

POLITECNICO DI MILANO



# Il Business Plan:

Guida pratica alla stesura di un business plan  
per uno spin-off accademico

A cura del Servizio Valorizzazione della Ricerca

Marzo 2008

## **Introduzione**

Scopo della seguente guida è fornire alcuni strumenti utili per la stesura del business plan, uno dei documenti necessari per la procedura di accreditamento a società spin-off.

Tale guida vuole solo essere un supporto alla scrittura del documento ma anche un aiuto alla comprensione delle finalità per cui è utile scrivere un business plan prima di costituire una nuova impresa.

## **Perché è importante scrivere un Business Plan**

Il motivo contingente per cui il ricercatore si trova a scrivere un business plan è generalmente legato alla volontà di accedere alla procedura di accreditamento a società spin-off.

In realtà la stesura di questo documento ha una duplice funzione: in primo luogo il business plan è un documento che permette di presentare la propria idea imprenditoriale in una forma strutturata a un potenziale partner che può essere l'Ateneo (come nel caso della società spin-off) ma anche un potenziale partner industriale o finanziario (ad esempio un venture capitalist).

In secondo luogo il business plan è uno strumento fondamentale di autovalutazione della propria idea di business ed è il primo strumento di controllo di gestione per una impresa appena costituita.

Scrivere un business plan obbliga a pensare e a pianificare nel dettaglio tutto ciò che la nuova impresa si troverà ad affrontare e quindi vi consente di verificare la reale sostenibilità del progetto.

Il business plan sarà utile anche nei primi anni di vita dell'azienda per capire se le cose stanno andando come preventivato e per avere una gestione aziendale più controllata.

Spesso il business plan si rivela anche uno strumento utile per poter accedere a fonti di finanziamento o a particolari facilities che possono essere fondamentali per una impresa neonata (ad esempio per accedere ai servizi degli acceleratori di impresa).

## **Qualche considerazione prima di cominciare...**

Nel seguito vi guideremo passo passo nella scrittura di tutte le parti fondamentali che compongono un business plan indicandovi quali sono i concetti fondamentali che è necessario mettere in evidenza.

In commercio si trovano moltissime guide che possono aiutarvi nella scrittura di questo documento, alcune anche molto complesse. Il nostro scopo qui è indicarvi in maniera semplice e concisa quali sono le cose fondamentali da dire senza scendere in approfondimenti che lasciamo alla vostra volontà.

Tenete sempre in considerazione il fatto che "la prima impressione è quella che conta" e quindi il nostro suggerimento è quello di scrivere un documento ben strutturato e di facile lettura che contenga tutto quello che occorre sapere in un numero di pagine ragionevole (mediamente una trentina è sufficiente) tale per cui il lettore non si annoi troppo e non perda troppo tempo a cercare le parti salienti in un mare di parole.

## Contenuti del Business Plan

### Indice

1. Sintesi del progetto imprenditoriale
2. Profilo professionale dei proponenti
3. Descrizione generale del prodotto/servizio offerto
4. Descrizione generale dell'impresa
5. Analisi della concorrenza
6. Il piano strategico
7. Il piano di marketing
8. Il piano operativo
9. Il piano organizzativo
10. Le previsioni economiche-finanziarie

