

**Idee che
accendono
l'impresa**



CORSO DI FORMAZIONE ABC del Business Plan

**LA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN:
PARTI FONDAMENTALI E CONTENUTI**

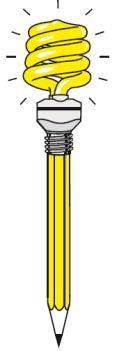
Dott. Roberto Matterazzo



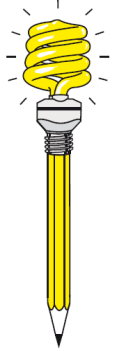
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



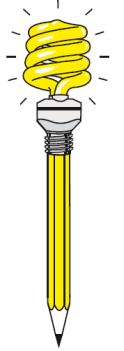
Fondazione
Cassa di Risparmio
di Padova e Rovigo



- ✓ L'incontro si propone di rispondere a queste tre domande:
 - Cosa devo concretamente scrivere in un *business plan*?
 - Quali sono le parti fondamentali?
 - Come si valorizzano i punti di forza dell'idea in un *business plan*?

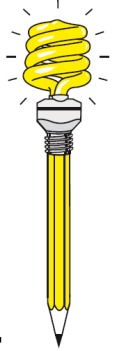


- ✓ Per rispondere alle domande:
 - Spiegheremo che cos'è un *business plan*, quando e perché redigerlo?
 - Analizzeremo la struttura di un *business plan*, quali sono le parti descrittive e quali quelle numeriche;
 - Esamineremo in dettaglio gli elementi che compongono il *business plan*, facendoci aiutare da un esempio concreto per acquisire gli strumenti per predisporre il piano economico - finanziario



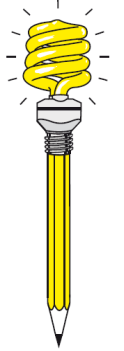
Il business plan: che cos'è?

- ✓ Business plan è un'espressione anglosassone che può essere tradotta come “**piano d'impresa**”, “**piano industriale**”.
- ✓ Si tratta di uno studio preventivo dei problemi e dei valori di un progetto imprenditoriale al fine di stabilirne:
 - la fattibilità concreta,
 - l'opportunità economica,
 - la compatibilità finanziaria.
- ✓ **Il business plan non è un documento solamente quantitativo!**



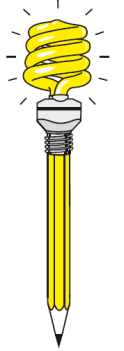
Il business plan: quando redigerlo?

- ✓ AVVIO DI UNA NUOVA INIZIATIVA IMPRENDITORIALE
- ✓ MODIFICA DI INIZIATIVE PRECEDENTI
 - Sviluppo e lancio di un nuovo prodotto
 - Introduzione di una nuova rete vendita
 - Riorganizzazione aziendale
 - Ristrutturazione aziendale
 - Acquisizione di un'azienda
 - Accordi di joint venture



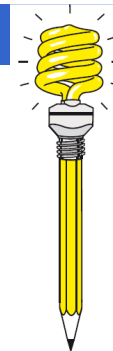
Il business plan: perché redigerlo?

- ✓ E' uno strumento di limitazione del rischio imprenditoriale perché consente di esaminare i problemi prima che si presentino concretamente, stabilendo le modalità per il loro superamento.
- ✓ Il piano industriale deve infatti dimostrare:
 - a) la fattibilità dell'iniziativa;
 - b) le risorse aziendali ed i mezzi finanziari richiesti per attuarla;
 - c) i vantaggi economici dell'iniziativa;
 - d) la sua sostenibilità finanziaria.

