



*Ordine dei dottori commercialisti ed degli Esperti Contabili di Palermo*

# La progettazione economica e finanziaria e il Business Plan

**Dott. Salvatore Conte**

**Dott.ssa Loredana Bruno**

# Forward Looking una visione sempre più dominante

Qualche esempio:

**Codice della Crisi d'Impresa ed Insolvenza**

- Cash Flow e Situazione economico finanziaria
- Budget economico, finanziario e di tesoreria
- Business Plan

***European Banking Authority (EBA)***

*Linee guida per il monitoraggio*

***Art. 2086 c.c.***

*Adeguati assetti amministrativi, organizzativi e contabili*

L'analisi in continuità dell'aspetto previsionale è sempre più necessaria e l'esistenza di strumenti che possano agevolare le informazioni sarà sempre più determinante anche per le piccole imprese.

Se è così per le imprese che già sono sul mercato, cosa si deve fare per far nascere una nuova impresa



# Business model canvas.

KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITIONS	CUSTOMER RELATIONSHIPS	CUSTOMER SEGMENTS
	KEY RESOURCES		CHANNELS	
COST STRUCTURE		REVENUE STREAMS		
ENVIRONMENTAL COSTS	SOCIAL COSTS		SOCIAL BENEFITS	ENVIRONMENTAL BENEFITS

# **Business Plan**

## **Braccio operativo della prospettiva Forward Looking**

**Documento di pianificazione che serve per:**

**Valutare un'idea o un nuovo investimento (confronto tra imprenditore, soci e soggetti tecnici)**

**Presentare o proporre tale idea di investimento (tipologia investitori, enti pubblici ecc.)**

**Misurare, analizzare e perfezionare l'investimento (sviluppo di obiettivi, budget e analisi di Balanced scorecard)**

# Business Plan

## principi di redazione

**Dalle linee guida alla redazione del Business Plan (CNDEC) emergono i seguenti principi di redazione**

**Principio di completezza:** implica l'inclusione di ogni informazione possa ritenersi rilevante per l'effettiva e consapevole comprensione del progetto.

Per completezza si intende: formale, ovvero dal punto di vista documentale; sostanziale, dal punto di vista analitico e di aggregato informativo.

**Principio di affidabilità e attendibilità:**

Il BP è **adeguato** quando sono affidabili le assunzioni ed i procedimenti attraverso i quali avviene la formulazione delle proiezioni e la derivazione delle conclusioni. Pertanto, deve essere affidabile il metodo utilizzato sia per la raccolta dei dati, sia per la loro successiva elaborazione. proiezioni.

Il BP è attendibile quando il suo contenuto complessivo ed i suoi singoli elementi costitutivi risultano compatibili, coerenti e ragionevoli.

# Business Plan

## principi di redazione

**Principio di neutralità:** deve essere redatto con criteri il più possibile obiettivi e ponderati. (no influenze del redattore o dell'imprenditore)

