FEASR

REGIONE DEL VENETO

PSR VENETO 2014-2020

FONDO EUROPEO AGRICOLO PER LO SVILUPPO RURALE: L'EUROPA INVESTE NELLE ZONE RURALI

FORMAZIONE a DISTANZA FaD

Business Plan On-Line (BPOL) cod. 2A-04-20

VENETO AGRICOLTURA

Organismo di Formazione accreditato dalla Regione del Veneto

Business Plan On-line della RRN (BPOL)

(Francesco Trezza – RRN ISMEA)

RETE RURALE NAZIONALE 20142020

ISMEA

10 - 11 dicembre 2020

Introduzione al business plan

Introduzione al
BUSINESS PLAN

- Cos'è un business plan?

- Perché si redige un business plan?

- Qual'è il processo che guida la redazione di un business plan?

Introduzione al business plan

- Il **business plan** è uno documento di pianificazione *strategica ed operativa* dell'attività d'impresa, con il quale si compie un'attività di analisi dell'evoluzione del mondo esterno ed interno all'impresa, allo scopo di ridurre i margini di eventi imprevisti che incrementano il livello di rischio imprenditoriale.

- Attraverso la costruzione del business plan si descrive un processo logico che consente di tradurre la visione imprenditoriale in un piano di azione di medio periodo (in genere la proiezione temporale è di 10 anni).

Visione imprenditoriale → **Piano strategico** → **Piano operativo**

- Ad esempio, definito un **obiettivo strategico quello di ampliare la** gamma dei prodotti, attraverso il business plan si andranno ad individuare le azioni operative da compiere nella fase di avvio dell'attività e nella fase di gestione corrente dell'impresa.

Introduzione al Business Plan

Perché redigere un business plan?

1. Pianificazione della strategia e **del piano operativo** (*gestione ordinaria dell'impresa)*
2. Valutare la **fattibilità economica e finanziaria di un investimento** (*gestione straordinaria dell'impresa)*
3. Strumento di valutazione del progetto ai fini dell'**accesso alle misure di sostegno dei Programmi di Sviluppo Rurale** (vedi Corte dei conti europea Relazione speciale 8/2012)
   - ✓ *2,9 mld di euro le risorse programmate dalle regioni per la misura 4 «investimenti materiali» nella PAC 2014-2020*
4. Strumento di valutazione dell'impresa ai fini dell'**accesso al credito**

Introduzione al Business Plan

A chi è rivolto?

Funzione interna → strumento di valutazione e di guida nella gestione aziendale

Funzione esterna → strumento di comunicazione e di valutazione di una richiesta di finanziamento

Introduzione al Business Plan

La forma

La finalità per la quale è costruito il piano influisce sulla **forma**: il piano deve rispettare dei requisiti minimi e la finalità di utilizzo influisce sulla forma. Nel caso ad esempio di:

Parti del piano	Fattibilità di un investimento	Richiesta di finanziamento	Analisi di mercato
Descrizione del business	B	A	M
Piano operativo	A	A	A
Struttura e management	M	A	A
Risorse di finanziamento	A	A	B
Parte quantitativa	A	A	T

A= importanza alta
M=importanza media
B=importanza bassa
T=importanza trascurabile

La forma può dipendere anche **da altri fattori** come ad esempio il profilo di esperienza tecnica dell'imprenditore: se l'imprenditore ha collezionato conoscenze ed esperienze tecniche è sufficiente soltanto descrivere a grandi linee il processo produttivo. Il lettore esterno non sarà interessato ad approfondire aspetti tecnici.

Qualora invece l'imprenditore non ha esperienze nel settore, sarà invece necessario dimostrare di aver adeguatamente approfondito e studiato gli aspetti legati al processo produttivo. Risulta efficace semplificare la descrizione del processo produttivo all'interno del business plan e rinviare ad allegati tecnici per un'analisi dettagliata.

Introduzione al Business Plan

A che punto dello sviluppo dell'idea interviene il Business plan?

