimenti in beni strumentali pluriennali nelle attività di acquisto, produzione, logistica in entrata e in uscita e magazzino (impresa mono-prodotto)**

Risorse (beni strumentali pluriennali)	ATTIVITÀ / FUNZIONI / PROCESSI			
	Acquisti	Logistica in entrata e magazzino	Produzione	Logistica in uscita e magazzino
Immobilizzazioni materiali				
Terreni e fabbricati				
Impianti e macchinari				
Attrezzature industriali e commerciali				
Immobilizzazioni in corso e acconti				
...				
Immobilizzazioni immateriali				
Costi d'impianto e di ampliamento				
Costi di sviluppo				
Brevetti e diritti di sfruttamento delle opere dell'ingegno				
Concessioni, licenze e marchi				
Immobilizzazioni in corso e acconti				
...				

# Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: gli acquisti, le scorte i consumi

**Tabella 5.14 Il budget degli acquisti, delle scorte e dei consumi di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci commercializzate**

<b>BUDGET DEGLI ACQUISTI, DELLE SCORTE E DEI CONSUMI DI MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE E DI CONSUMO (I trimestre)</b>				
	Mese	Gen.	Feb.	Mar.
Materie prime	R.I.	5	10	
	Acquisti	1005	...	
	Consumi	1000	...	
	R.F.	10	...	
Materie di consumo	Mese	Gen.	Feb.	Mar.
	R.I.			
	Acquisti			
	Consumi			
	R.F.			
Merci commercializzate	Mese	Gen.	Feb.	Mar.
	R.I.			
	Acquisti			
	Consumi			
	R.F.			



# Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: acquisti, debiti e uscite delle attività produttive

**Tabella 5.16 Il budget degli acquisti di materie prime**

BUDGET DEGLI ACQUISTI MATERIE PRIME (I/ II/ III/ IV trimestre)			
Tipologia di materia prima	Gen.	Feb.	Mar.
A			
B			
...			
N			

**Tabella 5.17 Il budget dei debiti verso fornitori e delle uscite per pagamento dei debiti commerciali sorti per l'acquisto di materie prime**

BUDGET DEI DEBITI VERSO FORNITORI PER L'ACQUISTO MATERIE PRIME E DELLE USCITE PER IL PAGAMENTO DEI DEBITI COMMERCIALI (I/ II/ III/ IV trimestre)			
Mese	Gen.	Feb.	Mar.
Debiti iniziali			
Acquisti			
IVA			
Uscite per pagamento debiti			
Debiti finali			

# Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: acquisti, debiti e uscite delle attività produttive

**Tabella 5.18 Il budget delle uscite per il pagamento di debiti verso fornitori per l'acquisto di materie prime**

<b>BUDGET DELLE USCITE PER IL PAGAMENTO DEBITI PER L'ACQUISTO MATERIE PRIME (I/II/III/IV trimestre)</b>			
Tipologie materie prime	Gen.	Feb.	Mar.
A			
B			
...			
N			

# Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: la distinta base per centri

Tabella 5.21 Esempificazione della distinta base della produzione articolata per centri

Centro 1	Fabbisogno lordo	Scarto	Fabbisogno netto
Tempi std. mod (minuti)	33 minuti	10%	30 minuti
Tempi std. macchina (minuti)	0,11	6,5%	0,10
Consumi m.p. (Kg.):			
– m.p. A	0,65	7%	0,60
– m.p. B	0,02	8%	0,02
Centro 2	Fabbisogno netto	Scarto	Fabbisogno netto
Tempi std. mod	0,21	6%	0,20
Tempi std. macchina	0,02	5%	0,02
Consumi m.p. (Kg.)			
– m.p. D	0,42	5%	0,40
– m.p. E	0,32	7%	0,30
Centro 3	Fabbisogno netto	Scarto	Fabbisogno netto
Tempi std. mod (minuti)	0,16	4%	0,15
Tempi std. Macchina (minuti)	0,02	5%	0,02
Consumi m.p. (Kg.)			
– m.p. A	0,02	4%	0,02

# Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: fabbisogno ore macchina

Tabella 5.23 La stima dell'eccedenza/deficit ore macchina per centro e per prodotto

Centri	Ore macchina	I/II/III/IV TRIMESTRE		
		Gen.	Feb.	Mar.
Centro A	Fabbisogno lordo	695	695	695
	Disponibilità	697	697	697
	Eccedenza	2	2	2
Centro A	Fabbisogno lordo	97	97	97
	Disponibilità	174	174	174
	Eccedenza	78	78	78
Centro C	Fabbisogno lordo	1198	1198	1198
	Disponibilità	1220	1220	1220
	Eccedenza	22	22	22

# Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: fabbisogno manodopera

I / II / III / IV TRIMESTRE – Disponibilità manodopera				
Centri	Impiego manodopera	I trimestre		
		Gen.	Feb.	Mar.
A	Presenze	4	4	4
	Ore	710	722	716
B	Presenze	1	2	2
	Ore	177,5	361	358
C	Presenze	7	7	7
	Ore	1242,4	1263,5	1253

I / II / III / IV TRIMESTRE – Confronto fabbisogno/disponibilità manodopera				
Centri	Impiego manodopera	I trimestre		
		Gen.	Feb.	Mar.
A	Fabbisogno	695	695	695
	Disponibilità	710	722	716
	Eccedenza/deficit	15	27	21
B	Fabbisogno	97	180	200
	Disponibilità	177,5	361	358
	Eccedenza/deficit	80,5	181	158
C	Fabbisogno	1198	1198	1198
	Disponibilità	1242,5	1263,5	1253
	Eccedenza/deficit	44,5	65,5	55

# Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: le liquidazioni periodiche IVA

Tabella 5.30 Il budget delle liquidazioni periodiche IVA

<b>BUDGET DELLE LIQUIDAZIONI IVA</b>	<b>Gen.</b>	<b>Feb.</b>	<b>Mar.</b>	<b>...</b>	<b>Dic.</b>
IVA a credito su acquisti					
merci					
materie prime, sussidiarie e di consumo					
servizi					
godimento di beni di terzi					
canoni di leasing					
immobilizzazioni tecniche					
IVA a credito					
IVA a debito su vendite					
merci					
prodotti finiti					
servizi					
affitti attivi					
IVA a debito					
saldo credito/debito v/ Erario per IVA					

# Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: le funzioni generali di amministrazione

Tabella 5.33 Il budget dei costi delle funzioni generali di amministrazione

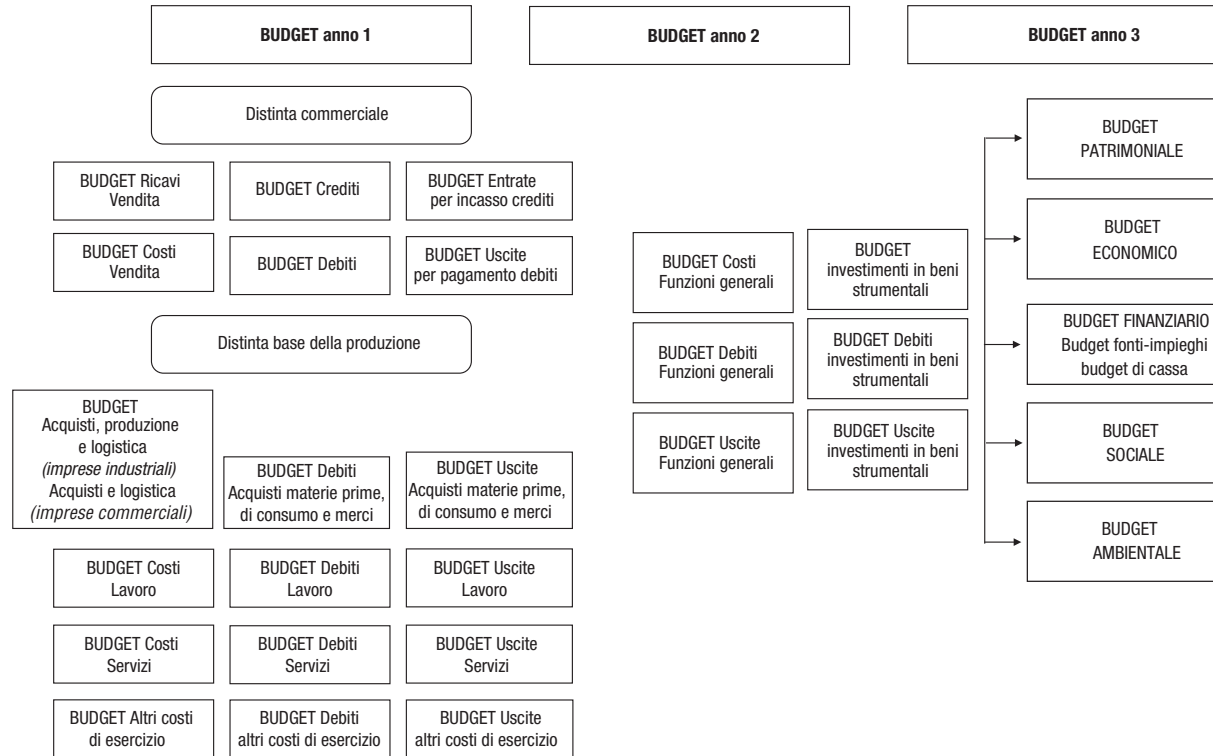
BUDGET DEI COSTI DELLE FUNZIONI GENERALI (I/ II/ III/ IV trimestre)			
Tipologia di costo	Gen.	Feb.	Mar.
Personale dirigenziale			
Personale amministrativo			
Personale impiegatizio			
Consulenze			
Servizi			
Godimento di beni di terzi			
Materiale di consumo			
Utenze			
Ammortamenti			
...			

## Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: il consolidamento dei budget settoriali nei budget di sintesi

- Il consolidamento dei budget settoriali consente di redigere il cosiddetto budget globale, che si compone dei seguenti documenti di sintesi:
  - il budget patrimoniale: che assume la medesima struttura dello stato patrimoniale civilistico
  - il budget economico: che assume la medesima struttura del conto economico civilistico
  - il budget finanziario che a sua volta si articola in:
    - budget delle fonti e degli impieghi, che accoglie gli investimenti previsti nel corso dell'esercizio e le relative fonti di finanziamento
    - e budget di cassa, nel quale sono rappresentate le entrate e le uscite di cassa mensili e, per differenza, il saldo
  - il budget sociale: che accoglie costi e quote di investimenti pluriennali che esprimono le risorse che l'impresa impiegherà per soddisfare gli interessi dei soggetti ai quali chiede un contributo alla realizzazione della propria attività
  - il budget ambientale: che accoglie costi e quote di investimenti pluriennali che esprimono le risorse che l'impresa impiegherà per minimizzare l'impatto ambientale della propria attività



**Figura 5.2 Il piano strategico pluriennale, i budget annuali e i budget settoriali**



**Tabella 5.35 (a) Il budget dei flussi di cassa**

<b>BUDGET DEI FLUSSI DI CASSA</b>	<b>mese/trim./sem.</b>
1. SALDO INIZIALE	
2. ENTRATE CORRENTI	
Ricavi monetari per vendite e prestazioni di servizi con regolamento immediato	
Incasso di crediti commerciali	
3. USCITE CORRENTI	
Costi monetari per acquisiti materie, servizi, utenze e prestazioni di servizi con regolamento immediato	
Pagamento di debiti commerciali	
4. SALDO DI CASSA GESTIONE CORRENTE	
5. ENTRATE NON CORRENTI	
Entrate (da finanziamenti, aumenti di capitale, vendita titoli o partecipazioni, interessi su titoli ecc.)	
6. USCITE NON CORRENTI	
Uscite da gestione finanziaria (rimborso mutui e prestiti, pagamento imposte, versamento periodico IVA, dividendi, acquisto titoli e partecipazioni ecc.)	
7. SALDO DI CASSA GESTIONE NON CORRENTE	
8. AVANZO/DISAVANZO DI CASSA PROGRESSIVO	

**Tabella 5.35 (b) Il budget delle fonti e degli impieghi**

PROSPETTO FONTI/IMPIEGHI	mese/trim./sem.	
	INCREMENTO IMPIEGHI	DECREMENTO IMPIEGHI
Voci		
Crediti commerciali		
Rimanenze		
Terreni e fabbricati		
Impianti e macchinari		
Mobili e arredi		
Partecipazioni finanziarie		
Ratei attivi		
Debiti v/fornitori		
Debiti v/Erario		
Debiti v/ personale		
Debiti diversi		
Ratei passivi		
Debiti da finanziamenti		
Titoli di Stato		
TOTALE		
SALDO		
<b>FONTI DI FINANZIAMENTO</b>		
Autofinanziamento		
Utile		
Ammortamenti		
Imposte e tasse		
Accantonamenti fondi rischi e fondi spese		
copertura fabbisogno finanziario		
Cassa e banche c/c		
Capitale sociale		

**Tabella 5.36 (a) Il budget economico**

**A) VALORE DELLA PRODUZIONE**

- 1) ricavi delle vendite e delle prestazioni
  - 2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti
  - 3) variazione dei lavori in corso su ordinazione
  - 4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interi
  - 5) altri ricavi e proventi (con separata indicazione dei contributi in conto esercizio)
- TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)

