I QUADERNI DI SOLO CONSULTING
Educazione finanziaria · Credito · Autonomia

N. 15

GUIDA PRATICA

Il business plan: dall'idea al progetto finanziabile

Come costruire un piano d'impresa credibile per banca, bandi e microcredito: mercato, investimenti, conti a tre anni, cassa mese per mese e indicatori, con un esempio completo.

Maria Caterina Madeddu
Educatrice Finanziaria certificata AIEF (L. 4/2013) · Mediatore creditizio iscritto OAM

Edizione 2026

I QUADERNI DI SOLO CONSULTING N. 15

SOLO CONSULTING di Caterina Madeddu · Zona Industriale Predda Niedda Str. 24 – 07100 Sassari
Tel. +39 079 9634277 · 347 751 9205 · soloconsulting20@gmail.com · www.soloconsulting.org · P.IVA 02875430908

Perché questo quaderno

Quando una persona mi racconta la sua idea d'impresa, la prima cosa che le chiedo non è quanto vuole chiedere alla banca, ma come pensa di restituirlo. Spesso la risposta arriva solo dopo aver messo i numeri su un foglio: ed è proprio lì che il progetto comincia a diventare reale.

Il business plan ha la fama di essere un documento complicato, da lasciare agli esperti. In realtà è un esercizio di chiarezza: dire che cosa vuoi fare, per chi, con quali risorse, e verificare che i conti tornino non solo alla fine dell'anno, ma mese per mese.

In queste pagine lo costruiamo insieme, passo dopo passo, con un'impresa di esempio che attraversa tutti i capitoli: una caffetteria con laboratorio di dolci ad Alghero. I numeri sono di fantasia, ma calcolati con cura e coerenti tra loro, perché è proprio la coerenza ciò che una banca o un valutatore cercano per prima.

Le schede finali sono pensate per essere compilate. Usale come traccia, portale agli incontri con la banca, con il commercialista o con il tutor del microcredito: ti aiuteranno a fare le domande giuste e a rispondere con sicurezza.

Buona lettura, e buon lavoro sul tuo progetto.

Maria Caterina Madeddu
Educatrice Finanziaria certificata AIEF (L. 4/2013) · Mediatore creditizio iscritto OAM – Solo Consulting

? Da sapere

Caffè Sa Mèndula e tutte le persone citate nelle storie sono di fantasia. I numeri dell'esempio sono calcolati in modo coerente ma hanno valore solo didattico. Le regole fiscali e contributive citate sono quelle vigenti a novembre 2026 e possono cambiare: verificale sempre con il tuo commercialista.

Indice

1. A cosa serve un business plan e chi lo leggerà 6
2. Com'è fatto: la struttura e la sintesi iniziale 9
3. Il mercato: dati pubblici e stima della domanda 13
4. Concorrenti, SWOT, prezzo e marketing 16
5. Il piano degli investimenti e le fonti di copertura 20
6. Il conto economico previsionale a tre anni 24
7. Il punto di pareggio e il margine di contribuzione 28
8. Il piano di cassa mensile e lo stato patrimoniale 31
9. Gli indicatori che guardano banca ed enti 36
10. Il business plan nei bandi e nel microcredito 39
11. Gli errori più comuni 42
12. Presentarlo e usarlo come strumento di controllo 45
Schede pratiche 49
Glossario 57
Risorse, fonti e avvertenze 59

Come usare questo quaderno

Ogni capitolo si apre con il riquadro **In questo capitolo** e si chiude con una pagina **Facciamo il punto**: un esempio pratico, la sintesi, alcune domande per riflettere e le azioni da fare. Nei riquadri **Consiglio pratico** e **Attenzione** trovi indicazioni operative ed errori da evitare. In fondo trovi le **schede pratiche** da compilare, il glossario e le fonti.



Attenzione

Le informazioni di questo quaderno hanno finalità educative e non sostituiscono la valutazione del singolo caso. Norme, importi e condizioni possono cambiare: vanno sempre verificati al momento della richiesta.