L'elaborazione di un business plan può richiedere diversi mesi di tempo. Prima di avviare lo studio di un business plan conviene procedere ad un valutazione sommaria sull'opportunità del progetto, mediante un confronto delle principali voci di ricavo e di costo. Solo se tale analisi conduce ad un risultato positivo si procede a **sviluppare il business plan.**

Concezione dell'idea

Piano di fattibilità economica

Bontà economica della propria idea imprenditoriale: confronto delle maggiori voci di costo e ricavo

Sviluppo dell'idea

Business plan (piano economico-finanziario)

Valutazione completa finanziaria e di budget:
- Flussi finanziari
- Piano di investimento

Sviluppo del mercato

Business plan (piano operativo)

Definisce la strategia e il piano operativo:
- Analisi di mercato
- Politiche di posizionamento
- Politiche di marketing

Introduzione al Business Plan

Il processo logico da seguire nelle redazione di un BP:

Ai fini di una corretta pianificazione dell'attività d'impresa, sia che si tratti di start-up sia che si tratti di sviluppo di un'impresa esistente, è necessario intraprendere uno studio approfondito sull'ambiente interno all'azienda e sul contesto esterno nel quale andrà ad operare l'azienda.
Con il termine business plan viene indicato lo strumento che consente di condurre tale studio.

AMBIENTE ESTERNO

A) l'analisi del mercato
B) Analisi del settore
C) Analisi della concorrenza

AMBIENTE INTERNO

A) come presentarsi, con quali prodotti/servizi
B) perseguendo quali strategie,
C) attraverso quale organizzazione (ambiente interno);

AMBIENTE INTERNO visione di breve periodo

A) quantificazione di diversi elementi che consentono di determinare l'attrattività economica e la fattibilità finanziaria sul medio periodo

AMBIENTE INTERNO (visione di lungo periodo)
esplicitazione di una visione imprenditoriale chiara e coerente

Introduzione al business plan

Come si compone il documento di business plan

Parte qualitativa

1) Descrizione del business:
   - *1.1 Analisi dell'azienda*
   - *1.2 Analisi del prodotto/mercato*
   - *1.3 Analisi del settore*
   - *1.4 Le strategie competitive*
2) Il piano operativo
3) *Struttura e management*
4) Risorse di finanziamento

Parte quantitativa

Quantificazione di una serie di prospetti che guidano il lettore ad una corretta valutazione economico-finanziaria del progetto

Business plan – parte qualitativa

Come si compone il documento di business plan

Parte qualitativa

1) Descrizione del business:
   - *1.1 Analisi dell'azienda*
   - *1.2 Analisi del prodotto/mercato*
   - *1.3 Analisi del settore*
   - *1.4 Le strategie competitive*
2) Il piano operativo
3) Struttura e management
4) Risorse di finanziamento

Parte quantitativa

Quantificazione di una serie di prospetti che guidano il lettore ad una corretta valutazione economico-finanziaria del progetto

Business Plan – parte qualitativa

1.1 Analisi dell'azienda

Rappresenta la sezione introduttiva al BP. L'obiettivo è quello di fornire al lettore una descrizione generale dell'azienda, dei contenuti essenziali del documento e delle finalità per la quale è stato redatto il piano.

Descrivere l'azienda: quando e dove è nata, da chi è condotta, come si è sviluppata, l'area tipica di attività, ecc.

Nel caso di start-up: questa sezione dovrà illustrate gli stati di sviluppo dell'iniziativa in corso, le fasi che sono state completate, quelle ancora da completare affinché l'iniziativa possa diventare operativa.

Business Plan – parte qualitativa

1.2 Analisi del Prodotto, del Mercato e loro combinazioni

- Lo scopo è quello di analizzare i prodotti dell'impresa in relazione allo specifico mercato. Alla base dello sviluppo di un nuovo prodotto è importante che ci sia una corrispondenza tra caratteristiche del prodotto offerto e fabbisogno da soddisfare.
- Il primo aspetto che viene affrontato in questa sezione è la descrizione del prodotto:

  a)Individuare il prodotto → caratteristiche fisiche e fabbisogno da soddisfare

- Il secondo aspetto, strettamente legato al primo, è identificare il mercato specifico al quale l'azienda si rivolge.

  b) Analizzare il mercato → identificare il mercato

- L'obiettivo dell'analisi è verificare le potenzialità del mercato di riferimento dal lato della domanda

Business Plan – parte qualitativa

Come si indentifica il mercato?

- Il mercato di riferimento viene identificato dalle seguenti variabili:
  - *Geografiche (area locale, regione stato continente)*
  - *Demografica (età, sesso, stile di vita)*
  - *Di acquisto*: per esempio frequenza degli ordini, dimensione degli ordini, motivazione di acquisto (costo, qualità, affidabilità del servizio ecc.)
  - *Finanziarie*: dimensione del conto, pratiche di pagamento:
  - *Operative*: attività continuativa o stagionale ecc.