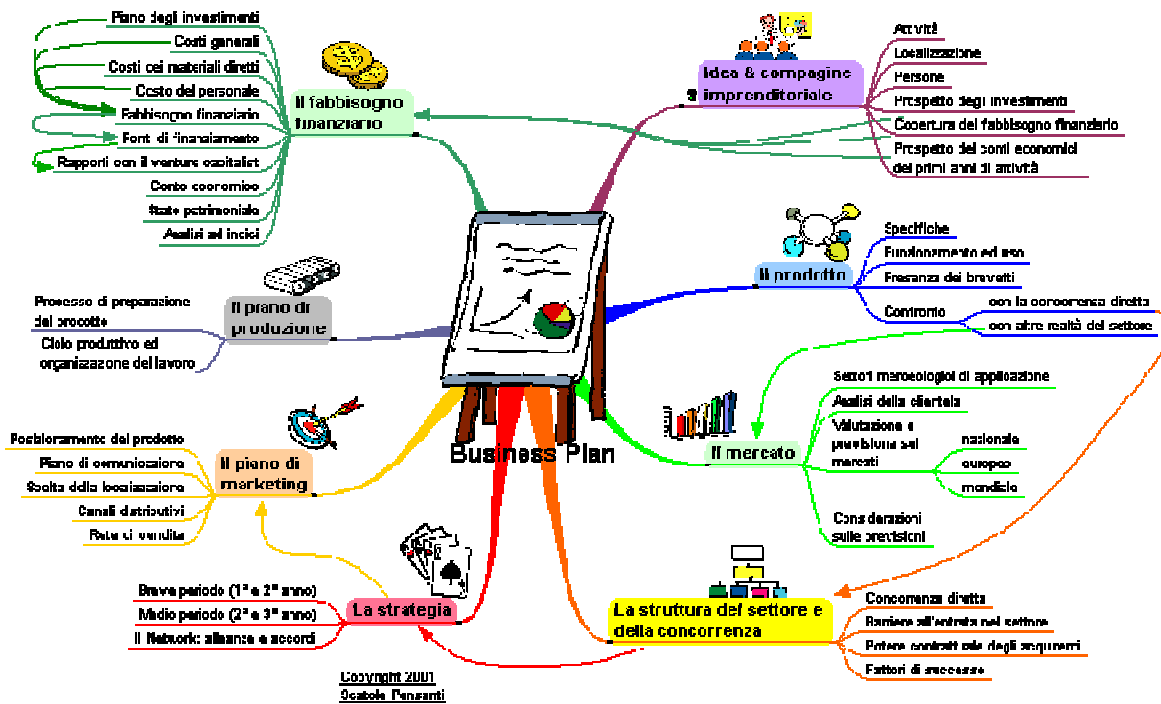


Fig.1 – I contenuti di un BP

## **1. Sintesi**

Ogni Business Plan deve cominciare con poche pagine che riassumano nel modo più chiaro e conciso possibile il contenuto dell'intero documento. Questa parte, spesso sottovalutata, è invece di fondamentale importanza perché spesso la prima ad essere letta e quindi deve essere il più possibile efficace e contenere in breve tutte le informazioni più rilevanti.

Occorre tenere presente che chi si trova nella posizione di valutare una idea imprenditoriale è spesso alle prese con decine di progetti. Il tempo a disposizione da dedicare a ogni progetto è scarso, quindi presentare una buona sintesi è l'unica possibilità di convincere il valutatore a proseguire la lettura e ad esaminare l'idea in dettaglio.

La sintesi dovrà contenere in una o due pagine i seguenti concetti:

- La business idea: ovvero una descrizione chiara e concisa di quello che farà l'azienda.
- L'attrattività dell'area di business: ovvero i motivi per cui si pensa che ci possa essere un mercato per l'idea proposta.
- Le risorse e le competenze di cui si dispone e che si vorrebbero acquisire
- I risultati previsti
- Che cosa si chiede al destinatario del business plan (nel caso di uno spin-off spiegare perché si ritiene opportuno avere l'Ateneo nella compagine sociale).

Poiché queste informazioni sono contenute nel dettaglio nei capitoli del Business Plan, questa è l'ultima parte da scrivere!

## **2. Profilo professionale dei proponenti**

Il profilo professionale dei proponenti riguarda le esperienze e le competenze di ciascun partecipante all'iniziativa. Riporterà sinteticamente le qualità personali che potrebbero risultare critiche per il buon esito del progetto. Fornirà pertanto al valutatore un'idea di massima sulla preparazione professionale dei partecipanti in funzione delle operazioni necessarie per l'avviamento e lo sviluppo dell'attività imprenditoriale così come delineate nel Business Plan.

Occorrerà indicare almeno il nome, l'età, la formazione, le principali esperienze lavorative con gli incarichi o le aree di responsabilità ricoperte.

Occorre cioè dare qualche informazione sul gruppo imprenditoriale delineando il profilo dei vari soci e riportando le qualità personali che potrebbero risultare importanti per il buon esito del progetto.

## **3. Descrizione generale del prodotto/servizio**

In questa parte viene fornita una descrizione fisica/funzionale del prodotto o servizio che si intende fornire al mercato, ovvero di ciò che concretamente la nuova impresa si propone di realizzare.

E' indispensabile sottolineare chi sono i potenziali concorrenti della nostra azienda e quali sono gli aspetti che differenziano il prodotto/servizio da quelli forniti dalla concorrenza; evidenziare i bisogni che tale prodotto/servizio può soddisfare e le eventuali soluzioni che può fornire al cliente per la risoluzione dei suoi problemi.

E' importante evidenziare i punti di forza del prodotto/servizio in termini di costo, qualità, immagine... Ciò che infatti il cliente vuole comprare non sono i prodotti/servizi ma i benefici che questi gli possono procurare.

L'analisi della concorrenza sarà ulteriormente sviluppata nel piano strategico (vedi cap 5).

In questo capitolo viene inoltre descritto lo stato di avanzamento della progettazione del prodotto/servizio (prototipo, prodotto già ingegnerizzato...) e il time to market previsto, ovvero in quanto tempo si pensa di arrivare a una versione del prodotto commercializzabile.