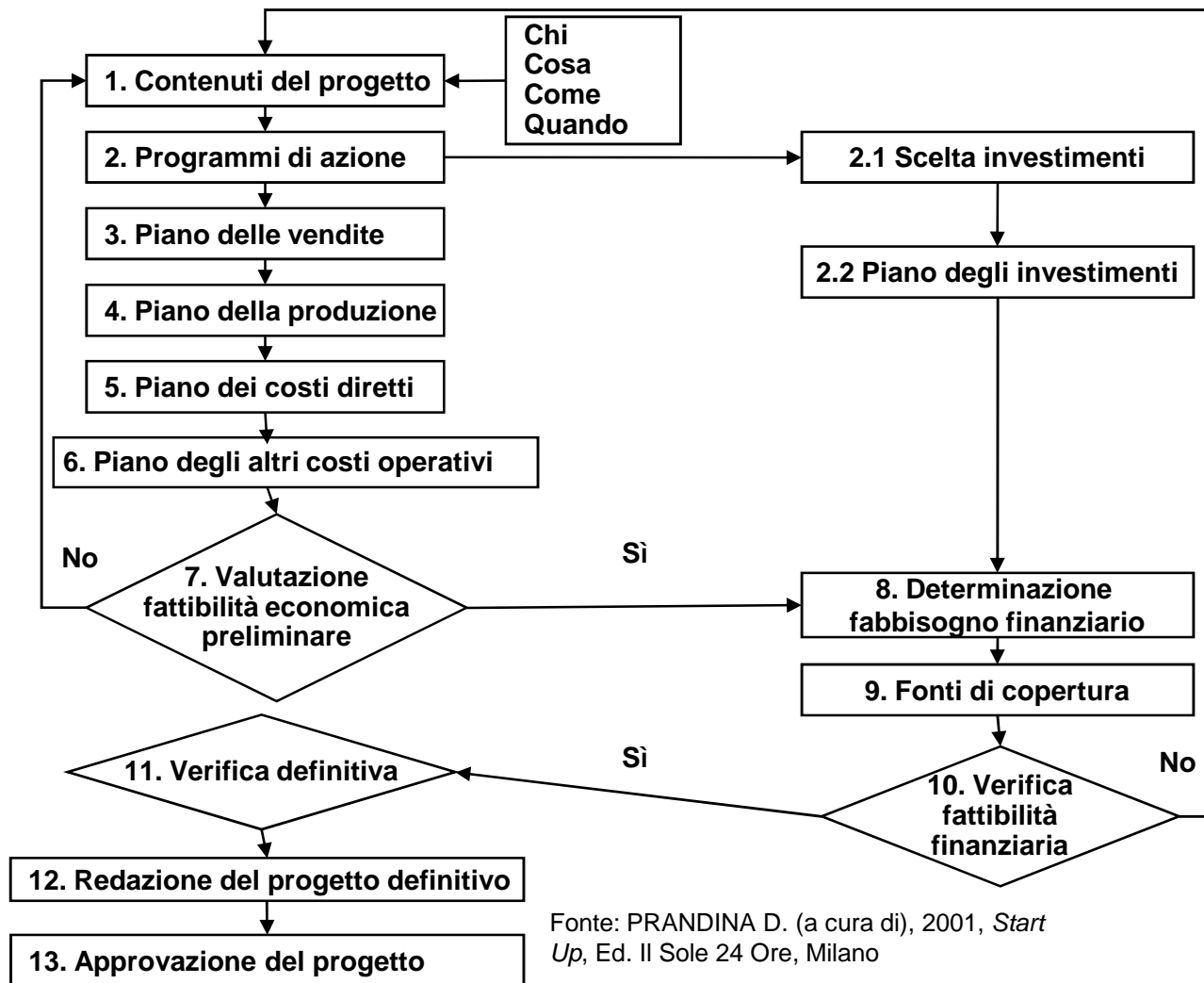


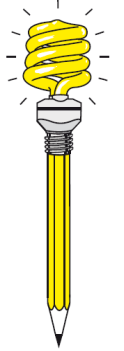
Le dimensioni di lettura

- ✓ **GUARDARE AVANTI:** strumento di pianificazione
- ✓ **RACCOGLIERE FONDI:** strumento finanziario
- ✓ **ANALISI IN TEMPO REALE E A CONSUNTIVO:** analisi di sensitività e degli scostamenti



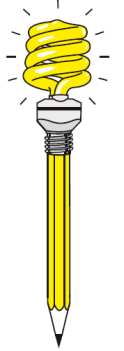
Il processo di costruzione di un BP





1. Contenuti del progetto (1/2)

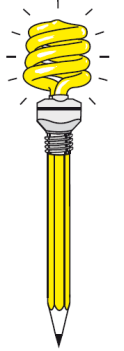
- ✓ È necessario mettere in risalto i punti del progetto maggiormente idonei ad attirare l'attenzione dei destinatari:
 - la novità dell'iniziativa
 - il prodotto/servizio;
 - la tipologia di clienti cui ci si rivolge;
 - le esigenze di investimento in beni e persone;
 - i tempi di attuazione della proposta.



1. Contenuti del progetto (2/2)

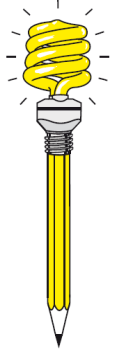
- ✓ Le prime informazioni da esporre nel BP sono quelle relative ai soggetti (persone fisiche o giuridiche) che propongono l'iniziativa:
 - nome / ragione sociale
 - settore di provenienza
 - tipo di preparazione / oggetto sociale

- ✓ E' importante allegare sempre al BP la documentazione di dettaglio (Curricula, esperienze, Company Profile nel caso di persone giuridiche).



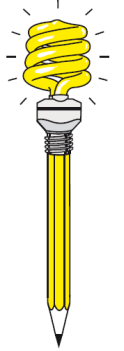
2. Programmi di azione (1/3)

- ✓ È bene che il progetto sia accompagnato da una rappresentazione grafica dei prodotti, e da tabelle, grafici e studi tecnici, che evidenzino:
 - le caratteristiche del mercato, la sua segmentazione, la possibile evoluzione e ricettività dei nuovi prodotti/servizi;
 - la presenza di barriere all'entrata del mercato;
 - l'aggressività della concorrenza, sottolineando i **vantaggi competitivi** del progetto che si sta implementando.



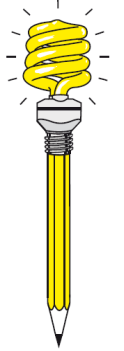
2. Programmi di azione (2/3)

- ✓ È poi necessario illustrare le scelte effettuate in merito a:
 - posizionamento del prodotto/servizio nel mercato (nicchia? *commodity*?);
 - politica dei prezzi;
 - canali di approvvigionamento;
 - canali di distribuzione (negozi specializzati? grande distribuzione? imprese?);
 - strategie di comunicazione e pubblicità del prodotto/servizio.



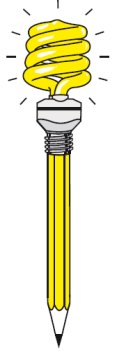
2. Programmi di azione (3/3)

- ✓ Tutto quanto finora esposto deve trovare sbocco nella sintesi del progetto e nel piano di azione **in dati quantitativi** significativi che andranno a comporre un conto economico preventivo e un piano finanziario prospettico.



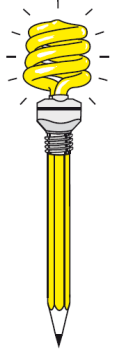
3. Piano delle vendite

- ✓ Il piano delle vendite deve esporre, per i prodotti/servizi da collocare sul mercato, una stima dei ricavi, scomposta preferibilmente in quantità e prezzo medio unitario di vendita:
 - i dati devono essere ripartiti per prodotto/servizio, area geografica e tipologia di clienti da servire;
 - se le vendite sono soggette a fenomeni di stagionalità, è opportuna la suddivisione temporale in sottoperiodi.