- Analizzare il mercato secondo queste variabili vuol dire identificare indirettamente il **consumatore/acquirente target.**

Business Plan – parte qualitativa

1.2 Scelta delle combinazioni Prodotto/Mercato

- Ciascuna combinazione di prodotto/mercato costituisce una **area di affari**.
- Occorre che il segmento di mercato preso in esame risponda a due requisiti:
  - sia significativo: ci si riferisce alla dimensione del segmento, che deve essere tale da giustificare economicamente lo sforzo legato ad una strategia competitiva mirate;
  - sia accessibile: deve essere efficacemente raggiungibile dall'impresa

Area di affari	Prodotto	Canale di vendita	Anagrafica	Motivazione di acquisto	Frequenza di acquisto	Significatività	Accessibilità del mercato	
1	**Olio EV in bottiglia**	Vendita diretta dettaglio	Famiglie	Qualità, immagine della marca	Tutti i giorni	Popolazione di 60.000 abitanti	Vicinanza area residenziale	→ Azione competitiva specifica
2	**Olio EV in bottiglia**	Vendita diretta ingrosso	Ristoranti	rapporto qualità/prezzo	Mensile	120 ristoranti	Facilmente raggiungibili entro 30 km	→ Azione competitiva specifica

Business Plan – parte qualitativa

1.3 Analisi del Settore

- Dall'analisi del mercato dal lato della domanda si passa all'analisi del mercato dal lato dell'offerta. Per settore si intende un gruppo di imprese che svolgono la medesima attività economica in un certo ambito geografico.
- Si andrà ad analizzare il settore sotto diversi aspetti:

  1. **Analisi dell'offerta dei concorrenti** (specializzazione, integrazione verticale, qualità del prodotto, canali distributivi, dimensione aziendale)
  2. **Scenari di evoluzione** (dinamiche storiche e le possibili evoluzioni future).

Business Plan – parte qualitativa

1.3 Analisi del settore (obiettivo finale)

i. individuare la presenza di **barriere all'entrata** che rendano impossibile o difficoltosa l'entrata di nuovi operatori

ii. comprendere il **posizionamento competitivo** dei concorrenti diretti.

- Una volta identificato il comportamento dei concorrenti rispetto alle variabili critiche delle caratteristiche dell'offerta, si procede a studiare il posizionamento competitivo dell'azienda, al fine di individuare l'esistenza di **opportunità di mercato latenti**.

Business Plan – parte qualitativa

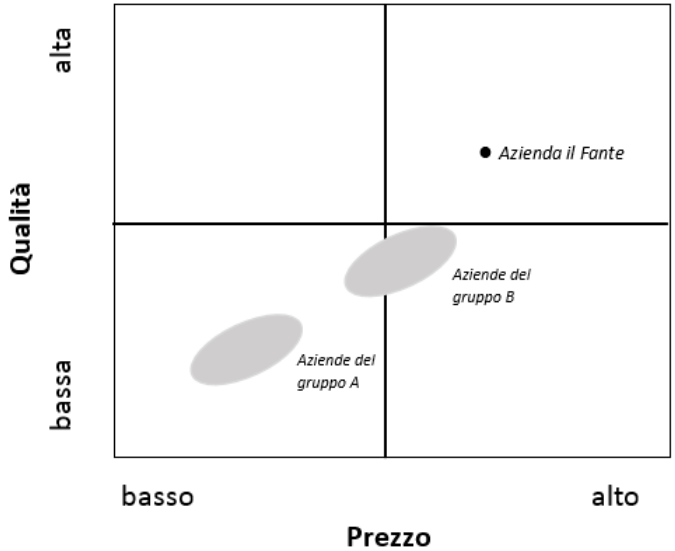
1.3 Analisi del settore (obiettivo finale)

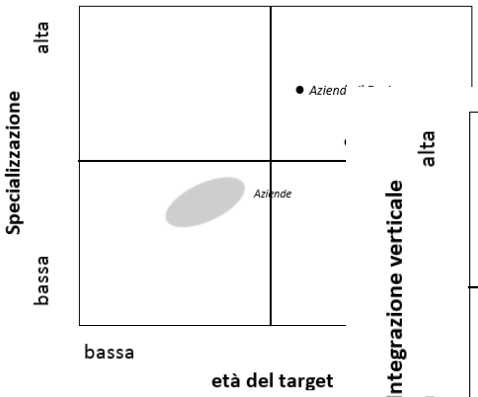
Un modo efficace per analizzare il **posizionamento competitivo** è la costruzione di schemi grafici a due variabili, ad esempio:

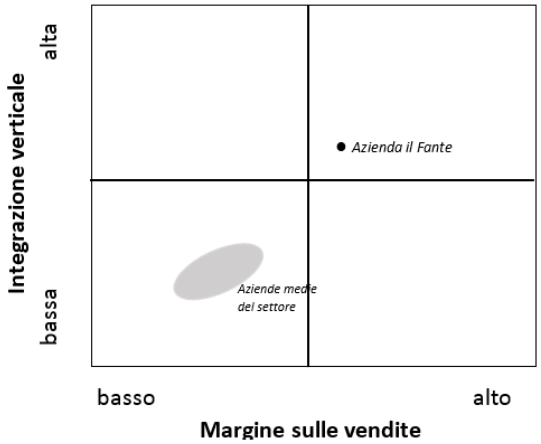
- ✓ *Margine sulle vendite/integrazione verticale*
- ✓ *Prezzo/qualità*
- ✓ *Età del target/specializzazione dell'offerta*

Business Plan – parte qualitativa

- **Un esempio di posizionamento competitivo**: il posizionamento competitivo individuato nei tre grafici è efficace solo se corrisponde ad un reale fabbisogno del mercato







- L'analisi dei grafici ci consente di individuare come la nostra azienda dovrà operare nell'ambito del mercato e del settore.
- Nel caso la nostra impresa goda di punti distintivi è possibile definire una strategia competitiva che trasformi tali fattori in vantaggio competitivo, in grado di garantire un successo reddituale duraturo.

Business plan – parte qualitativa

Come si compone il documento di business plan

Parte qualitativa

1) Descrizione del business:
   - *1.1 Analisi dell'azienda*
   - *1.2 Analisi del prodotto/mercato*
   - *1.3 Analisi del settore*
   - *1.4 Le strategie competitive*
2) Il piano operativo
3) Struttura e management
4) Risorse di finanziamento

Parte quantitativa

Quantificazione di una serie di prospetti che guidano il lettore ad una corretta valutazione economico-finanziaria del progetto

Business plan – parte qualitativa

2. Piano operativo

- Il piano operativo rappresenta la seconda sezione della parte descrittiva del BP
- In questa sezione vanno descritte le azioni che l'azienda dovrà compiere nella fase di avvio e durante la gestione corrente al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati

La sezione contiene una sintetica descrizione:

- **dei locali** in cui avverrà la produzione e di quelli dove invece intenderà commercializzare i propri prodotti
- **della produzione**, riportando in breve le fasi del processo produttivo
- **della logistica**, si espongono i risultati dello studio della movimentazione in entrata e in uscita delle merci e della distribuzione sul mercato dei prodotti.

Business plan – parte qualitativa

2. Piano Operativo (piano di marketing)

- La sezione più importante è costituita dal **piano di marketing**
- Per ciascuna **area di affari** (combinazione di prodotto offerto e mercato) è necessario procedere alla definizione della strategia di mercato rispetto ai seguenti 4 fattori (leve del marketing):

  1. **Prodotto** (packaging, immagine, gli accessori)
  2. **Prezzo (**elasticità della domanda, percezione, struttura dei costi, livello di profitto**)**
  3. **Pubblicità/promozione** (conoscere i prodotti, sviluppare la domanda)
  4. **Distribuzione** (raggiungere il consumatori, costi, caratteristiche del prodotto)

- È evidente che la definizione della strategia di mercato può essere condotta solo dopo aver analizzato il mercato e l'offerta dei concorrenti.

Business plan – parte qualitativa

Esempio di **piano di marketing** differenziato per area di affari

Tipo di leva	AREA DI AFFARI 1 Consumatore Retail	AREA DI AFFARI 2 Ristoranti
Prodotto	Prodotto di elevata qualità, con servizio di ordini telefonici e on line	Prodotto di media qualità
Prezzo	Prezzo medio-alto, posizionato leggermente al di sopra dei prezzi della concorrenza	Prezzo medio, posizionato ai livelli della concorrenza
Pubblicità/promozione	Utilizzo di campagne di comunicazione web e social network	Invito a test di assaggio rivolto a giornalisti di redazione di cucina e a chef dei principali ristoranti della zona
Distribuzione	Vendita del prodotto diretta nel canale on-line. Convenzioni con mense scolastiche	Vendita diretta ai ristoranti, consegne mediante veicolo della società.