#### **4. Descrizione generale dell'impresa**

Con questo capitolo si comincia a entrare nel dettaglio dell'idea imprenditoriale. La prima cosa che è necessario chiarire è il posizionamento competitivo dell'impresa, ovvero spiegare in dettaglio quali sono i clienti che abbiamo intenzione di servire, quali esigenze hanno e con quali prodotti/servizi intendiamo soddisfare tali esigenze.

Ad esempio, se la nostra impresa produce lampadari potremmo avere diversi posizionamenti:

- a) lampadari a basso costo per risolvere un problema di illuminazione di un ambiente (IKEA)
- b) lampadari di design per una clientela di alto profilo che oltre a un mero strumento di illuminazione cerca anche lo status symbol (Artemide, Venini, Flos...)

E' importante in questa fase presentare anche il posizionamento dei nostri principali concorrenti evidenziando in quale fetta di mercato abbiamo intenzione di operare.

E' una presentazione del mercato in cui ci si troverà a operare e che verrà analizzato ulteriormente nei capitoli successivi.

Una volta spiegato il target di riferimento è utile dare una idea di come si intende organizzare l'impresa, si comincia quindi ad accennare alla organizzazione operativa dell'azienda, che verrà poi esplosa nel piano operativo, indicando quali attività verranno svolte internamente all'azienda e quali verranno date in outsourcing (eventualmente indicando i possibili partner).

#### **5. Analisi della concorrenza**

In questa parte del documento occorre evidenziare i principali meccanismi competitivi e mettere in luce gli eventuali limiti presenti nell'offerta dei concorrenti sui quali si intende puntare per acquisire quote di mercato. L'analisi della concorrenza, inoltre, non deve limitarsi ai concorrenti già presenti nel settore, ma estendersi anche alla concorrenza indiretta da parte di eventuali fornitori di prodotti sostitutivi e all'analisi della minaccia di nuovi entranti nel settore. Occorre fornire informazioni sull'evoluzione tecnologica del settore, creare un profilo dei principali concorrenti, spiegare perché i prodotti della concorrenza non soddisfano pienamente le esigenze del mercato.

#### **6. Il piano strategico**

E' la parte del documento in cui si evidenzia il contesto in cui la nuova azienda andrà a operare e in cui si definiscono gli obiettivi e le linee guida che l'azienda si pone.

In primo luogo occorre fare una analisi del mercato in cui ci si vuole inserire. E' molto importante individuare fin dall'inizio gli altri operatori attuali e potenziali, quelli cioè che già detengono quote del nostro mercato di riferimento o che si trovano nella condizione di poter un giorno decidere di farci concorrenza.

Nell'analizzare i concorrenti, è necessario capire quali sono i loro punti di forza e di debolezza e indicare quali sono i nostri vantaggi competitivi.

L'insieme di tutti i competitori è definito "area di business". Per fare una analisi corretta dell'area di business in cui andrà a operare l'azienda si può utilizzare il modello delle cinque forze di Porter.

L'ipotesi fondamentale alla base del modello è che l'attrattività dell'area di business è inversamente proporzionale al grado di competizione allargata, cioè l'insieme delle cinque forze competitive che sono:

- Potere contrattuale con i fornitori (ci sono fornitori insostituibili per la mia impresa? Ex: se voglio costruire PC probabilmente dipenderò fortemente da chi produce processori)
- Potere contrattuale con i clienti (quanto i clienti hanno la possibilità di rivolgersi ad altri sul mercato)

- Minaccia di potenziali entranti (quante aziende possono voler entrare nel nostro stesso mercato)
- Minaccia di prodotti sostitutivi (quali prodotti potrebbero essere scelti al posto del nostro. Si pensi alla concorrenza tra CD e musicassette di qualche tempo fa)
- Rivalità interna (competitori già esistenti)

Tra i vari fattori concorrenti al buon risultato finale devono essere considerate anche altre forze esterne al progetto ma che possono avere notevole peso sull'opinione pubblica o su enti ed organizzazioni interessate:

- Andamento economico generale del Paese, della zona geografica di riferimento
- Andamento economico del settore
- Impatto del progetto in termini di occupazione
- Trend tecnologici del settore
- Creazione di standard di prodotti e/o processi
- Normative (Leggi su inquinamento...)
- Incentivi e sgravi fiscali per settori o progetti particolari

Dopo aver descritto il mondo che circonda l'azienda è necessario fare una analisi delle sue caratteristiche interne. Bisogna sottolineare quali sono i punti di forza e di debolezza dello spin-off. Occorre analizzare le competenze e risorse critiche con cui è possibile individuare i differenziali competitivi legati al patrimonio di *know-how*, *skills* e beni tangibili del gruppo imprenditoriale.