PARTE 1

Capire

A che cosa serve il business plan e com’è fatto

1. A cosa serve un business plan e chi lo leggerà

2. Com’è fatto: la struttura e la sintesi iniziale

1

CAPITOLO 1

A cosa serve un business plan e chi lo leggerà

01

In questo capitolo

- Il business plan trasforma un'idea in un progetto descritto con parole e numeri.
- Lo leggeranno persone diverse: la banca, l'ente che gestisce un bando, eventuali soci o investitori, e prima di tutti tu.
- In questo quaderno lo costruiamo passo passo con un'impresa di esempio: una caffetteria con laboratorio di dolci ad Alghero.

Un documento, tante funzioni

Il business plan (in italiano "piano d'impresa") è il documento che spiega **che cosa vuoi fare, per chi, con quali risorse, quanto costa, quanto potrà rendere e come restituirai i soldi che chiedi**. Non è un tema da scrivere una volta e dimenticare in un cassetto: è il modo più ordinato che hai per verificare se un'idea regge alla prova dei numeri prima di metterci i tuoi risparmi e la tua firma su un contratto di finanziamento.

Serve in tre momenti. **Prima di partire**, per decidere se e come avviare il progetto. **Quando chiedi risorse**, per convincere chi deve prestarti denaro, concederti un contributo o entrare in società con te. **Dopo l'avvio**, come strumento di controllo: confronti quello che avevi previsto con quello che succede davvero e correggi la rotta in tempo.

Chi lo leggerà e che cosa cerca

Lo stesso progetto viene letto con occhi diversi. Sapere che cosa cerca ciascun lettore ti aiuta a mettere in evidenza le informazioni giuste, senza cambiare i numeri.

Lettore	La domanda che si fa	Che cosa guarda di più
Banca o confidi	Mi restituirà i soldi, puntualmente?	Sostenibilità della rata, flussi di cassa, mezzi propri, storia creditizia, garanzie
Ente gestore di un bando	Il progetto rispetta le regole e merita un buon punteggio?	Coerenza con le spese ammissibili, cronoprogramma, sostenibilità, criteri di valutazione
Operatore di microcredito	La persona e il progetto stanno in piedi?	Competenze, conti semplici e realistici, rata sostenibile
Investitori o nuovi soci	Quanto può crescere e quanto rischio?	Mercato, squadra, crescita, ritorno dell'investimento
Soci e famiglia	Quanto mettiamo, quanto rischiamo, quanto ci resta?	Impegno richiesto, tempi, compensi, scenari negativi
Tu stesso	Funziona davvero?	Punto di pareggio, liquidità mese per mese, piano B

Lo sapevi?

Per le imprese non esiste un modello di business plan unico imposto per legge: ogni banca, operatore di microcredito o bando può chiedere un proprio formato o un proprio modulo. I contenuti di fondo, però, sono quasi sempre gli stessi: chi sei, che cosa fai, il mercato, gli investimenti, i conti previsionali e la sostenibilità. Se li prepari bene una volta, li adatterai facilmente a ogni richiesta.

Lo stesso progetto, raccontato a lettori diversi

Alla banca interessa soprattutto la capacità di rimborso: metterai in primo piano il piano di cassa, la rata e gli indicatori del capitolo 9. Al valutatore di un bando interessa che ogni euro di spesa sia ammissibile e che il progetto rispetti tempi e criteri: darai risalto al cronoprogramma e alla tabella delle spese. A un futuro socio interessa la crescita e il ruolo di ciascuno. I numeri restano identici; cambia l'ordine in cui li presenti e il livello di dettaglio.

L'impresa che ci accompagnerà: Caffè Sa Mèndula

Per rendere tutto concreto useremo per l'intero quaderno un'**impresa di esempio, di fantasia**: **Caffè Sa Mèndula S.r.l.** (in sardo *sa mèndula* è la mandorla). Giulia, pasticcera, e Davide, barista, vogliono aprire nel centro di Alghero una caffetteria con un piccolo laboratorio di dolci alle mandorle. Apriranno a gennaio, con un dipendente fisso e un aiuto stagionale d'estate, e da maggio a ottobre forniranno dolci a tre strutture ricettive della zona.