Business plan – parte qualitativa

Come si compone il documento di business plan

Parte qualitativa

1) Descrizione del business:
   - *1.1 Analisi dell'azienda*
   - *1.2 Analisi del prodotto/mercato*
   - *1.3 Analisi del settore*
   - *1.4 Le strategie competitive*
2) Il piano operativo
3) Struttura e management
4) Risorse di finanziamento

Parte quantitativa

Quantificazione di una serie di prospetti che guidano il lettore ad una corretta valutazione economico-finanziaria del progetto

Business plan – parte qualitativa

3 . Struttura e management

- In questa sezione si va a **descrivere la struttura organizzativa** con la quale si intendono raggiungere gli obiettivi individuati
- Si descrivono le competenze delle **persone coinvolte nella gestione**
- Si descrive **l'organigramma aziendale** (esteso a tutto il personale) con una chiara definizione dei compiti e delle responsabilità

Inoltre, nel caso di start-up, in questa sezione si andranno a descrivere gli aspetti legati alle regolamentazioni legislative, indicandone il loro contenuto e l'iter di rilascio.

Business plan – parte qualitativa

Come si compone il documento di business plan

Parte qualitativa

1) Descrizione del business:
   - *1.1 Analisi dell'azienda*
   - *1.2 Analisi del prodotto/mercato*
   - *1.3 Analisi del settore*
   - *1.4 Le strategie competitive*
2) Il piano operativo
3) Struttura e management
4) Risorse di finanziamento

Parte quantitativa

Quantificazione di una serie di prospetti che guidano il lettore ad una corretta valutazione economico-finanziaria del progetto

Business plan – parte qualitativa

4. Fonti di finanziamento

Rappresenta l'ultima sezione della parte descrittiva. In questa sezione si andranno ad indicare le fonti di finanziamento necessarie alla copertura delle spese di avvio e di gestione.

FONTI INTERNE

- ✓ **Capitale sociale**: è la parte del capitale apportato dall'imprenditore e dai soci nella fase di costituzione dell'impresa e durante tutto il suo periodo di vita
- ✓ **Utili non distribuiti,** gli utili di esercizio possono in tutto o in parte essere non distribuiti. In tal caso restano in azienda come forma di autofinanziamento delle gestioni future.
- ✓ **Prestito da soci**, viene considerato come una fonte interna di finanziamento qualora non venga stabilito un piano di rimborso predefinito o venga apportato sotto forma di prestito infruttifero

Business plan – parte qualitativa

4. Fonti di finanziamento

ESTERNE

- Finanziamento commerciale (differenza tra debiti e crediti commerciali)
- Debiti verso banche e istituti finanziari
- Emissione di obbligazioni e altri titoli
- Leasing legato all'utilizzo di un bene
- Fondi pubblici (fondo perduto, finanziamenti a tasso agevolato

- La scelta delle fonti di finanziamento dovrà avvenire in funzione della composizione del patrimonio dell'azienda, distinto tra impieghi a breve, medio e lungo periodo. Ad esempio, se la specifica attività che si intende svolgere richiede una forte immobilizzazione dell'attivo (considerevole investimenti in beni durevoli) sarà necessario far ricorso a fonti di finanziamento di più lungo periodo.

Business plan – parte qualitativa

Conclusioni parte qualitativa

Parte qualitativa

1) Descrizione del business:
   - *1.1 Analisi dell'azienda*
   - *1.2 Analisi del prodotto/mercato*
   - *1.3 Analisi del settore*
   - *1.4 Le strategie competitive*
2) Il piano operativo
3) Struttura e management
4) Risorse di finanziamento

Area Strategica di Affari

Strategia competitiva

Piano operativo e di marketing

Queste analisi forniranno i dati di base su cui costruire le proiezioni nella parte quantitativa.

Business plan – parte quantitativa

Come si compone il documento di business plan

Parte qualitativa

1) Descrizione del business:
   - *1.1 Analisi dell'azienda*
   - *1.2 Analisi del prodotto/mercato*
   - *1.3 Analisi del settore*
   - *1.4 Le strategie competitive*
2) Il piano operativo
3) Struttura e management
4) Risorse di finanziamento

Parte quantitativa

Quantificazione di una serie di prospetti che guidano il lettore ad una corretta valutazione economico-finanziaria del progetto

Business plan – parte quantitativa

- Nella **sezione quantitativa** del BP si procede alla valorizzazione degli elementi che consentono una attenta valutazione **dell'attrattività economica e della fattibilità finanziaria** del progetto proposto.
- In genere si tende a costruire piani previsionali lungo **una proiezione al massimo di 10 anni.** Oltre tale orizzonte temporale risulta difficile e poco opportuno azzardare delle previsioni
- Gli elementi da quantificare riguardano i seguenti aspetti:

  1. Costi di avvio, tutti quei costi sostenuti prima che prenda avvio il progetto (spese di pianificazione, spese notarili, spese per l'indagine di mercato ecc.);

  2. Piano degli investimenti, l'insieme delle spese in beni materiali ed immateriali destinati ad essere utilizzati per più anni;