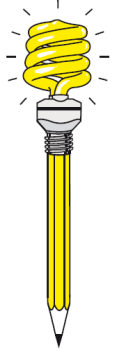
4. Piano della produzione

- ✓ Il piano di produzione deve presentare il sistema produttivo dell'attività aziendale da intraprendere, sia in termini quantitativi che in termini qualitativi, esponendo:
 - le caratteristiche tecniche dei prodotti, se non specificate altrove;
 - le caratteristiche dei processi produttivi;
 - le risorse umane di cui l'azienda ha bisogno per effettuare la produzione all'interno;
 - le risorse finanziarie necessarie per effettuare la produzione (tutta od una parte) all'esterno;
 - gli investimenti necessari per realizzare il progetto.



5. I costi diretti (1/3)

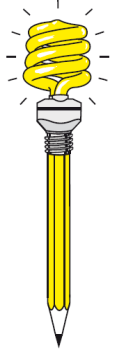
- ✓ I costi diretti sono quelli che possono essere riferiti ad un oggetto, senza particolari difficoltà di individuazione (esempio: il prodotto/servizio dell'azienda).
- ✓ Le voci di costo variano a seconda della tipologia d'azienda (manifatturiera o di servizi).
- ✓ Per le aziende di produzione è necessario, prima di quantificarle, definire preventivamente il piano di produzione.



5. I costi diretti (2/3)

- ✓ Il piano dei costi diretti quantifica le voci di spesa dei singoli fattori necessari alla produzione, commercializzazione e vendita del prodotto/servizio.

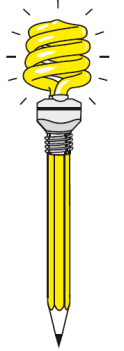
- ✓ Per le **aziende di produzione** comprende i costi di:
 - materie prime, sussidiarie e di consumo;
 - trasporti e oneri accessori di acquisto;
 - manodopera diretta ed indiretta;
 - lavorazioni esterne;
 - scarti.



5. I costi diretti (3/3)

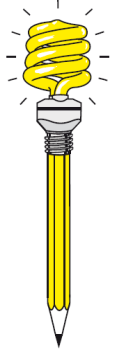
- ✓ Per le aziende di distribuzione comprende principalmente i costi di:
 - acquisto dei prodotti finiti;
 - trasporto su acquisti e spedizione al netto delle rivalse;
 - provvigioni e premi.

- ✓ Per le aziende di servizi comprende principalmente i costi di:
 - consulenti (dipendenti e free-lance);
 - viaggi e trasferte.



6. Piano degli altri costi operativi

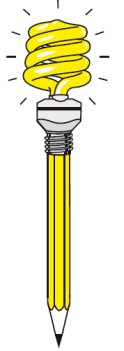
- ✓ Il piano dei costi operativi comprende tutte le altre voci di spesa (commerciali, amministrative e generali) che non concorrono direttamente alla produzione/distribuzione del prodotto/servizio, come:
 - costi fissi di struttura: affitti e noleggi, pubblicità e propaganda, fiere, utenze, consulenze, assicurazioni, manutenzioni, cancelleria e stampati;
 - costi del personale di struttura: commerciale, amministrativo;
 - Ammortamenti e accantonamenti a fondi rischi.



7. Valutazione fattibilità economica preliminare (1/2)

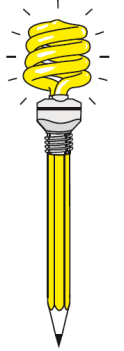
Richiede l'esame del conto economico, costruito sulla base dei prospetti fino ad ora descritti:

<p>Ricavi (piano delle vendite)</p> <ul style="list-style-type: none">- Costi diretti (piano dei costi diretti)- Altri costi (piano degli altri costi operativi) <hr/> <p>= Reddito operativo</p>
--



7. Valutazione fattibilità economica preliminare (2/2)

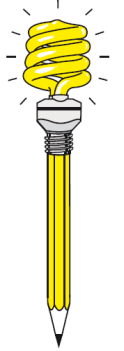
- ✓ A questo punto della predisposizione del BP, è il reddito operativo (Ro) a determinare la fattibilità del progetto, **indipendentemente da considerazioni di natura finanziaria.**
- ✓ La fattibilità economica è legata anche al raggiungimento del **punto di pareggio** (*Break Even Point* = $\text{Costi Fissi} / \% \text{ Margine di Contribuzione}$): più questo momento è anticipato, più favorevole sarà il parere di chi deve investire nel progetto.



2.1 Scelta degli investimenti

2.2 Piano degli investimenti

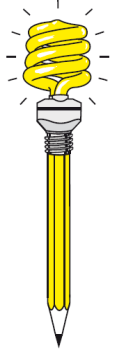
- ✓ L'esigenza di investimenti in fabbricati, impianti e macchinari è evidenziata nella parte qualitativa del piano di produzione, ma qui si prendono in considerazione tutte le alternative:
 - dei vari impianti e macchinari devono essere specificate le caratteristiche tecniche, i problemi che comportano nella produzione, gli investimenti accessori;
 - questa è una parte significativa del BP, perché implica **conseguenze** di carattere finanziario, organizzativo, di logistica degli impianti, di autorizzazione da parte di organi esterni.



