



# COME COSTRUIRE IL PRIMO BUSINESS PLAN

Guida pratica all'uso di Bancopass

Versione 1.0

## Sommario

0. Introduzione .....	3
A. Passo 1 – Controlla i bilanci storici .....	3
B. Passo 2 – Costruisci il primo scenario.....	4
2.1 La Maschera.....	4
2.2 Le ipotesi principali.....	4
C. Passo 3 – Aggiungi ulteriori ipotesi .....	8
3.1 Come inserire le movimentazioni delle immobilizzazioni .....	9
3.2 Come inserire i finanziamenti.....	10
3.3 Come prevedere le modifiche di personale .....	10
D. Il supporto delle associazioni .....	11

## 0. Introduzione

Questo manuale è pensato per quelle imprese che non hanno ancora approcciato la costruzione di un business plan completo, ossia composto da conto economico, stato patrimoniale e flussi finanziari.

Seguendo i passi suggeriti di seguito non si arriverà subito a un business plan perfetto, ma a un primo prodotto da migliorare insieme alla tua associazione, ai professionisti di fiducia e al mondo dei finanziatori che aderiscono a Bancopass.

Ricorda sempre che il business plan è uno strumento dinamico di pianificazione. Quindi, quasi mai nessuna delle previsioni fatte in un preciso momento si rivela sempre attuale nel tempo. Sbagliare è normale, soprattutto la prima volta, perché, oltre alla dimestichezza nell'utilizzo della piattaforma Bancopass, bisogna approfondire e comprendere meglio alcune dinamiche aziendali. L'importante è reagire e riadattare. Il processo deve sempre prevedere almeno 3 fasi: pianificazione, verifica e gestione. Le ultime 2 sono importanti come la prima.



Pronto per iniziare?

## A. Passo 1 – Controlla i bilanci storici

Dato che, come diceva David McCulloch, “La storia è chi siamo e perché siamo come siamo”, non si può non partire a guardare gli ultimi bilanci depositati. Questo passaggio, oltre ad aiutarci a analizzare le performance passate, può servire anche per individuare eventuali aspetti che possono essere oggetto di modifica e miglioramento e quali no. In questa maniera possiamo iniziare a comprendere la dinamica di alcune voci e quali non possiamo usare in maniera utile e credibile come leva di miglioramento della performance e della liquidità. Ad esempio, se sappiamo di non poter migliorare i tempi di incasso o i giorni di rotazione del magazzino, è inutile considerarli una leva di miglioramento delle performance, anche se potrebbero generare flussi di liquidità ipoteticamente interessanti.

In particolare, presta attenzione alle dinamiche di:

1. Ricavi delle vendite e prestazioni a fine anno (€)
2. Costi per servizi (% dei ricavi delle vendite e delle prestazioni)
3. Costi per materie (% dei ricavi delle vendite e delle prestazioni)
4. Giacenza media scorte (gg) per calcolo totale delle rimanenze
5. Durata media dei crediti (gg) per calcolo crediti verso clienti
6. Durata media dei debiti (gg) per calcolo debiti verso fornitori
7. voci presenti con importi simili negli anni
8. incidenza della Imposte sul reddito rispetto al reddito ante-imposte

Le prime 6 sono presenti anche nella Maschera, che utilizzeremo nel Passo 2.

Inoltre, verifica se:

- dai bilanci 2016: nei conti economici sono ricomprese voci particolari straordinarie o non ricorrenti;
- nello stato patrimoniale, le voci dei crediti e dei debiti possono contenere importi “anomali” a rotazione più lenta che possono influenzare il calcolo reale dei giorni di incasso e pagamento, che successivamente prenderemo come riferimento per la stima delle voci.

In caso positivo, puoi utilizzare la funzione “Modifica/aggiungi i bilanci” e indicare nella colonna “Rettifiche” gli spostamenti opportuni.

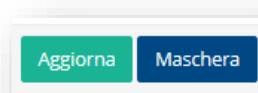
Per il dettaglio della funzione vedi il “Manuale d’uso”. Per maggiori informazioni su come analizzare i bilanci puoi leggere le guida “Primi passi nel bilancio d’esercizio” e “L’analisi di bilancio”.