Alla fine di questa analisi occorre definire la strategia scelta che potrà essere di due tipi:

- Strategia di Leadership di Costo: ci proponiamo di battere la concorrenza puntando su un prodotto che avrà un prezzo inferiore (perché abbiamo costi di produzione più bassi).

Oppure

- Strategia di Differenziazione: il nostro prodotto si differenzia dagli altri per la sua qualità o per l'immagine della azienda o per i particolari servizi offerti....

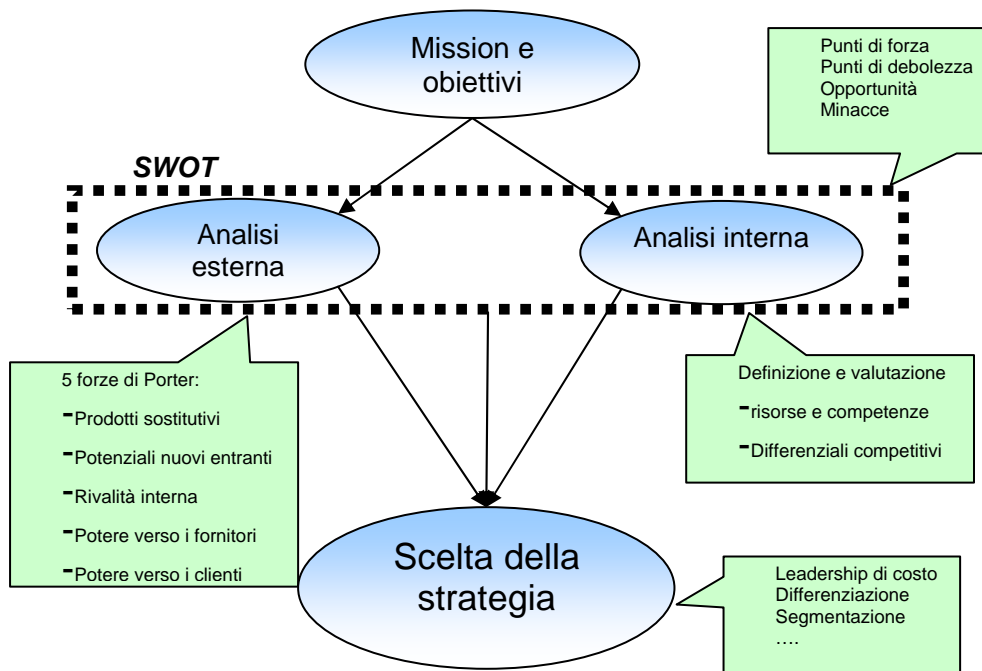


Fig.2 – Il piano strategico

## 7. Il piano marketing

Uno dei primi passi da compiere per capire se la nuova azienda potrà avere qualche possibilità di successo è l'analisi del mercato. L'analisi di mercato ha lo scopo di definire in termini numerici la dimensione del mercato da servire. Internet può essere un'ottima fonte per reperire dati che possono aiutare a definire il mercato globale del prodotto/servizio. Una volta ottenuto questo dato sarà necessario fare una stima ragionevole della quota di mercato che lo spin-off potrà penetrare.