2.1 Scelta degli investimenti

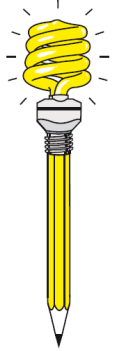
2.2 Piano degli investimenti

- ✓ Il piano degli investimenti deve anche considerare il sito internet ed il sistema informativo aziendale necessario per avviare l'attività:
 - piattaforma (Windows? AS/400? Unix?);
 - software gestionale (Sì? No?);
 - infrastruttura tecnologica: computer, stampanti, rete aziendale, unità back-up, posta elettronica;
 - costi per la consulenza.



8. Determinazione fabbisogno finanziario

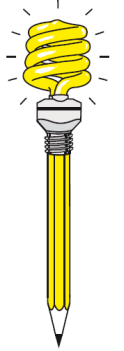
- ✓ Per fabbisogno finanziario si intende la somma di:
 - **Capitale Circolante Netto:**
 - Scorte di magazzino
 - + Crediti verso Clienti
 - Debiti verso Fornitori
 - **Attivo Immobilizzato:**
 - Investimenti in Impianti e Macchinari
 - Investimenti nel Sistema Informativo
 - Altri investimenti
- ✓ Questi dati sono desumibili dal Piano Economico e dal Piano degli Investimenti



9. Fonti di copertura

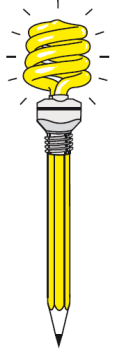
10. Verifica fattibilità finanziaria

- ✓ Si tratta di effettuare una previsione del fabbisogno finanziario per la realizzabilità del business e di individuare le fonti a copertura di tale fabbisogno.
- ✓ Deve essere descritto il mix tra fonti di capitale proprio e capitale di terzi, suddivise in base alla modalità di restituzione (linee di credito, mutui bancari, finanziamenti agevolati ...).
- ✓ È importante anche stimare la situazione netta di cassa dell'impresa, data dalla differenza tra entrate ed uscite previste nei vari esercizi.



11. Verifica definitiva

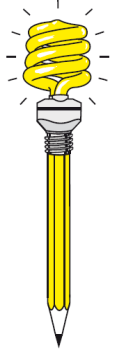
- ✓ Le conclusioni sulla fattibilità complessiva del progetto sono di norma accompagnate dai documenti di sintesi:
 - Piano economico completo, articolato per 3-5 anni;
 - Stato patrimoniale, articolato per 3-5 anni;
 - Piano finanziario generale;
 - Budget di cassa.



L'avvio effettivo: Go Live (1/2)

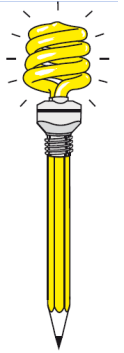
- ✓ L'avvio operativo richiede molteplici attività, molto pratiche e *"time consuming"*:
 - definizione della compagine sociale (chi aderisce al progetto ed a quali condizioni: statuto e patti parasociali);
 - scelta del tipo di società (Sas, Snc, Srl, Spa) e sua costituzione presso un Notaio;
 - scelta del Commercialista per l'assistenza contabile e fiscale;
 - scelta della sede operativa;

→ continua



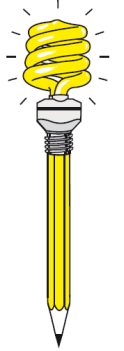
L'avvio effettivo: Go Live (2/2)

- stipula contratti per affitto locali, utenze (Enel, telefonia, gas, acqua, ...) e assicurazioni;
 - stipula contratti hardware, software;
 - definizione del marchio, impostazione della brochure e del sito Internet;
 - predisposizione di biglietti da visita e carta intestata.
- ✓ Per svolgere tutte le attività propedeutiche e successive alla costituzione della società, che la rendono in grado di essere effettivamente operativa, bisogna stimare un periodo non inferiore ai 3 mesi.



Passiamo alla pratica ...

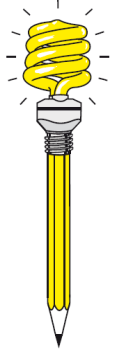
IL BUSINESS PLAN LOGIPACK



Premessa: valutazione fattibilità economica

Per la redazione di un conto economico che evidenzi la fattibilità del progetto, è necessario procedere alla stesura di alcune stime:

- ricavi attesi;
- costi di produzione;
- costi generali e amministrativi;
- proventi e oneri della gestione finanziaria.

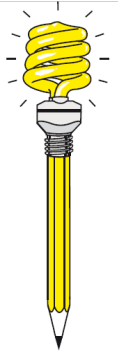


Premessa: valutazione fattibilità finanziaria

La verifica definitiva di fattibilità non può essere effettuata se il progetto non viene valutato anche dal punto di vista finanziario.

Lo stato patrimoniale è lo strumento che evidenzia i fabbisogni e le fonti di finanziamento, attraverso la stima di:

- durata media dei crediti e quindi il loro ammontare;
- durata media dei debiti e quindi il loro ammontare;
- ammontare degli investimenti necessari al progetto;
- apporti dei soci;
- finanziamenti necessari per sostenere gli investimenti.

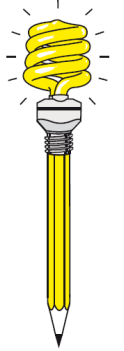


Contenuti del progetto (1/5): l'idea

Il nostro progetto consiste nella costituzione di Logipack, società operante nel campo della logistica alimentare, che nasce con l'obiettivo originario di:

- servire come **piattaforma logistica** a molteplici catene di supermercati per garantire l'approvvigionamento di **prodotti alimentari freschi** (latticini vari, formaggi e salumi, uova etc) e di **prodotti ortofrutticoli** su una gamma di circa 1.000 referenze.

Il servizio reso da Logipack è il cosiddetto “*outsourcing logistico*”, che consiste nell'immagazzinaggio, movimentazione e consegna di merce c/terzi.