## B. Passo 2 – Costruisci il primo scenario

Costruisci il primo scenario prevedendo la maggiore continuità possibile. Sono già tante le ipotesi e i valori da indicare/stimare durante questo passo che è meglio partire nel modo più semplice possibile. Nel Passo 3 vedremo come aggiungere su questo scenario le necessità/esigenze più frequenti nella vita delle imprese: investimenti/disinvestimenti, finanziamenti e modifiche nell’organico del personale.

### 2.1 La Maschera

Per prima cosa compila le ipotesi richiesta nella “Maschera”, andando in ordine per evitare che non vengano calcolati i valori suggeriti:

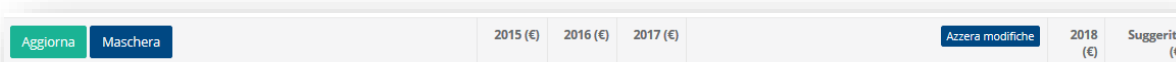



1. Ricavi delle vendite e prestazioni a fine anno (€)
2. Costi per servizi (% dei ricavi delle vendite e delle prestazioni)
3. Costi per materie (% dei ricavi delle vendite e delle prestazioni)
4. Giacenza media scorte (gg) per calcolo totale delle rimanenze
5. Durata media dei crediti (gg) per calcolo crediti verso clienti
6. Durata media dei debiti (gg) per calcolo debiti verso fornitori
7. Dividendi distribuiti sull’utile dell’anno precedente (€)
8. Utilizzo del fondo TFR (€)

Per le incidenze percentuali e i gg (ossia, i giorni), se i valori sono troppo difforni negli anni, scegli quello che ti sembra più indicativo per la futura evoluzione della tua attività o, in alternativa, scegli, la media. Potrai, comunque, modificare le ipotesi in qualsiasi momento.

### 2.2 Le ipotesi principali

Nel caso tu non sia in grado di conoscere o stimare alcune voci di bilancio, di seguito puoi trovare alcuni consigli e suggerimenti per impostare le prime ipotesi. Molte di queste vengono proposte direttamente dalla piattaforma nella colonna “Suggerito (€)”.



Quando è presente il simbolo  i valori sono suggeriti sulla base delle indicazioni fornite nella “Maschera” e cliccando sul simbolo blu possono essere modificate. Il solo tringolo grigio indica

suggerimenti statici. In ogni caso, spostandosi con il mouse sul triangolo grigio, appare il motivo del suggerimento. Per pochi valori potrebbe non essere presente la descrizione del suggerimento perché in corso di implementazione o perché consigliamo semplicemente di prendere il valore dell'anno precedente.

7) Altre immobilizzazioni immateriali	7.074	7.850	659.896	Nuovo importo (€)	0	654.266 ▲
				0		
1) Totale crediti a breve	454.564	468.645	442.497		0	
a) Crediti vs clienti entro	319.147	406.042	372.800	Nuovo importo (€)	0	379.726 🔄 ▲
				0		

Gli importi suggeriti non vengono presi automaticamente, ma devono essere inseriti a mano, usando come criterio “Nuovo importo (€)”, per conferma e per evitare che un eventuale modifica o inserimento di nuovi suggerimenti impatti automaticamente sui business plan già chiusi. In alcune situazione potrebbe essere necessario cliccare il pulsante “Aggiorna” 2 volte per avere il calcolo dell'importo. Una volta completato il business plan, inserisci nelle note tutti gli elementi utili a ricordare e comunicare le ipotesi di partenza e poi genera il pdf. Sarà più facile controllare se hai considerato tutte le voci e se gli importi ti sembrano coerenti. Attenzione al valore delle disponibilità liquide! È calcolato direttamente attraverso il rendiconto finanziario e non deve assumere valori negativi.

Quindi, riassumendo, ricordati:

- in questa prima fase le parole d'ordine sono semplicità e continuità! Parti tranquillamente senza considerare investimenti o assunzioni e se trovi voci di cui non sai prevedere l'andamento stai “prudenziale”: sovrastima, senza esagerare, i costi e i crediti, sottostima i ricavi e i debiti
- vedremo poi come aggiungere investimenti/disinvestimenti, finanziamenti e modifiche nell'organico del personale.