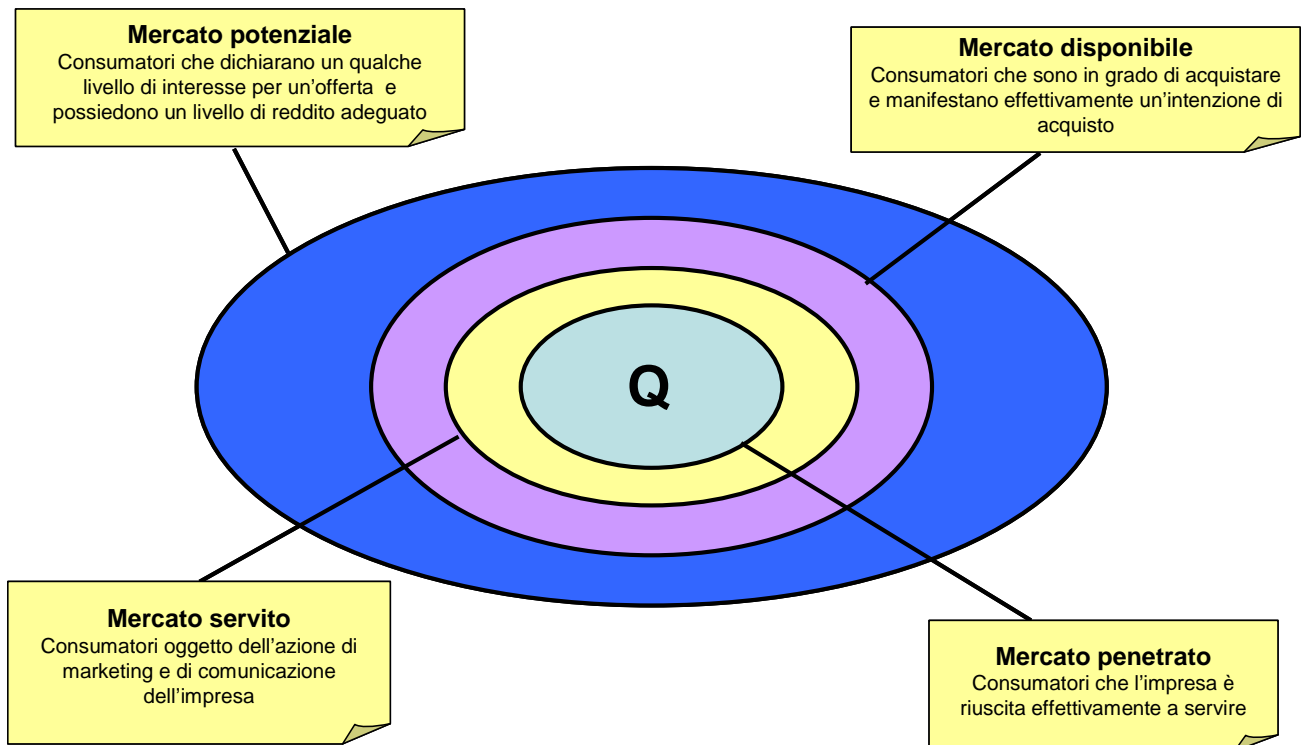


Fig.2 – processo di definizione del mercato penetrato

Questa analisi consente di fare una stima sul fatturato che lo spin-off potrà pensare di avere nei primi anni di vita.

Una volta stimata la dimensione del mercato in si andrà a operare sarà opportuno indicare quali sono gli strumenti che si intendono mettere in atto per aggredire tale mercato. A questo scopo occorre dare informazioni su ognuna delle 5 leve di marketing:

- Prezzo (occorre dare un'idea della politica di prezzo che si intende adottare)
- Prodotto (caratteristiche del prodotto e plus rispetto agli altri)
- Promozione (quali sono i canali attraverso cui si intende far conoscere la propria impresa sul mercato)
- Posto (dove sarà situata l'azienda e quali saranno i canali di commercializzazione e distribuzione del prodotto/servizio)
- Persona (quali contatti diretti ha il gruppo imprenditoriale con potenziali clienti)

## **8. Il piano operativo**

In questo capitolo occorre spiegare quali siano le singole attività principali che l'azienda deve sostenere:

- Per realizzare il prodotto che è stato descritto
- Per servire il segmento di mercato che è già stato individuato
- Per conseguire la strategia già descritta

Ovvero bisogna descrivere operativamente quali sono le attività utili per il funzionamento dell'azienda, quali di queste si svolgeranno internamente e quali di queste verranno affidate a partner esterni.

Come e quando avverrà la produzione? In quanto tempo si sarà pronti per avviare la produzione? Con quale processo? Con quali macchinari e tecnologie? Con quali volumi e con quali investimenti?

Questa è la sezione in cui vengono delineati gli investimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali (brevetti, software, marchi...) che saranno necessari per avviare l'azienda. Si dovrà dare inoltre un'idea precisa di quali saranno tutti i costi che l'azienda dovrà sostenere (sia i costi fissi che quelli variabili). E' importante fare con molta attenzione una corretta analisi dei costi per non sottostimare l'investimento necessario e non incorrere quindi in problemi di liquidità.

## **9. Il piano organizzativo**

In questo capitolo si devono definire le risorse umane critiche necessarie e disponibili (gruppo imprenditoriale, dipendenti, investitori attivi, persone immagine...), il sistema di gestione delle risorse umane (gestione delle carriere, reclutamento, incentivazione e formazione) e l'organico previsto per il futuro.

La struttura di un'azienda viene generalmente riassunta in uno schema denominato organigramma. L'organigramma illustra i vari livelli gestionali dell'organizzazione, le relazioni intercorrenti fra le varie posizioni e le aree di competenza per ciascuna posizione. Organizzazioni di piccole dimensioni spesso non hanno bisogno di schemi così dettagliati per organizzare o illustrare lo svolgimento delle attività aziendali.

Per ogni posizione bisognerebbe specificare dettagliatamente l'insieme degli incarichi e delle responsabilità che le fanno capo.