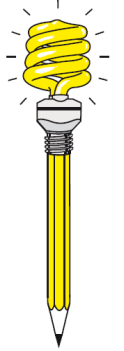
Contenuti del progetto (2/5): il progetto

VISION: costituire il primo **polo logistico indipendente** nell'area geografica di riferimento

MISSION: fornire **ad una pluralità di clienti** un servizio di Logistica nel settore degli alimenti freschi, migliore rispetto ai loro analoghi servizi interni, quanto a:

- costo dello stoccaggio, conservazione e alimentazione,
- rotazione del magazzino e quindi diminuzione delle scorte medie e dei prodotti scaduti,

grazie alle economie di scala (localizzazione, dimensione e lay out impianti), alla tecnologia informatica ed alla specializzazione del personale.



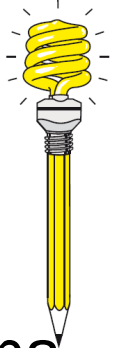
Contenuti del progetto (3/5): presentazione di Logipack

Logipack è una Società indipendente:

- non appartiene, dal punto di vista societario, alle catene di supermercati servite ...
- ... ma offre loro un servizio che richiede stretta collaborazione.

I soci fondatori di Logipack sono tre imprenditori nel settore dell'Autotrasporto refrigerato, che con lo sviluppo di questa iniziativa si propongono:

- di rispondere alla richiesta di un servizio, completamente assente nell'area geografica di loro riferimento;
- di fornire un servizio aggiuntivo alla loro tradizionale attività di autotrasporto.

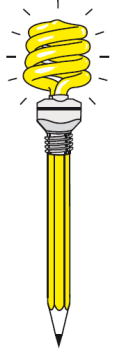


Contenuti del progetto (4/5): il servizio offerto - 1

Per servire le catene di supermercati come piattaforma logistica, Logipack deve mettere a disposizione magazzini adeguatamente attrezzati e personale.

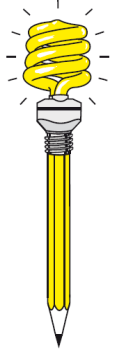
I clienti, dal canto loro, devono mettere a disposizione il proprio sistema informativo attraverso un collegamento remoto, che permetta a Logipack di:

- movimentare il magazzino;
- ricevere gli ordini;
- predisporre le liste di prelievo per l'evasione degli ordini;
- stampare fisicamente i documenti di trasporto fiscali ed alimentare i files logici per la successiva fatturazione differita dei clienti ai punti vendita serviti da Logipack.



Contenuti del progetto (5/5): il servizio offerto - 2

- L'approvvigionamento è garantito dall'ufficio acquisti del Cliente.
- Logipack non acquista i prodotti e vende il proprio servizio ad un certo ammontare euro/collo.
- Tale prezzo è identico per ciascun pezzo movimentato (una forma di formaggio o uno yogurt hanno lo stesso "prezzo di movimentazione").



Programmi di azione (1/4): il mercato target

Il mercato target è rappresentato da:

- Grandi catene di supermercati diffuse su tutto il territorio nazionale, limitatamente all'area geografica dell'Italia nord – orientale, Emilia Romagna inclusa;
- Piccole catene di supermercati/esercizi consorziati, molto concentrati localmente.



Programmi di azione (2/4):

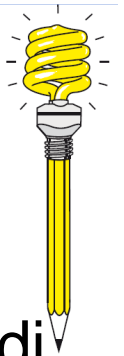
concorrenza, barriere all'entrata, vantaggio competitivo

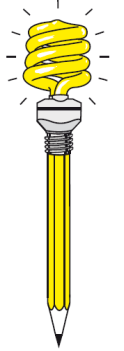
Nel territorio in esame, limitatamente allo stoccaggio di grandi quantità di prodotti alimentari freschi, **non esiste ancora concorrenza.**

Strutture di questo tipo sono al momento presenti solo in Italia nord-occidentale, in particolare nella provincia di Milano.

La **barriera all'entrata** per la nuova azienda è rappresentata dalle risorse finanziarie che devono essere investite immediatamente in un'unica soluzione per dotarsi di spazi fisici adeguatamente attrezzati allo scopo.

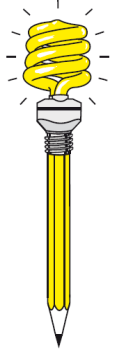
Il **vantaggio competitivo** risiede nell'aver percepito il bisogno con largo anticipo rispetto ai potenziali concorrenti e nel know-how dei soci che provengono da un settore limitrofo, da cui andranno anche ad attingere i primi clienti.





Programmi di azione (3/4): il piano commerciale

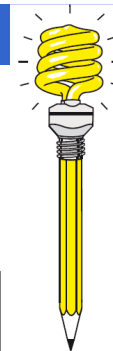
- Inizialmente si utilizzeranno i contatti già in essere con i clienti delle proprie aziende di trasporto
- Inoltre verrà predisposta una brochure (Company Profile), che serva ad illustrare ai potenziali clienti i servizi offerti.



Programmi di azione (4/4): la sede

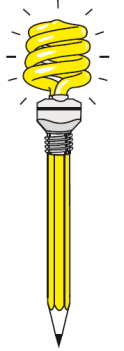
Per lo svolgimento dell'attività è necessario disporre di uno stabilimento di 10.000 mq coperti, adeguatamente attrezzato di celle frigo per la conservazione della merce immagazzinata.

E' stata individuata la sede adatta nelle vicinanze di Bologna.