**Principio di trasparenza:**

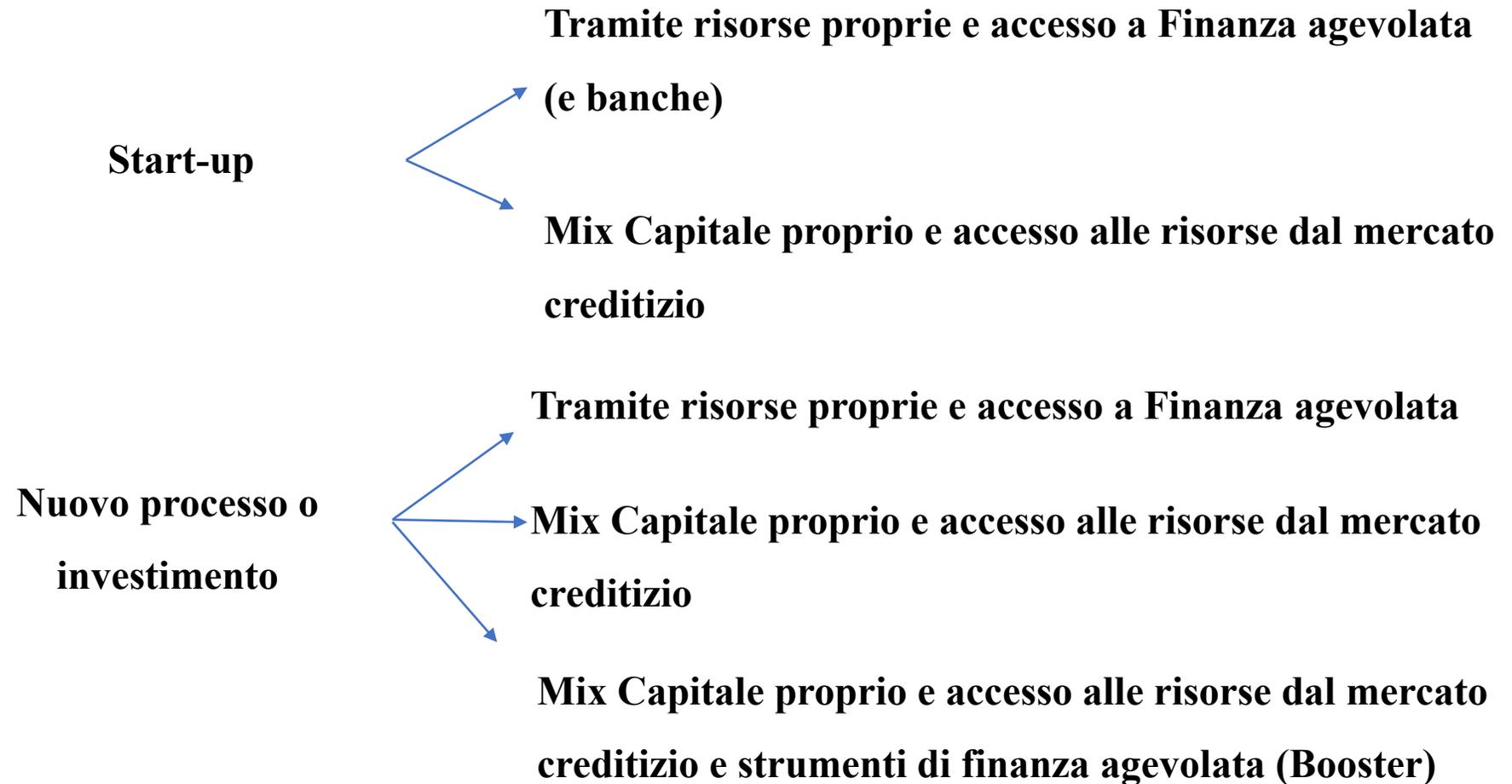
Deve essere possibile al lettore ripercorrere e riscontrare ogni dato o assunto venga posto nel piano. Procedendo a ritroso si devono poter identificare le fonti

**Principio di prudenza:**

Le ipotesi devono rappresentare gli scenari più probabili alla data di redazione del bilancio.

# Business Plan

## Finalità



# Business Planning nella Finanza agevolata

No schemi di legge ma contenuti e focus dipendenti dai soggetti a cui ci si rivolge

**ATTENZIONE!** Ci sono contenuti informativi minimi essenziali per verificare la coerenza del progetto con le condizioni richieste dal bando.

Non si può prescindere dalla enunciazione degli obiettivi e dalle caratteristiche essenziali del progetto (CNDCEC)

- A) Sintesi del Progetto
- B) Caratteristiche dei proponenti
- C) Caratteristiche dei prodotti offerti
- D) Piano di Marketing
- E) Formulazione del Piano d'investimenti
- F) Valutazione del progetto d'impresa

# Sintesi del progetto

Si intende la fotografia iniziale dell'idea imprenditoriale. In questo cappello iniziale si deve sintetizzare lo scopo del progetto imprenditoriale e la coerenza eventuale con il bando di riferimento (se esiste). In queste prime brevi pagine si sintetizzano i beni o i servizi che si vorranno implementare, o che si vorranno offrire, nel caso di una start-up.