Nell'ambito del piano organizzativo occorre anche descrivere che struttura giuridica avrà l'azienda e dove avrà sede e quale sarà la compagine sociale.

Nel caso di una richiesta di spin-off sarà opportuno chiarire a questo punto quali sono le motivazioni che spingono a richiedere che l'Ateneo entri a far parte della compagine sociale e quali sono i rapporti che la società avrà in futuro con l'Ateneo stesso.

## **10. Il piano economico finanziario**

Questo capitolo rappresenta la sintesi quantitativa di tutte le considerazioni svolte nei capitoli precedenti.

Si tratta di fare delle previsioni numeriche sull'andamento stimato dell'azienda per i primi tre/cinque anni di attività. A questo scopo si utilizzano degli strumenti consolidati di gestione aziendale che in questa sede elenchiamo brevemente dando qualche spunto in più negli allegati.

Per avere una visione più dettagliata si consiglia di consultare un manuale sul business plan o un testo di gestione aziendale.

Questo esercizio sarà molto utile anche per dare un'idea di ciò che si svolgerà nella realtà per gestire la contabilità aziendale.

Lo scopo di questa sezione è definire il fabbisogno finanziario della nuova impresa, ovvero stabilire l'entità del capitale iniziale necessario alla fase di start up (nota bene: il capitale sociale versato dai soci copre solo una parte del fabbisogno finanziario!).

E' conveniente iniziare tale capitolo con un paragrafo introduttivo in cui sono indicate le IPOTESI di BASE delle proiezioni economiche-finanziarie:

- *Ricavi/Fatturato*: qual è in termini numerici (dal piano di marketing) e come intendiamo trattarla (puntualmente, per range, per scenari)
- Specchietto riassuntivo degli *Investimenti* (dal piano operativo e dalla struttura finanziaria)
- *Costi*: (dal piano operativo e/o risorse umane)
- *Crediti/debiti commerciali*: ipotesi sui tempi di pagamento medi (dal piano strategico/operativo e di marketing)

Una volta definite queste ipotesi si dovranno riportare (vedi allegati):

- *Bilanci prospettici* (Conto Economico e Stato Patrimoniale), ovvero i documenti che fotografano lo stato dell'impresa alla fine di ogni anno fiscale, con orizzonte temporale compreso tra tre e cinque anni
- *Schema di cash flow*, ovvero lo schema del flusso di denaro in entrata e in uscita durante ciascun anno, con orizzonte tra tre e cinque anni, per giungere al fabbisogno finanziario
- *Sistema di indici di bilancio* (vedi allegati)

Tutte queste analisi si fanno tranquillamente costruendo dei semplici fogli excel o utilizzando facili programmi che si trovano normalmente in commercio.

E' importante commentare adeguatamente gli schemi numerici in modo da chiarire al lettore tutte le ipotesi che stanno alla base dei calcoli e rendere così facile la lettura e la valutazione dei dati numerici.

### **I 10 Comandamenti**

1. *Non aspettare a scrivere un BP solo nel momento di estrema necessità, non aspettare di avere tempo per farlo, non c'è mai abbastanza tempo per un BP.*
2. *Non pensare che il tuo BP venderà la tua nuova idea all'investitore, il BP, sebbene necessario, è solo un modo per presentare informazioni ma gli investitori investono in persone e idee, non in BP.*
3. *Non sovrastimare l'importanza dell'idea, in particolare della sua unicità. Non hai bisogno "dell'idea del secolo" per iniziare un business ma di tempo, finanziamenti, perseveranza e buon senso.*
4. *Non pensare che un BP sia difficile da realizzare. Ci sono molti strumenti che ti possono aiutare.*
5. *Non dimenticare che l'obiettivo del BP è la presentazione di risultati. Hai bisogno quindi di concreti e specifici piani riguardanti budgets, scadenze e obiettivi target...*
6. *Adatta il tuo business plan alla reale proposta di business.*
7. *La strategia è il focus principale.*
8. *Devi essere sicuro di "coprire i cash flows": sono più importanti di vendite, profitti...*
9. *Un BP deve includere cosa è necessario per raggiungere lo scopo.*
10. *Non essere troppo ottimista*

### **Errori Comuni**

- *Affermare che l'azienda/prodotto non ha competitori o sottostimare la loro forza..*
- *Errori di calcolo sulle dimensioni del mercato e sulla quota di mercato.*
- *Non tener conto del rischio di un'iniziativa commerciale e preparare piani per far fronte a questo rischio.*
- *Non spiegare come si venderà il prodotto*
- *Gonfiare le capacità gestionali*
- *Presentare previsioni e proiezioni irrealistiche*

Altri errori tipici riguardano la mancanza di motivazioni a supporto delle ipotesi o previsioni di mercato. E' importante evidenziare i fattori di successo e rapportarli con i competitori considerando la possibilità di difendere i vantaggi ottenibili.