Il conto economico

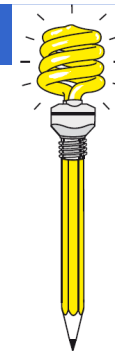
		✓ DESCRIZIONE
PIANO DELLE VENDITE	→	✓ RICAVIDI (a)
PIANO DEI COSTI DIRETTI	→	✓ COSTO DEL VENDUTO (b)
		✓ MARGINE DI CONTRIBUZIONE (c = a - b)
PIANO COSTI FISSI DI STRUTTURA	→	✓ COSTI FISSI DI STRUTTURA (d), di cui:
PIANO DEGLI INVESTIMENTI	→	▪ Costi del personale di struttura
		▪ Costi fissi generali
		▪ Ammortamenti
PIANO DEGLI ONERI FINANZIARI	→	✓ RISULTATO OPERATIVO (e = c - d)
	→	✓ GESTIONE FINANZIARIA (f)
		✓ RISULTATO ANTE IMPOSTE (g = e - f)
		✓ IMPOSTE SUL REDDITO DI ESERCIZIO (h)
		✓ RISULTATO ESERCIZIO (i = g - h)



I ricavi attesi (1/2)

La stima dei ricavi è fatta partendo dalla lista dei clienti potenziali e ipotizzando:

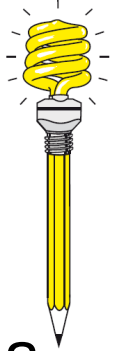
- le quantità da fatturare (nel caso di Logipack i colli movimentati per cliente potenziale);
- i prezzi medi di vendita (per Logipack la tariffa applicata per ciascun cliente).



I ricavi attesi (2/2)

Logipack può contare su 6 clienti potenziali:

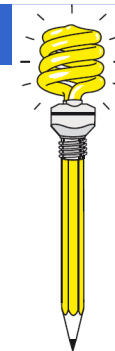
Clienti potenziali	Area Business	N° colli previsti	Prezzo vendita (€/collo)	Ricavi attesi (€ / 1000)
SuperMART	Fresco	2.200.000	0,36	792
SuperMART	Ortofrutta	2.600.000	0,30	780
Fit 4U	Fresco	600.000	0,35	210
Yo-yo	Fresco	200.000	0,38	76
GoodFood	Fresco	160.000	0,40	64
More-than-cheese	Fresco	120.000	0,40	48
Cheap & Healthy	Fresco	120.000	0,40	48
TOTALE		6.000.000		2.018



I costi diretti di produzione: il costo del personale diretto (1/2)

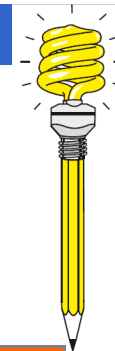
Per stimare il fabbisogno di personale necessario a movimentare i 6.000.000 di colli previsti dal piano vendite, Logipack fa le seguenti ipotesi:

- stima una produttività dell'impianto di 80 colli/ora per persona (dati da indagine di settore);
- assume un massimo di 10 persone dirette che saranno incaricate anche delle funzioni di coordinamento e supervisione e movimenteranno, pertanto, solamente 1.000.000 di colli;
- per i rimanenti 5.000.000 di colli, Logipack utilizza personale esterno di cooperativa che, occupandosi principalmente della preparazione e movimentazione dei colli, ha produttività più elevata.



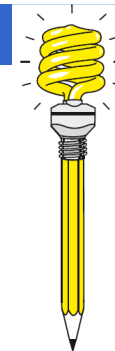
I costi diretti di produzione: il costo del personale diretto (2/2)

I costi del personale diretto		
		TOTALE
Produttività impianto stimata		80 colli / h
Ore necessarie x movimentare il numero colli atteso (N° colli / produttività impianto)	$6.000.000 \text{ colli} : 80 \text{ colli/h} =$	75.000 h
Ore lavorate / persona / anno	$220 \text{ giorni lavorativi} \times 8 \text{ h} =$	1.760 h
Personale diretto necessario	$75.000 \text{ h} / 1.760 \text{ h} =$	42,6 persone
→ 10 persone dipendenti (colli attesi 1.000.000)	costo annuo azienda: 22.000 €/persona	220.000 Euro
→ Cooperative esterne (colli attesi 5.000.000)	Tariffa di mercato: 0,10 €/collo movimentato	500.000 Euro
TOTALE COSTI	PERSONALE DIRETTO	720.000 Euro



I costi diretti di produzione: la stima delle altre voci di spesa

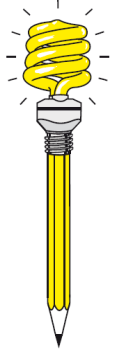
Descrizione	Stima (€100000)
Energia elettrica	80
Fitti passivi reparti di stoccaggio	100
Leasing celle frigorifere "Fresco"	80
Noleggio e leasing carrelli elevatori	40
Spese di trasporto	10
Pulizie e servizi ecologici (HACCP)	80
Manutenzioni e riparazioni	25
Rotture e danneggiamenti	25
Materiale di consumo	40
Altri costi di produzione	20
Totale	500



I costi diretti di produzione

Riepilogando:

Descrizione	Stima (€1000)
Personale dipendente	220
Personale esterno (cooperative)	500
Altri costi diretti di produzione	500
Totale costi diretti di produzione	1.220

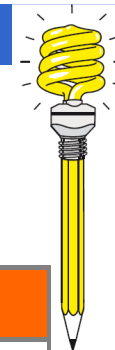


I costi fissi generali

Il piano dei costi fissi generali di Logipack comprende tutte le altre voci di spesa che non concorrono direttamente alla produzione.