Nel caso di una società esistente ci si potrebbe invece focalizzare sulla variazione dei processi e gli eventuali miglioramenti in efficienza ed efficacia della produzione, piuttosto che l'accesso a un nuovo mercato o l'implementazione di nuovi prodotti

# Caratteristiche dei proponenti

I soggetti che propongono l'idea o che portano avanti un progetto imprenditoriale, sono decisamente importanti ed in certi bandi anche determinanti per il successo di una nuova impresa!

L'età, le competenze, i curricula e l'organizzazione delle risorse umane, sono tutte variabili che influenzano fortemente il lettore.

Nel caso di imprese già in attività, la loro storia, la documentazione a supporto e la compagine societaria quasi sempre sono necessarie per poter portare avanti qualsiasi nuovo progetto.

# Caratteristiche dei prodotti

Perché il prodotto proposto può essere vincente? Sarà necessario spiegarne le caratteristiche, i modelli, gli elementi innovativi, il ciclo di vita.

# Piano Marketing

(documento 4 linee guida cndcec)

L'obiettivo del Piano Marketing è quello:

Da un lato di capire la qualità dell'idea imprenditoriale e la sua capacità di soddisfare le esigenze di mercato anche in relazione ai competitor presenti al momento di accesso dell'azienda e senza sottovalutare le possibilità di approvvigionamento delle risorse necessarie;

Dall'altro di pianificare e controllare l'attività commerciale svolta dall'azienda.

Il Piano Marketing parte dall'**Analisi di Mercato** la quale mira a verificare l'esistenza di competitors e la loro efficienza sia in un luogo specifico (es. un determinato territorio o piattaforma e-market place) sia per tipologia di prodotto o servizio. Tramite l'analisi della domanda e dell'offerta di mercato si cerca di individuare il **Posizionamento competitivo** ovvero la possibilità che dà l'iniziativa imprenditoriale di acquisire una posizione di leadership o comunque competitiva.

# Piano d'investimenti

Non può prescindere da due informazioni fondamentali:

- Descrizione tecnica e tempistiche di completamento degli investimenti;
- Quantificazione monetaria degli investimenti stessi.

Può risultare utile un approccio di visualizzazione delle attività dello stato patrimoniale per avere un quadro completo delle risorse da impiegare ad esempio:

## **Immobilizzazioni immateriali**

(es. op. su beni di terzi, marchi, modelli, brevetti, goodwill)

**Immobilizzazioni materiali** (es. attrezzature, macchinari e impianti)

**Immobilizzazioni finanziarie** (es. cauzioni per affitto, oneri prestito)

## **Attivo circolante**

Liquidità Immediate

Liquidità Differite

# Valutazione del progetto d'impresa

La valutazione del progetto d'impresa sarà necessariamente effettuata oltre che sulla descrizione qualitativa del progetto, anche sull'aspetto quantitativo che verrà rappresentato al meglio con un bilancio di previsione.

Tale bilancio di previsione potrà essere composto da tre prospetti: il conto economico previsionale, lo stato patrimoniale previsionale e il piano finanziario.

- **Il CE previsionale** rappresenta la possibilità di produrre utili da distribuire o per autofinanziamento. Viene generalmente costruito basandosi sui costi fissi e i costi variabili. E' utile esporre il CE nella riclassificazione a Margine di Contribuzione che permette di individuare facilmente l'Ebitda e la scomposizione dei flussi economici in base alla loro destinazione;
- **Lo SP previsionale** consente di prevedere la creazione e l'andamento del Patrimonio netto nel tempo;
- **Il Piano finanziario previsionale** fornisce informazioni sui flussi finanziari e sull'andamento del Cash Flow.

# Tipologie di Finanziamento

Le agevolazioni statali possono essere erogate in diverse forme e modalità.