**B) COSTI DI PRODUZIONE:**

- 6) per materie prime, sussidiarie, di consumo, merci
- 7) per servizi
- 8) per godimento di beni di terzi
- 9) per personale:
  - a) salari e stipendi
  - b) oneri sociali
  - c) trattamento di fine rapporto
  - d) trattamento di quiescenza e simili
  - e) altri costi
- 10) ammortamento e svalutazioni:
  - a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali
  - b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali
  - c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni
  - d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide
- 11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo o merci
- 12) accantonamento per rischi
- 13) altri accantonamenti
- 14) oneri diversi di gestione

**TOTALE COSTI DI PRODUZIONE (B)**

**DIFFERENZA TRA VALORE DELLA PRODUZIONE E COSTI DI PRODUZIONE (A – B)**

**C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI:**

- 15) proventi da partecipazioni
  - 16) altri proventi finanziari
  - 17) interessi e oneri finanziari
  - 17-bis) utili e perdite su cambi
- TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI (C)**

**D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE:**

- 18) rivalutazioni
  - 19) svalutazioni
    - a) di partecipazioni
    - b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni
    - c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni
    - d) di strumenti finanziari derivati
- TOTALE RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ e PASSIVITÀ FINANZIARIE (D)**

**RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B +/-C +/-D)**

- 22) imposte sul reddito d'esercizio correnti, differite e anticipate
- Utile (perdita) dell'esercizio

**Tabella 5.36 (b) Il budget patrimoniale**

**ATTIVITÀ**

- A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI  
 B) IMMOBILIZZAZIONI (con separata indicazione di quelli concessi in locazione finanziaria)

I – Immobilizzazioni immateriali:

- 1) costi di impianto e di ampliamento
  - 2) costi di sviluppo
  - 3) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno
  - 4) concessioni, licenze, marchi e diritti simili
  - 5) avviamento
  - 6) immobilizzazioni in corso e acconti
  - 7) altre
- TOTALE I

II – Immobilizzazioni materiali:

- 1) terreni e fabbricati
  - 2) impianti e macchinario
  - 3) attrezzature industriali e commerciali
  - 4) altri beni
  - 5) immobilizzazioni in corso e acconti
- TOTALE II

III – Immobilizzazioni finanziarie (con separata indicazione, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo) :

- 1) partecipazioni in:
    - a) imprese controllate
    - b) imprese collegate
    - c) imprese controllanti
    - d) verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti
  - d- bis) altre imprese
  - 2) crediti:
    - a) verso imprese controllate
    - b) verso imprese collegate
    - c) verso imprese controllanti
    - d) verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti
  - d- bis) verso altri
  - 3) altri titoli
  - 4) strumenti finanziari derivati attivi.
- TOTALE III

TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (B)

C) ATTIVO CIRCOLANTE

I – Rimanenze:

- 1) materie prime, sussidiarie e consumo
  - 2) prodotti in corso di lavorazione e semilavorati
  - 3) lavori in corso su ordinazione
  - 4) prodotti finiti e merci
  - 5) acconti
- TOTALE I

II – Crediti (con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo) :

- 1) verso clienti
  - 2) verso imprese controllate
  - 3) verso imprese collegate
  - 4) verso imprese controllanti
  - 5) verso imprese sottoposte al controllo di controllanti
  - 5-bis) crediti tributari
  - 5-ter) imposte anticipate
  - 5-quater) verso altri
- TOTALE II

III – Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni:

- 1) partecipazioni in imprese controllate
  - 2) partecipazioni in imprese collegate
  - 3) partecipazioni in imprese controllanti
  - 3-bis) partecipazioni in imprese sottoposte al controllo di controllanti
  - 4) altre partecipazioni
  - 5) strumenti finanziari derivati attivi
  - 6) altri titoli
- TOTALE III

IV – Disponibilità liquide:

- 1) depositi bancari e postali
  - 2) assegni
  - 3) denaro e valori in cassa
- TOTALE IV

TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (C)

D) RATEI E RISCONTI

TOTALE RATEI E RISCONTI

PASSIVITA' E NETTO

A) PATRIMONIO NETTO

I – Capitale

II – Riserve da sovrapprezzo azioni

III – Riserve di rivalutazione

IV – Riserve legali

V – Riserve statutarie

VI – Altre riserve distintamente indicate

VII – Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi

VIII – Utili (perdite) portati a nuovo

IX – Utile (perdita) dell'esercizio

X – Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio

TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)

B) FONDI PER RISCHI E ONERI

- 1) per trattamento di quiescenza ecc..
  - 2) per imposte anche differite
  - 3) strumenti finanziari derivati passivi
  - 4) altri
- TOTALE FONDI PER RISCHI E ONERI (B)