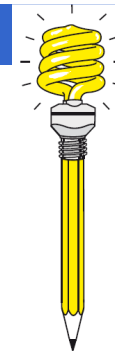
I costi sono suddivisi tra:

- Costi fissi di struttura (1): utenze, cancelleria, consulenze amministrative/fiscali e tecniche, pubblicità e propaganda, ...;
- Costi fissi del personale (2): risorse umane impiegate nella direzione logistica, Ced, amministrazione, personale e servizi generali...;
- Ammortamenti (3), calcolati sulla base del piano investimenti.



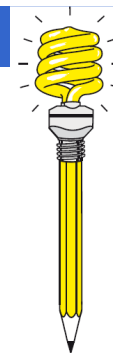
I costi fissi di struttura

Descrizione	Stima (€/1000)
Cancelleria e stampati	30
Utenze (telefono, gas, acqua, ...)	30
Assicurazioni	30
Manutenzioni generali	10
Costi commerciali e pubblicitari	30
Consulenze	50
Compensi + oneri amm.re	100
Rimborsi spese amm.re	10
Compenso collegio sindacale	10
Leasing, canoni e noleggi	20
Oneri diversi di gestione	20
Altri costi	10
TOTALE COSTI FISSI STRUTTURA	350



I costi fissi del personale

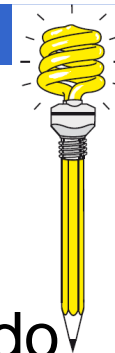
Descrizione	Stima costo azienda (€/1000)
DIREZIONE LOGISTICA: n° 2 persone (resp.le + assistente)	100
CED: n° 1 persona	60
AMMINISTRAZIONE: n° 1 persona	30
SERVIZI GENERALI: n° 2 persone (acquisti/manutenzioni + centralino)	60
TOTALE COSTI FISSI PERSONALE	250



Il piano degli investimenti

Per calcolare gli ammortamenti, Logipack deve prima stilare il piano degli investimenti:

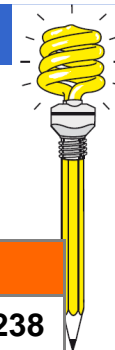
Descrizione investimenti	Stima (€/1000)
Spese di costituzione ed impianto	15
Attrezzature celle frigo	100
Scaffalature	25
Macchine elettroniche	40
Mobili d'ufficio	10
Altri beni	10
TOTALE INVESTIMENTI	200



Gli ammortamenti

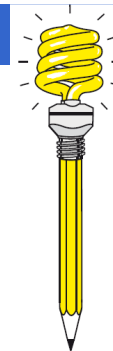
Il calcolo degli ammortamenti è effettuato nel modo seguente:

Descrizione	Investimento (€/1000)	Aliquota	Quota amm.to (€/1000)
Spese di costituzione ed impianto	15	20%	3
Attrezzature celle frigo	100	25%	25
Scaffalature	25	25%	6,3
Macchine elettroniche	40	20%	8
Mobili d'ufficio	10	12%	1,2
Altri beni	10	15%	1,5
TOTALE AMMORTAMENTI			45



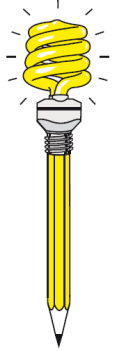
Il conto economico

✓ Descrizione	✓ Stima (€1000)
✓ Ricavi "Fresco"	✓ 1.238
✓ Ricavi "Ortofrutta"	✓ 780
✓ TOTALE RICAVI (a)	✓ 2.018
✓ Costo del personale di produzione	✓ - 720
✓ Altri costi diretti di produzione	✓ - 500
✓ COSTO DEL VENDUTO (b)	✓ - 1.220
✓ MARGINE DI CONTRIBUZIONE (a + b)	✓ 798
✓ % sui ricavi	✓ 39,5%
✓ Costi fissi di struttura	✓ - 350
✓ Costo del personale di struttura	✓ - 250
✓ Ammortamenti	✓ - 45
✓ RISULTATO OPERATIVO	✓ 153
✓ % sui ricavi	✓ 7,6%
✓ Gestione finanziaria	✓ - 40
✓ RISULTATO ANTE IMPOSTE	✓ 113
✓ % sui ricavi	✓ 5,6%
✓ Imposte sul reddito (STIMA 60% risultato ante-imposte)	✓ - 68
✓ RISULTATO ESERCIZIO	✓ 45
✓ % sui ricavi	✓ 2,2%



Lo Stato patrimoniale: fabbisogni e fonti del progetto

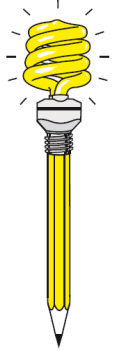




Il capitale sociale

Per sostenere questo tipo di attività, i soci hanno deciso di versare interamente il capitale sociale, pari a 200.000 Euro, così ripartito tra loro:

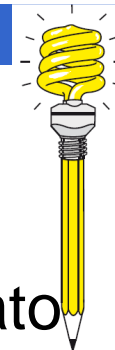
- socio A: 80.000 Euro;
- socio B: 60.000 Euro;
- socio C: 60.000 Euro.



Altri fonti di finanziamento

I soci valutano che sia necessario ricorrere a fonti di finanziamento esterne per finanziare, oltre agli investimenti tecnici, anche gli investimenti in Capitale Circolante (Crediti commerciali – debiti di fornitura) e, pertanto, sottoscrivono presso una banca di fiducia un prestito a 3 anni per 100.000 Euro .

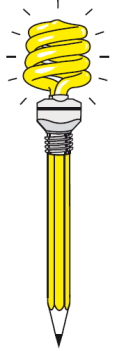
Questo capitale, assieme a quello versato dai soci, servirà per sostenere lo sviluppo di Logipack dei prossimi anni.