In particolare le erogazioni possono essere:

**Indirette:** es. crediti d'imposta, detrazioni e deduzioni maggiorate

**Dirette:** es. contributi sotto forma di erogazioni in denaro

**Contributi a Fondo perduto:** in conto impianti, esercizio o interessi

**Contributi in conto canoni:** ad esempio su canoni di leasing e di locazione

**Finanziamenti agevolati:** tassi agevolati o fondi di garanzia che agevolano il ricorso al Credito ordinario

## Tabella di sintesi per la classificazione dei finanziamenti

<b>Soggetto emittente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unione Europea (finanziamenti diretti e indiretti)</li> <li>• Ministeri, Regioni – (tramite leggi e decreti)</li> <li>• Province, Città Metropolitane, Comuni, Camere di Commercio, o enti privati come le associazioni di categoria o gli istituti di credito</li> </ul>
<b>Modalità di erogazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo fiscale</li> <li>• (Credito di imposta, super e iper ammortamento, patent box)</li> <li>• Contributo a Fondo Perduto</li> <li>• (contributo in conto esercizio, contributo in conto impianti)</li> <li>• Finanziamento a tasso agevolato (contributo in conto interessi)</li> </ul>
<b>Modalità di accesso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• procedure a bando,</li> <li>• procedure a sportello</li> </ul>
<b>Tipologia dell'impresa (per dimensioni e fase del ciclo di vita) o del soggetto richiedente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Startup e PMI innovative</li> <li>• Impresa in fase di startup</li> <li>• Aspiranti imprenditori</li> <li>• Imprese con compagine sociale costituita prevalentemente da giovani o da donne</li> <li>• Professionisti</li> </ul>
<b>Tipologia di attività finanziabile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovazione</li> <li>• Internazionalizzazione ed export</li> <li>• Startup e avvio di impresa</li> </ul>
<b>Ambito Territoriale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sovranazionale</li> <li>• Nazionale</li> <li>• Regionale</li> <li>• Provinciale e locale</li> </ul>

Fonte: «Il controllo di gestione» a cura della Fondazione Centro Studi UNDGCEC – Gruppo 24Ore

# Traccia esami

Il candidato rediga un business plan per un'azienda già operante in un settore altamente competitivo, caratterizzato dalla presenza di un concorrente che detiene una quota di mercato significativa. La finalità del business plan è quella di diversificare il business e si rivolge a potenziali partner industriali interessati ad entrare nell'impresa apportando capitali e competenze. La redazione del business plan o di una sua versione sintetica dovrà seguire i modelli e le più consolidate prassi in materia, le raccomandazioni emesse dal consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, e dovrà essere alimentato con dati a piacere del candidato.

# Traccia esami

Un potenziale cliente di studio vorrebbe aprire una libreria nella vostra città con altri due soci paritetici, ciascuno dei quali ha disponibile una somma da apportare di euro 20.000,00. Il fabbisogno complessivo per l'avvio dell'attività è stimato in euro 110.000,00, il fatturato è di circa euro 200.000,00 con un utile lordo di euro 45.000,00. Il candidato prospetti al cliente la scelta e la struttura della società più conveniente da costituire, illustrando anche il conseguente regime fiscale adottabile e le problematiche di carattere fiscale conseguenti in capo alla società e ai soci in base alla soluzione prospettata. Successivamente, rediga un business plan con dati a piacere nel quale si possa evidenziare, oltre alle possibili caratteristiche differenziali rispetto alla concorrenza, la struttura degli investimenti iniziali (parametrati all'importo di euro 110.000,00) ed il potenziale sviluppo aziendale al fine di prospettare nei 5 anni successivi sia la capacità di far fronte agli investimenti iniziali sia la remunerazione del capitale proprio.

## TEMA

Il candidato predisponga, utilizzando dati a scelta, il business plan di un'impresa diversificata ai fini di una valutazione, da parte di un venture capitalist, di un intervento nel capitale di rischio.

**GRAZIE A TUTTI!!!**

Dott. **Salvatore Conte**

Dott.ssa **Loredana Bruno**