**ALLEGATI**

**Stato Patrimoniale**

Lo Stato Patrimoniale indica le fonti e gli impieghi relativi alla gestione dell'attività aziendale. E' un documento fotografico che descrive lo stato (input e output) dell'impresa in un certo istante temporale in termini di risorse monetizzabili che l'impresa dispone e i diritti che i soggetti terzi (azionisti...) vantano nei confronti di tali risorse.

ATTIVO:	PASSIVO:
Crediti (verso soci per versamenti ancora dovuti)	Patrimonio netto: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitale sociale</li> <li>- Riserve (Legali, statutarie, di rivalutazione, da sovrapprezzo azioni...)</li> <li>- Utile portato a nuovo</li> <li>- Utile dell'esercizio</li> </ul>
Immobilizzazioni: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Immateriali (costi ampliamento, ricerca e sviluppo, brevetti...)</li> <li>- Materiali (terreni, impianti, macchinari, attrezzature...)</li> <li>- Finanziarie (partecipazioni, crediti...)</li> </ul>	Fondi per rischi ed oneri
Attivo circolante: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rimanenze (scorte MP, WIP, PF)</li> <li>- Crediti (verso clienti, imprese controllate...)</li> <li>- Attività Finanziarie (che non costituiscono immobilizzazioni)</li> <li>- Disponibilità Liquide (depositi bancari, assegni...)</li> </ul>	Trattamento di fine rapporto (TFR)
Ratei e risconti	Debiti (obbligazioni, verso banche, verso fornitori, tributari...)
	Ratei e risconti
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>TOTALE PASSIVO</b>

**Conto economico**

Il conto economico riassume tutte le voci di ricavo e di spesa effettuate durante l'esercizio ed ha come scopo quello di determinare la perdita o l'utile d'esercizio. Tale documento sintetizza i flussi di natura economica che caratterizzano l'attività dell'impresa in un certo intervallo di tempo (esercizio contabile).

<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricavi per vendite e prestazioni (fatturato)</li> <li>• +/- Variazioni di magazzino di Prodotti</li> <li>• +/- Variazioni dei lavori in corso (ovvero valore dei semilavorati)</li> <li>• Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni</li> <li>• Altri ricavi e proventi</li> </ul>
<b>COSTO DELLA PRODUZIONE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costi per materie prime e merci</li> <li>• Costi per servizi</li> <li>• Costi per godimento beni di terzi</li> <li>• Costi per il personale (salari, oneri sociali, T.f.r.)</li> <li>• Ammortamenti e svalutazioni</li> <li>• Variazione magazzino materie prime</li> <li>• Accantonamento Fondi rischi ed oneri</li> <li>• Oneri diversi di gestione</li> </ul>
<b><i>RISULTATO GESTIONE OPERATIVA: <math>MON = VDP - CDP</math></i></b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proventi (da partecipazioni azionarie, obbligazioni, crediti finanziari...)</li> <li>• Oneri (emissioni obbligazioni, debiti finanziari)</li> <li>• Rivalutazioni/svalutazioni attività finanziaria</li> </ul>
<b><i>RISULTATO GESTIONE CARATTERISTICA: <math>RGC = MON +/- GESTIONE FINANZIARIA</math></i></b>
<b>GESTIONE STRAORDINARIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oneri e proventi straordinari</li> <li>• Plusvalenze e minusvalenze</li> </ul>
<b><i>RISULTATO ECONOMICO ANTE IMPOSTE:</i></b>
<b><i>REAI (utile ante imposte) = <math>RGC +/- GESTIONE STRAORDINARIA</math></i></b>
<b>IMPOSTE</b>
<b><i>UTILE NETTO D'ESERCIZIO: <math>UNE = REAI - IMPOSTE</math></i></b>

Grazie alle voci di bilancio (stato patrimoniale e costo economico) è possibile ricavare una serie di indici che danno una idea della sostenibilità economica e finanziaria dell'azienda. Nel seguito riportiamo un elenco dei principali indici:

**Indici di Redditività:**

- ROE (return on equity): Utile d'esercizio netto / Equity (Cap. Sociale + Riserve + Utile)
- ROI (return on investment) : MON / Capitale investito (deb. Fin + equity)
- $ROI = ROS * RA$
- ROS (return on sale) : MON / Fatturato
- RA: Fatturato / Capitale investito

**I flussi finanziari: il net cash flow**

L'analisi dei flussi finanziari o analisi di cash flow ha lo scopo di tenere sotto controllo le disponibilità liquide dell'azienda così da evitare situazioni in cui l'azienda si venga a trovare a corto di risorse monetarie per supportare la propria attività. Tale pericolo è sempre presente in qualsiasi tipo di azienda e tende ad accentuarsi nelle fasi di crescita dell'attività produttiva.