Voce	Spiegazione del Valore suggerito
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	È il cosiddetto Fatturato. Il valore proposto coincide con quello indicato nella Maschera
Altri ricavi e proventi ordinari	Spesso questa voce contiene ricavi ricorrenti (es. affitti attivi) o da servizi accessori molto legati all'attività ordinaria dell'azienda. Il valore suggerito può essere utilizzato come riferimento nel caso in cui l'incidenza della voce sul fatturato sia abbastanza costante negli ultimi 3 anni
Acquisto materie prime	Il valore suggerito è stimato utilizzando le incidenze percentuali indicate nella Maschera. Potrebbe non essere significativo per imprese che lavorano principalmente per commessa
Costi per servizi nuovo valore	Il valore suggerito è stimato utilizzando le incidenze percentuali indicate nella Maschera. Potrebbe non

	essere significativo per imprese che lavorano principalmente per commessa
Godimento beni di terzi	Il valore suggerito può essere utilizzato come riferimento nel caso in cui non siano previste modifiche all'ammortare degli affitti passivi o dei canoni di leasing pagati nell'anno (ad esempio, stipula di nuovi leasing o estinzione di un leasing in corso)
Salari e stipendi	Il valore suggerito può essere utilizzato come riferimento nel caso in cui non siano previste variazioni nel numero e nella composizione del personale rispetto all'anno precedente
Oneri sociali	Il valore suggerito può essere utilizzato come riferimento nel caso in cui non siano previste variazioni nel numero e nella composizione del personale rispetto all'anno precedente
TFR	Il valore suggerito può essere utilizzato come riferimento nel caso in cui non siano previste variazioni nel numero e nella composizione del personale rispetto all'anno precedente
Altri costi	Il valore suggerito può essere utilizzato come riferimento nel caso in cui non siano previste variazioni nel numero e nella composizione del personale rispetto all'anno precedente
Ammortamenti immateriali	Il valore suggerito può essere utilizzato come riferimento nel caso in cui non siano previsti nuovi investimenti, disinvestimenti o beni che terminano l'ammortamento nell'anno
Ammortamenti Materiali	Il valore suggerito può essere utilizzato come riferimento nel caso in cui non siano previsti nuovi investimenti, disinvestimenti o beni che terminano l'ammortamento nell'anno
Svalutazioni crediti	Il valore suggerito può essere utilizzato nel caso in cui gli importi degli anni precedenti siano indicativi di una percentuale fisiologica e naturale (non nel caso in cui siano insoluti straordinari e di importi rilevanti)
Oneri diversi di gestione	Spesso questa voce contiene spese generali (di cancelleria, di rappresentanza...) non riconducibili direttamente ai processi produttivi, imposte su immobile, ecc... Il valore suggerito può essere utilizzato come riferimento nel caso in cui non siano previste variazioni significative rispetto all'anno precedente.
Oneri bancari	Il valore suggerito può essere utilizzato come riferimento nel caso in cui non siano previste variazioni rilevanti nell'utilizzo degli affidamenti bancari (ad, esempio maggiore utilizzo di anticipo