  3. Risorse di finanziamento per la copertura del fabbisogno finanziario legato sia alle spese patrimoniali sia alle spese correnti (magazzino merci ecc.);

Business plan – parte quantitativa

Proiezione del piano dei conti

sulla base dei risultati e delle decisioni esposte nella parte descrittiva del piano, si andranno a quantificare gli elementi che riguardano la gestione corrente dell'impresa e precisamente:

- il piano delle vendite attese, dettagliato per singolo prodotto (proiezione del fatturato);
- costi diretti di produzione (fattori diretti di produzione);
- gestione del magazzino merci e prodotti;
- costo del personale (produttivo e non direttamente produttivo);
- costi comuni e spese generali;
- imposte e tasse

Business plan – parte quantitativa

- Al fine di presentare opportunamente i dati e di condurre una efficace analisi di performance sui risultati complessivi attesi, si procede a riclassificare i dati di base (vendite, magazzino, manodopera ecc.) raccolti negli schemi precedenti all'interno di quadri di sintesi che prendono la forma dei bilanci di esercizio:
  - **Il Conto economico**, determina il risultato economico (utile/perdita) di esercizio;
  - **Lo Stato patrimoniale**, definisce la situazione patrimoniale di una società in un determinato momento individuato come la data di chiusura dell'esercizio

- È importante che nella compilazione di tali schemi vengano rispettate le regole fondamentali che accompagnano la redazione di un bilancio si esercizio. Il rispetto di tali regole facilita la comprensione dei dati da parte di un interlocutore esterno.

Business plan – parte quantitativa

Quadro di sintesi – il Conto economico

Lo schema di conto economico esposto a è uno schema a valore aggiunto, in forma scalare.
Tale schema evidenzia il risultato complessivo della gestione (reddito netto) e i risultati parziali scomposti nelle singole aree della gestione:

- Area caratteristica
- Area extra-caratteristica che comprende la gestione finanziaria e quella straordinaria
- Area fiscale.

In tal modo risulta possibile individuare i risultati delle singole aree della gestione e in particolare di stabilire se l'attività tipica dell'impresa restituisce un risultato positivo o negativo.
Tale risultato è evidenziato dalla voce «Reddito operativo».

	Descrizione	Esercizio 2015
+	Ricavi Netti da vendita	--
+	Rimanenze finali	--
-	Rimanenze iniziali	--
+	Altri Ricavi e Proventi (Premio Produz.)	--
=	Produzione lorda vendibile	--
-	Costi delle Materie prime	--
-	Altri Costi Operativi(Altre spese az.li)	--
-	Spese Generali	--
=	Valore aggiunto	--
-	Salari e Stipendi	--
-	Oneri sociali	--
-	Acc. Tfr	--
=	Margine Operativo Lordo	--
-	Ammortamenti ed accantonamenti	--
=	Reddito operativo	--
+	Ricavi non caratteristici	--
-	Costi non Caratteristici	--
+	Interessi attivi	--
-	Interessi Passivi	--
+	Proventi Straordinari	--
-	Oneri Straordinari	--
=	Risultato Lordo	--
-	Imposte	--
=	**Reddito netto**	--

Business plan – parte quantitativa

- Analizziamo nel dettaglio le singole voci di risultato riportate nel conto economico:
  - **Produzione lorda vendibile**, esprime il valore dei beni e servizi prodotti dall'impresa nell'anno, risultanti da vendite e da variazioni di magazzino, comprensivi dei premi sulla produzione;
  - **Valore aggiunto lordo**, indica il valore prodotto dalla impresa utilizzando i fattori interni della produzione (al netto dei costi sostenuti per l'acquisto di fattori produttivi esterni all'impresa);
  - **Margine operativo lordo**, indica il valore prodotto dall'attività caratteristica dell'impresa al lordo del rimborso del capitale fisso;
  - **Reddito operativo**, indica il valore prodotto dall'attività caratteristica dell'impresa *(attività tipica).* Rappresenta la remunerazione delle risorse finanziarie investite;
  - **Reddito netto**, è il valore (utile/perdita) creato da tutte le aree di attività dell'impresa al netto delle imposte.