Tali flussi vengono calcolati tenendo presenti tutti i movimenti finanziari e patrimoniali che avvengono durante l'esercizio.

In parole semplici si tratta di stimare gli andamenti del "conto corrente" dell'azienda per verificare che non vada troppo in rosso.

Si calcola come:

Vendite

- costi operativi

= Margine operativo lordo (MOL)

- Ammortamenti e accantonamenti

= Reddito operativo

- Imposte

= Reddito operativo netto

+ Ammortamenti e accantonamenti

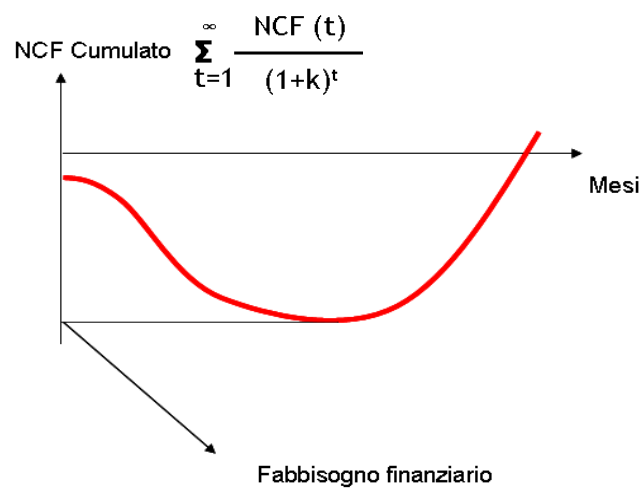
= Flusso di cassa operativo

+/- Variazione investimenti in capitale fisso e circolante (variazione del capitale circolante netto, variazione degli investimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali)

= **Flusso di cassa ( Net cash flow = NCF )**

Il flusso di cassa è quanto residua dopo aver fatto fronte a tutti i fabbisogni finanziari dell'azienda. Può essere negativo, nel qual caso l'azienda deve raccogliere altro capitale di rischio, i fondi devono provenire direttamente dai proprietari della stessa oppure da venture capitalist. Al contrario, se è positivo, può essere pagato come dividendo ai soci oppure può essere utilizzato per ulteriori investimenti in azienda.

Grazie a questo calcolo si può stimare il fabbisogno finanziario dell'azienda come la sommatoria di tutti i net cash flow:



Il fabbisogno finanziario sarà pari al valore minimo della curva del net cash flow cumulati.

**BIBLIOGRAFIA**

1. Siegel, E.S, Schultz, L.A. e Ford B.R.,  
The Arthur Young Business Plan Guide, John Wiley, New York, 1987
2. Come si prepara un business plan, la guida Ernst&Young; E.S. Siegel, J.M. Bornstein;  
B.R. Ford, Tecniche Nuove
3. Porter, Michael E.  
Il vantaggio competitivo / Michael E. Porter. - Torino : Einaudi, [2004].
4. Parolini, Cinzia  
Diventare imprenditori - Dal business plan all'avvio di una nuova impresa - Il sole 24 ore  
2006
5. Meoli Maurizio, Odetto Gianluca, Tosco Francesca - Le srl: costituzione, regole di  
funzionamento e profili fiscali - Ipsoa 2007
6. Facchinetti I. - Analisi di bilancio - Il sole 24 ore - 2006
7. Monografia: Candiotta, Roberto. Analisi di bilancio con Excel / Roberto Candiotta. -  
Milano : Apogeo, [2005].
8. Monografia: Del[ ]Giudice, Roberto - Gervasoni, Anna. Finanziarsi con il venture capital /  
Roberto Del Giudice, Anna Gervasoni. - Milano! : ETAS, 2002.
9. Rivette, Kevin G. Kline, David  
Tesori in soffitta : scoprire e sfruttare il valore della proprietà intellettuale nell'impresa /  
Kevin G. Rivette, David Kline. - Milano! : ETAS, 2001.
10. Shane, Scott  
Academic entrepreneurship : university spinoffs and wealth creation / Scott Shane. -  
Cheltenham, UK ; Northampton, MA : Elgar, ©2004.
11. Miano, Alessandro Vallarino, Giuseppe Spadari, Martino  
I finanziamenti agevolati per le imprese : dalla ditta individuale alla piccola media  
impresa / Alessandro Miano, Martino Spadari, Giuseppe Vallarino. - Milano : F. Angeli,  
[2000].