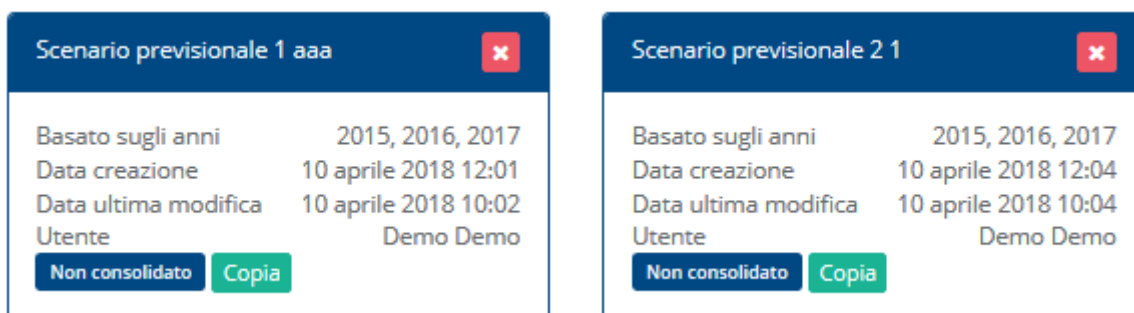
	fatture, richiesta di nuovi finanziamenti, estinzione di finanziamenti in essere)
Imposte	Il valore suggerito è stimato con un'incidenza percentuale del 40% sull'utile ante imposte. Dato che il calcolo delle imposte non deriva direttamente dal bilancio civilistico, il valore suggerito potrebbe non adattarsi all'azienda. Consigliamo, in questo caso, di verificare l'incidenza media degli ultimi 3 anni sull'utile ante imposte e provare a stimare un valore per non lasciare l'importo vuoto perché si sovrastimerebbero le fonti di autofinanziamento a disposizione dell'impresa
Altre immobilizzazioni immateriali	Il valore suggerito può essere utilizzato come riferimento nel caso in cui non siano previsti nuovi investimenti, disinvestimenti o beni che terminano l'ammortamento nell'anno. Utilizziamo per semplicità questa voce perché nel conto economico gli ammortamenti non sono suddivisi per tipologia di immobilizzazione immateriale, ma presentano il valore totale. Quindi, lavorando con il dettaglio delle singole voci, non sapremmo come ridurre le voci dell'attivo della relativa parte di ammortamenti
Altre immobilizzazioni materiali	Il valore suggerito può essere utilizzato come riferimento nel caso in cui non siano previsti nuovi investimenti, disinvestimenti o beni che terminano l'ammortamento nell'anno. Utilizziamo per semplicità questa voce perché nel conto economico gli ammortamenti non sono suddivisi per tipologia di immobilizzazione materiale, ma presentano il valore totale. Quindi, lavorando con il dettaglio delle singole voci, non sapremmo come ridurre le voci dell'attivo della relativa parte di ammortamenti
Immobilizzazioni finanziarie --> Altri Titoli	Il valore suggerito può essere utilizzato come riferimento nel caso in cui non siano previsti nuovi investimenti, disinvestimenti o svalutazioni finanziarie
Magazzino	Il valore suggerito è stimato utilizzando i tempi di rotazione indicati nella Maschera e corrisponde al valore totale del Magazzino. Nei campi di dettaglio seguenti (Materie prime, Prodotti semilavorati/in corso, Prodotti finiti...) occorre indicarne la distribuzione tra le diverse voci, fino a raggiungere il valore totale
Crediti verso clienti	Il valore suggerito è stimato utilizzando le incidenze percentuali indicate nella Maschera, ipotizzando siano tutti incassabili entro i 12 mesi
Crediti tributari	Il valore suggerito è prudenzialmente in linea con quello dell'anno precedente

Crediti verso altri	Il valore suggerito è prudenzialmente in linea con quello dell'anno precedente
Capitale sociale	Il valore suggerito può essere utilizzato come riferimento nel caso in cui non siano previsti aumenti di capitale sociale
Riserva legale	La riserva legale è costituita deducendo dagli utili netti annuali almeno una ventesima parte di essi, fino a raggiungere il quinto del capitale sociale. Anche qualora non si sia raggiunto questo limite, per semplicità, consigliamo di mantenere il valore dell'anno precedente senza effettuare nessun tipo di ulteriore variazione, che non avrebbe comunque effetto sul totale della voce del Patrimonio Netto, trattandosi di una redistribuzione di valori interna alla stessa macro voce
Riserva di rivalutazione	Il valore suggerito può essere utilizzato come riferimento nel caso in cui non siano previste rivalutazioni di immobilizzazioni
Utile/perdita portati a nuovo	Il valore suggerito è calcolato partendo dagli importi dell'anno precedente e sottraendo l'eventuale importo degli utili distribuiti indicati nella Maschera
Fondi rischi – Altri Fondi	Il valore suggerito può essere utilizzato come riferimento nel caso in cui non siano previsti nuovi accantonamenti rischi o l'utilizzo o la chiusura del fondo rischi precedentemente accantonato
Fondi TFR	Il valore suggerito può essere utilizzato come riferimento nel caso in cui non siano previsti variazioni nel numero e nella composizione del personale, ma solo l'eventuale utilizzo del Fondo TFR indicato nella Maschera
Debiti banche entro i 12 mesi	Il valore suggerito può essere utilizzato come riferimento nel caso in cui non siano previste variazioni significative nell'utilizzo delle linee bancarie a breve
Tributari a breve	Il valore suggerito può essere utilizzato come riferimento nel caso in cui non siano presenti arretrati tributari
Previdenziali	Il valore suggerito può essere utilizzato come riferimento nel caso in cui non siano previsti variazioni nel numero e nella composizione del personale