Business plan – parte quantitativa

- Esempio di proiezione di conto economico

		2013	2014	2015	2016	2017
+	Ricavi netti da vendite	€ 87.925,00	€ 87.925,00	€ 87.925,00	€ 141.490,00	€ 141.490,00
+	Rimanenze finali prodotti	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
-	Rimanenze iniziali prodotti	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
+	Altri ricavi e proventi (premi comunitari)	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
=	**Produzione Lorda Vendibile**	**€ 87.925,00**	**€ 87.925,00**	**€ 87.925,00**	**€ 141.490,00**	**€ 141.490,00**
-	Costi delle materie prime	€ 29.215,00	€ 29.215,00	€ 29.215,00	€ 39.665,00	€ 39.815,00
+	Rimanenze finali materie prime	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
-	Rimanenze iniziali materie prime	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
-	Altri costi operativi (altre spese aziendali)	€ 2.400,00	€ 2.400,00	€ 2.400,00	€ 3.700,00	€ 3.700,00
-	Spese generali	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00
=	**Valore Aggiunto Lordo**	**€ 55.510,00**	**€ 55.510,00**	**€ 55.510,00**	**€ 97.125,00**	**€ 96.975,00**
-	Salari e stipendi	€ 12.000,00	€ 12.000,00	€ 12.000,00	€ 24.800,00	€ 24.800,00
-	Oneri sociali	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 9.300,00	€ 9.300,00
-	Accantonamento TFR	€ 1.402,50	€ 1.402,50	€ 1.402,50	€ 2.898,50	€ 2.898,50
=	**Margine Operativo Lordo**	**€ 37.607,50**	**€ 37.607,50**	**€ 37.607,50**	**€ 60.126,50**	**€ 59.976,50**
-	Ammortamenti ed accantonamenti	€ 7.980,00	€ 7.980,00	€ 9.555,00	€ 12.530,00	€ 13.930,00
=	**Reddito Operativo**	**€ 29.627,50**	**€ 29.627,50**	**€ 28.052,50**	**€ 47.596,50**	**€ 46.046,50**
+	Ricavi non caratteristici	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
-	Costi non caratteristici	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
+	Interessi attivi	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
-	Interessi passivi	€ 0,00	€ 0,00	€ 350,00	€ 602,44	€ 468,54
+	Proventi straordinari	€ 0,00	€ 0,00	€ 762,50	€ 2.225,00	€ 2.925,00
-	Oneri straordinari	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
=	**Risultato Lordo**	**€ 29.627,50**	**€ 29.627,50**	**€ 28.465,00**	**€ 49.219,06**	**€ 48.502,96**
-	Imposte	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00
=	**Reddito Netto**	**€ 28.827,50**	**€ 28.827,50**	**€ 27.665,00**	**€ 48.419,06**	**€ 47.702,96**

Business plan – parte quantitativa

Quadro di sintesi – Stato patrimoniale

Lo schema di stato patrimoniale è a sezioni contrapposte. La sezione di sinistra evidenzia gli impieghi di capitale, la sezione di destra evidenzia le fonti di copertura del capitale. Le fonti possono essere interne (capitale proprio) o esterne all'azienda (capitale di terzi).
Gli impieghi sono ordinati per liquidità crescente mentre le fonti sono ordinate per esigibilità decrescente.
Le sezioni dello stato patrimoniale possono essere lette rispettivamente come attivo e passivo. La differenza tra l'attivo e il passivo costituisce il totale del capitale netto, ovvero la parte del patrimonio riconducibile a risorse proprie dell'azienda, acquisite attraverso apporti di capitale iniziale da parte dell'imprenditore e attraverso la ricchezza prodotta come risultato delle gestioni annuali non distribuite ai soci

IMPIEGHI	FONTI
Terreni *Impianti e fabbricati* *Piantagioni* *Macchine e attrezzature* *Immobilizzazioni immateriali* *Immobilizzazioni finanziarie*	*Debiti a breve termine* *Fornitori* *Altri debiti*
	Debiti a medio e lungo termine *Mutui* *Fondo TFR*
Rimanenze finali *Crediti v/clienti* *Altri crediti* ***Totale liquidità differite*** *Banca c/c* *Cassa* ***Totale disponibilità liquide***	*Capitale proprio* *Riserve* *Utile di esercizio*
TOTALE IMPIEGHI	**TOTALE FONTI**