Piano degli investimenti

Di seguito, viene riproposto il piano degli investimenti stimato da Logipack:

Descrizione	Costo storico (€/1000)	Aliquota	Quota amm.to	Immob. Nette (€/1000)
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI:				12
▪ Spese di costituzione ed impianto	15	20%	3	12
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI:				143
▪ Attrezzature celle frigo	100	25%	25	75
▪ Scaffalature	25	25%	6,3	18,7
▪ Macchine elettroniche	40	20%	8	32
▪ Mobili d'ufficio	10	12%	1,2	8,8
▪ Altri beni	10	15%	1,5	8,5
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI NETTE				155



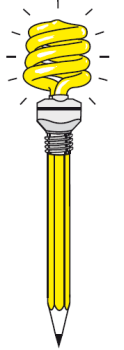
Crediti commerciali

Per stimare i crediti commerciali, Logipack ipotizza un tempo medio di incasso pari a 80 giorni.

Con questa informazione l'ammontare dei crediti è così calcolato :

$$\text{CREDITI COMM.LI} = \frac{\text{Tempo medio incasso} \times \text{Ricavi}}{360}$$

$$\text{CREDITI COMM.LI} = \frac{80 \times 2.018}{360} = 448.000 \text{ Euro}$$



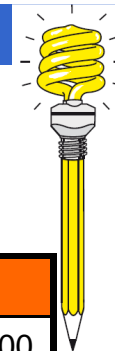
Debiti commerciali

Per stimare i debiti commerciali, Logipack ipotizza un tempo medio di pagamento pari a 100 giorni.

Con questa informazione l'ammontare dei debiti è così calcolato :

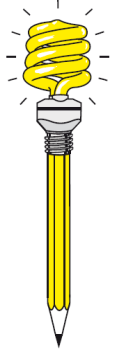
$$\text{DEBITI COMM.LI} = \frac{\text{Tempo medio pagamento} \times \text{Acquisti}}{360}$$

$$\text{DEBITI COMM.LI} = \frac{100 \times 660}{360} = 183.000 \text{ Euro}$$



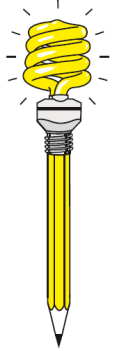
Lo Stato Patrimoniale

ATTIVO		PASSIVO	
Immob. Immateriali nette	12	Capitale sociale	200
Immob. Materiali nette	143	Utile d'esercizio	45
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	155	PATRIMONIO NETTO	245
Magazzino	0	FONDO TFR	20
		Finanziamento a m/l termine	100
Clienti	448	PASSIVITA' CONSOLIDATE	100
Crediti diversi (stima)	50		
Cassa	7	Banche c/c passivo	32
TOTALE ATTIVO CORRENTE	505	Fornitori	183
		Debiti diversi – stima (dipendenti, erario, enti previdenziali,...)	80
		PASSIVITA' CORRENTI	295
TOTALE ATTIVITA'	660	TOTALE PASSIVITA'	660

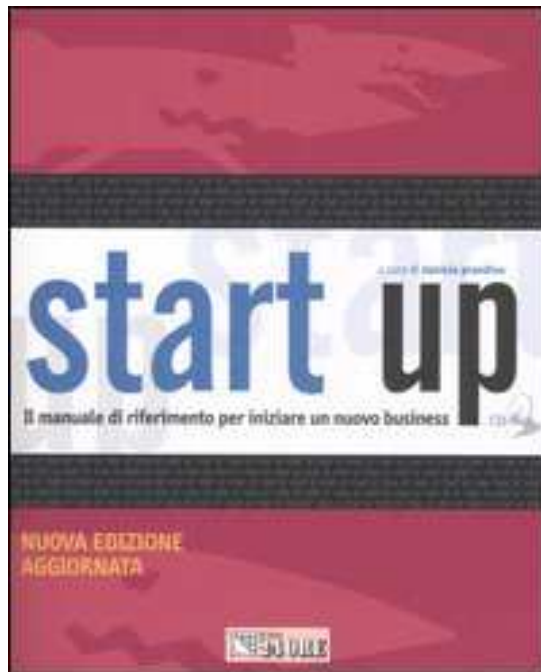


Per gli anni successivi ...

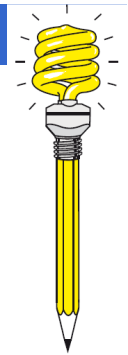
... è necessario replicare tutti i ragionamenti, stimando nello stesso modo tutte le poste analizzate per il primo esercizio.



Per approfondire l'argomento ...



Prandina D. (a cura di), 2006,
Start Up,
Ed. Il Sole 24 Ore, Milano



Roberto Matterazzo

Laurea in Economia e Commercio all'Università di Venezia "Cà Foscari".

Ha maturato una significativa esperienza professionale presso uno Studio Commercialistico ed una approfondita esperienza manageriale in un gruppo industriale di dimensioni internazionali (Morellato), come responsabile delle funzioni Controllo di Gestione filiali estere e Controllo di Gestione del Gruppo. In quest'ambito è stato Project Manager di alcuni progetti speciali complessi (sistema informativo direzionale di Gruppo, valutazione di acquisizioni societarie, cessione di rami d'azienda).

Nel 2000 ha fondato Sinedi S.r.l., società di consulenza direzionale specializzata in Strategia, Organizzazione, Controllo di gestione e Finanza straordinaria.

È relatore e docente di Controllo di Gestione, Decision Support Systems e Business Plan presso alcuni Centri di formazione.

È inoltre docente e membro della faculty dell'MBA Imprenditori della *business school* CUOA di Altavilla Vicentina (VI).

Scrivo per la rivista 'Controllo di Gestione' di Ipsoa.

roberto.matterazzo@sinedi.com

www.sinedi.com