## C. Passo 3 – Aggiungi ulteriori ipotesi

Dopo aver creato e consolidato lo scenario base, utilizzando la funzione “Copia”, puoi duplicarlo per provare a aggiungere ulteriori ipotesi e vedere come si modifica, senza intaccare il lavoro fino ad ora fatto.





Nei punti seguenti abbiamo provato a raccogliere le necessità/esigenze più frequenti nella vita delle imprese, spiegandone gli impatti sul business plan. Considerarle a questo punto, dopo aver già stimato tutto il resto, rende il lavoro più semplice perché occorre modificare/intervenire su un numero limitato di voci di bilancio.

### 3.1 Come inserire le movimentazioni delle immobilizzazioni

Possono verificarsi principalmente 3 diversi casi:

- 1) investimenti/acquisizioni;
- 2) disinvestimenti/cessioni;
- 3) una combinazione dei precedenti 2.

1) Partiamo dagli investimenti. Hanno impatto su 2 voci:

- nello stato patrimoniale, il valore delle immobilizzazioni aumenta dell'importo del nuovo investimento, meno la relativa quota di ammortamento, calcolato a partire dalla data di realizzazione dell'investimento (se non sapete di preciso una data, potete iniziare a ipotizzare l'acquisto a inizio anno e considerare, quindi, l'ammortamento annuale);
- nel conto economico, il valore degli ammortamenti aumenta della quota di ammortamento utilizzata al punto precedente.

2) I disinvestimenti impattano, invece, su 3 voci:

- nello stato patrimoniale, il valore delle immobilizzazioni diminuisce del valore contabile a cui era ancora iscritto a bilancio il bene ceduto
- nel conto economico, il valore degli ammortamenti diminuisce della quota di ammortamento riferita al bene ceduto (se non sapete di preciso una data, potete iniziare a ipotizzare l'acquisto a inizio anno e considerare, quindi, l'ammortamento annuale)
- nel conto economico, a seconda del fatto che il valore di vendita/realizzo sia maggiore o minore del valore contabile si potrà realizzare una plusvalenza o una minusvalenza, che andrà inserita tra le plusvalenze o tra le minusvalenze. Ricordatevi che, come riportato nel capitolo 5.2 del Manuale d'uso di Bancopass, anche se non sono voci più previste nei bilanci da depositare, le manteniamo nel nostro business plan per mantenere le altre voci il più possibile pulite da effetti non ricorrenti ed evitare errori nella stima delle voci degli anni successivi.

3) In caso siano presenti entrambe le tipologie occorrerà unire i ragionamenti.

## 3.2 Come inserire i finanziamenti

Possono verificarsi principalmente 3 diversi casi:

1. la restituzione di un finanziamento esistente;
2. la richiesta di un nuovo finanziamento;
3. una combinazione dei precedenti 2.

1) Nel primo caso, basterà richiedere al finanziatore il piano di ammortamento aggiornato e modificare 2 voci:

- nello stato patrimoniale, i debiti verso banche oltre i 12 mesi diminuiranno della quota capitale restituita nell'anno
- nel conto economico gli oneri finanziari si modificheranno della differenza tra la quota interessi relativa al finanziamento pagata l'anno prima e quella prevista nell'anno successivo. Nel caso in cui fosse complicato recuperare le informazioni su quanto già versato come interessi, potete iniziare tenendo lo stesso importo.