Business plan – parte quantitativa

	IMPIEGHI	FONTI	
CAPITALE FISSO Le attività materiale e immateriali, **a bassa liquidità** o che partecipano al processo produttivo in più esercizi	*Terreni* *Impianti e fabbricati* *Piantagioni* *Macchine e attrezzature* *Immobilizzazioni immateriali* *Immobilizzazioni finanziarie*	*Debiti a breve termine* *Fornitori* *Altri debiti*	**PASSIVITA' CORRENTI** impegni che si prevede andranno a maturazione entro l'esercizio successivo
CAPITALE CIRCOLANTE Le attività materiali e materiali, **ad elevata liquidità** o che esauriscono il loro utilizzo entro l'esercizio successivo	*Rimanenze finali* *Crediti v/clienti* *Altri crediti* ***Totale liquidità differite*** *Banca c/c* *Cassa* ***Totale disponibilità liquide***	*Debiti a medio e lungo termine* *Mutui* *Fondo TFR*	**PASSIVITA' CONSOLIDATE** Fonti di finanziamento che andranno a maturazione oltre l'esercizio successivo
		Capitale proprio *Riserve* *Utile di esercizio*	**MEZZI PROPRI** Fonti di finanziamento interne. Differenza tra totale attivo e totale passività.
	TOTALE IMPIEGHI	**TOTALE FONTI**	

Business plan – parte quantitativa

- Esempio di proiezione di stato patrimoniale: **ATTIVO**

	2013	2014	2015	2016	2017
IMPIEGHI					
CAPITALE FISSO					
Immobilizzazioni immateriali	**0,00**	**0,00**	**2.625,00**	**1.875,00**	**1.125,00**
Immobilizzazioni immateriali	0,00	0,00	2.625,00	1.875,00	1.125,00
Immobilizzazioni Materiali	**180.270,00**	**172.290,00**	**183.110,00**	**206.330,00**	**193.150,00**
Capitale Fondiario	145.270,00	143.290,00	141.310,00	172.930,00	168.150,00
Terreni	112.000,00	112.000,00	112.000,00	112.000,00	112.000,00
Impianti e fabbricati rurali	33.270,00	31.290,00	29.310,00	60.930,00	56.150,00
Piantagioni	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capitale Agrario	35.000,00	29.000,00	41.800,00	33.400,00	25.000,00
Impianti Macchine Attrezzature	35.000,00	29.000,00	41.800,00	33.400,00	25.000,00
Bestiame	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilizzazioni Finanziarie	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Partec. e Altre att. Fin. a m/l	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totale Capitale Fisso	**180.270,00**	**172.290,00**	**185.735,00**	**208.205,00**	**194.275,00**
CAPITALE CIRCOLANTE					
Disponibilità finanziarie	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Rimanenze finali prodotti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rimanenze finali materie prime	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Liquidità differite	**21.000,00**	**21.000,00**	**26.060,00**	**41.700,00**	**34.000,00**
Crediti	21.000,00	21.000,00	21.000,00	34.000,00	34.000,00
Altri crediti	0,00	0,00	5.060,00	7.700,00	0,00
Liquidità immediate	**12.612,50**	**2.420,00**	**21.672,49**	**48.322,48**	**83.702,46**
Banca c/c	0,00	0,00	10.000,00	30.000,00	30.000,00
Cassa	12.612,50	2.420,00	11.672,49	18.322,48	53.702,46
Totale Capitale Circolante	**33.612,50**	**23.420,00**	**47.732,49**	**90.022,48**	**117.702,46**
TOTALE IMPIEGHI	**213.882,50**	**195.710,00**	**233.467,49**	**298.227,48**	**311.977,46**

Business plan – parte quantitativa

- Esempio di proiezione di stato patrimoniale: **PASSIVO**

FONTI					
CAPITALE DI TERZI					
Passività correnti	**15.000,00**	**15.000,00**	**15.000,00**	**15.000,00**	**15.000,00**
Debiti a breve termine	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fornitori	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Altri debiti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Passività consolidate	**4.207,50**	**4.207,50**	**34.299,99**	**48.680,92**	**44.727,94**
Debiti a medio-lungo termine (finanziamento soci e R.P.)	0,00	0,00	10.537,50	25.812,50	22.887,50
Mutui	0,00	0,00	18.152,49	14.359,92	10.433,44
TFR	4.207,50	4.207,50	5.610,00	8.508,50	11.407,00
Totale Capitale di Terzi	**19.207,50**	**19.207,50**	**49.299,99**	**63.680,92**	**59.727,94**
MEZZI PROPRI					
Capitale proprio	166.357,50	166.357,50	166.357,50	188.317,50	188.317,50
Riserve (e utili portati a nuovo)	-510,00	-18.682,50	-9.855,00	-2.190,00	16.229,06
Utile di esercizio	28.827,50	28.827,50	27.665,00	48.419,06	47.702,96
Totale Mezzi propri	**194.675,00**	**176.502,50**	**184.167,50**	**234.546,56**	**252.249,52**
TOTALE FONTI	**213.882,50**	**195.710,00**	**233.467,49**	**298.227,48**	**311.977,46**

Grazie per l’attenzione

Francesco Trezza

bpol.assistenza@ismea.it