C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO

D) DEBITI (con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo) :

- 1) obbligazioni
  - 2) obbligazioni convertibili
  - 3) debiti verso soci per finanziamenti
  - 4) debiti verso banche
  - 5) debiti verso altri finanziatori
  - 6) acconti
  - 7) debiti verso fornitori
  - 8) debiti rappresentati da titoli di credito
  - 9) debiti verso imprese controllate
  - 10) debiti verso imprese collegate
  - 11) debiti verso controllanti
  - 11-bis) debiti verso imprese sottoposte al controllo di controllanti
  - 12) debiti tributari
  - 13) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale
  - 14) altri debiti
- TOTALE DEBITI (D)

E) RATEI E RISCONTI

TOTALE RATEI E RISCONTI (E)

**Tabella 5.37 Il piano/budget sociale**

Lavoratori

Remunerazione

- dirigenti
- impiegati (delle varie categorie)
- operai (delle varie categorie)

Incentivi di produttività

- dirigenti
- impiegati (delle varie categorie)
- operai (delle varie categorie)

Servizi a favore dei dipendenti e delle loro famiglie

- mensa aziendale
- buoni pasto
- asilo

Ammortamenti investimenti nel miglioramento delle condizioni di lavoro

Soci

- Dividendi previsti
- Investimenti programmati nello sviluppo e nell'accrescimento del valore dell'impresa

Finanziatori

- Interessi bancarie
- Commissioni e spese bancarie

Pubblica Amministrazione

- Imposte
- tasse

Gruppi di pressione (associazioni dei consumatori, ambientalisti, stampa ecc.)

Costi di esercizio e quote di ammortamento degli investimenti programmati per soddisfare le richieste dei gruppi di pressione

- miglioramento della qualità e della sicurezza dei prodotti
- riduzione dell'impatto ambientale dell'attività aziendale
- ...

Comunità

- Costi d'esercizio e ammortamenti degli investimenti programmati per il benessere della comunità

# Cap.6 – Le analisi successive allo statup: il confronto tra il business plan e report

- Prima dell'avvio, il business plan assolve alla funzione di "laboratorio" per la valutazione della fattibilità, competitività, convenienza economica, sostenibilità finanziaria, sociale e ambientale e del profilo di rischio dell'impresa
- Dopo lo startup, il piano strategico e i budget annuali continuano a svolgere una funzione molto utile a supporto del controllo di gestione: attraverso il confronto tra i valori accolti in questi documenti e con i valori consuntivi che emergono dalla contabilità generale il management apprende e, se necessario, rivede obiettivi e scelte
- Questo confronto avviene nei report comunicati all'alta direzione
- Sopravvivono nel tempo soltanto le imprese in grado di coglierne per tempo i primi segnali al cambiamento, quelli più deboli, e che riescono ad adattarvisi. Le altre invece sono spazzate via dall'arena competitiva
- Questo processo di evoluzione, così come avviene in natura per gli organismi viventi, seleziona le imprese capaci di apprendere e adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente

# Cap.6 – Le analisi successive allo startup: il reporting per segmenti

- I report sono rivolti all'alta direzione aziendale che utilizza le informazioni in essi riportate per monitorare i risultati in corso di formazione e il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati (prospettiva di *feed-back*) e di quelli rivisti nella fase di attuazione del piano (approccio *feed-forward*)
- nella redazione dei report si adottano congiuntamente le due prospettive della segmentazione: quella spaziale, per centri di responsabilità di risultato (i segmenti operativi e le ASA - Aree Strategiche d'Affari), e quella temporale, per frazioni di esercizio: ne deriva il *reporting per segmenti intermedio e annuale*
- questi report intermedi per segmenti consentono di controllare, per ciascuno di questi centri di risultato, il grado di raggiungimento degli obiettivi intermedi indicati nel budget e di analizzare le cause degli eventuali scostamenti di ricavi, costi e risultato operativo. Informazioni con un tale grado di disaggregazione sono indispensabili per attuare interventi correttivi mirati nei centri nei quali sono necessari, prima che eventuali tendenze sfavorevoli si consolidino diventando irreversibili
- proprio perché predisposti con elevata frequenza, questi report accrescono le probabilità che gli interventi correttivi siano efficaci perché attuati tempestivamente (in corso di anno)
- con riferimento ai centri di risultato (segmenti e ASA) il reporting assume la tipica struttura del conto economico e perviene alla misurazione del risultato operativo evidenziando, per la frazione di esercizio di riferimento (trimestre, semestre), valori di budget e valori consuntivi tratti dalla contabilità generale