2) Nel secondo caso, le voci interessate sono le stesse. Per capire come modificarle consigliamo l'utilizzo del "Tool calcolo ammortamento.xls", scaricabile nella sezione Strumenti del sito [www.bancopass.it](http://www.bancopass.it), che permette di simulare gli effetti di una richiesta di finanziamento, impostando la data di ottenimento, il periodo di preammortamento e il tasso di interesse.

3) In caso siano presenti entrambe le tipologie occorrerà unire i ragionamenti.

## 3.3 Come prevedere le modifiche di personale

Possono verificarsi principalmente 3 diversi casi:

- 1) aumenti di personale;
- 2) riduzioni di personale;
- 3) una combinazione dei precedenti 2.

1) Un aumento di personale ha effetto su 2 macro voci:

- nel conto economico, il costo del personale aumenterà, tenuto conto del mese di inserimento in azienda (se non sapete di preciso una data, potete iniziare a ipotizzare l'acquisto a inizio anno e considerare, quindi, l'effetto annuale), potenzialmente in tutte le sue componenti:
  - a) Salari e stipendi;
  - b) Oneri sociali a carico del datore di lavoro;
  - c) Accantonamento a trattamento fine rapporto;
  - d) Accantonamento a fondo di quiescenza;
  - e) Altri costi (ferie maturate e non godute);
- nello stato patrimoniale, il Fondo TFR nel passivo (se resta in azienda), che aumenterà, rispetto all'anno precedente, del valore inserito nel costo del personale.

2) Una riduzione del personale interessa le stesse 2 macro voci, ma con effetto contrario:

- nel conto economico, il costo del personale diminuirà, sempre tenendo conto del mese di uscita dall'azienda, in tutte le sue componenti:
  - a) Salari e stipendi;

- b) Oneri sociali a carico del datore di lavoro;
- c) Accantonamento a trattamento fine rapporto;
- d) Accantonamento a fondo di quiescenza;
- e) Altri costi (ferie maturate e non godute);
- nello stato patrimoniale, il Fondo TFR nel passivo (se resta in azienda), diminuirà della quota liquidità alle risorse uscite dall'organizzazione aziendale e aumenterà rispetto all'anno precedente, del nuovo valore inserito nel costo del personale

3) In caso siano presenti entrambe le tipologie occorrerà unire i ragionamenti.

Se non sono disponibili le informazioni di dettaglio per le singole voci del costo del personale (normalmente reperibili della funzione risorse umane o dal consulente del lavoro), per iniziare a ragionare, possiamo fare una prima ipotesi pensando alla voce a) Salari e stipendi come a un'approssimazione della RAL e riparametrando tutte le altre voci con la stessa incidenza percentuale dell'anno precedente.

## D. Il controllo e riadattamento del business plan

Come anticipato nella prima parte di questa guida, la fase di controllo è fondamentale per consolidare o rivedere le ipotesi utilizzate. Per rendere il processo semplice, ma comunque efficace, cercate di capire quali informazioni riuscite a ottenere con maggiore semplicità e maggiore frequenza. Vi serviranno per comprendere se e di quanto vi state discostando dallo scenario previsto.

Potete partire da:

1. fatturato alla data del controllo e proiettandolo sui 12 mesi
2. costi di acquisto materie prime alla data del controllo e proiettandoli sui 12 mesi
3. costi per servizi alla data del controllo e proiettandolo sui 12 mesi
4. costi per godimento beni di terzi alla data del controllo e proiettandolo sui 12 mesi
5. i crediti verso clienti
6. i debiti verso fornitori

Poi potreste anche aggiungere:

7. l'utilizzo delle linee bancarie a breve
8. il valore residuo dei mutui in essere
9. i saldi attivi di conto corrente
10. il valore del magazzino (se stimabile in modo abbastanza accurato)

## E. Il supporto della tua associazione

Le associazioni che aderiscono a Bancopass sono a disposizione per un confronto sul tuo business plan e per assisterti nel dialogo con i finanziatori che aderiscono a Bancopass.

Trovi i contatti di riferimento della tua associazione su [www.bancopass.it](http://www.bancopass.it).

Buon lavoro!