Caffetteria	**Laboratorio**	**Due soci**	**117.000 €**
centro di Alghero	dolci di mandorle	più un dipendente	fabbisogno di avvio

Tutti i numeri dell'esempio sono inventati ma **calcolati in modo coerente tra i capitoli**: gli investimenti del capitolo 5 generano gli ammortamenti del capitolo 6, i ricavi del capitolo 3 diventano incassi nel capitolo 8, e così via. È proprio questa coerenza che un buon lettore cerca.

Consiglio pratico

Scrivi il business plan in prima persona, anche se ti fai aiutare da un consulente o dal commercialista. Chi lo legge spesso ti farà domande a voce: se i numeri li hai costruiti tu, saprai rispondere con sicurezza.

Attenzione

Un business plan ben fatto aumenta la tua credibilità ma non garantisce il finanziamento o il contributo: la decisione spetta sempre alla banca, all'operatore o all'ente, secondo le proprie regole. Diffida di chi ti promette un esito certo in cambio di un "business plan perfetto".

Facciamo il punto

Il caso di Marta

Marta, 38 anni, di Nuoro, voleva aprire un centro estetico e si era presentata in banca con un solo preventivo per gli arredi. Il funzionario le ha chiesto un business plan. Scrivendolo, Marta si è accorta che l'affitto del locale che aveva scelto assorbiva quasi tutto il margine dei primi due anni. Ha cercato un locale più piccolo, a due vie dal primo, e ha rifatto i conti: la rata ora stava in piedi anche con meno clienti del previsto. Il business plan le ha evitato un errore prima ancora di servire alla banca.

Esempio di fantasia a scopo didattico.

In sintesi

- ✓ Il business plan descrive il progetto con parole e numeri e serve prima, durante e dopo l'avvio.
- ✓ Banca, bandi, microcredito e soci cercano cose diverse: cambia l'enfasi, non i numeri.
- ✓ La coerenza dei numeri tra le sezioni è il primo segnale di serietà.

Domande per riflettere

Chi saranno i lettori del tuo business plan e quale domanda si farà ciascuno?

Hai già messo per iscritto, anche in poche righe, che cosa vuoi fare e per chi?

Le mie azioni

- ☐ Scrivi in cinque righe la tua idea d'impresa (puoi usare la scheda 1).
- ☐ Elenca i lettori a cui dovrai presentare il progetto e che cosa chiederai a ciascuno.
- ☐ Raccogli in una cartella preventivi, contatti e documenti che hai già.

CAPITOLO 2

Com'è fatto: la struttura e la sintesi iniziale



In questo capitolo

- Un business plan completo segue una struttura abbastanza standard, in dieci sezioni più gli allegati.
- La prima pagina, la sintesi, è la più letta: va scritta per ultima.
- Le sezioni su proponenti e organizzazione mostrano chi realizzerà il progetto e con quali competenze.

Le dieci sezioni di un business plan

Non esiste un indice obbligatorio, ma la struttura che trovi qui sotto è quella che banche, operatori e valutatori si aspettano di più. Va dalle parole ai numeri: prima racconti il progetto, poi lo traduci in investimenti, conti e flussi di cassa, infine ne valuti rischi e tempi.

N.	Sezione	Che cosa contiene
1	Sintesi (executive summary)	Il progetto in una o due pagine: chi, che cosa, per chi, quanto costa, come si copre, quanto rende
2	Impresa e proponenti	Forma giuridica, sede, soci, competenze ed esperienze
3	Prodotto o servizio	Che cosa vendi, quale bisogno soddisfi, che cosa ti distingue
4	Mercato e concorrenza	Clienti, dimensione della domanda, concorrenti, fonti dei dati
5	Marketing e vendite	Prezzo, canali, promozione, accordi commerciali
6	Organizzazione e risorse umane	Chi fa che cosa, personale, orari, fornitori chiave
7	Piano operativo e investimenti	Locale, attrezzature, autorizzazioni, preventivi
8	Piano economico-finanziario	Fonti, conto economico, piano di cassa, stato patrimoniale, indicatori
9	Rischi	Cosa può andare storto, scenari e contromisure
10	Cronoprogramma	Le tappe del progetto mese per mese

La sintesi: la pagina più letta

Molti lettori decidono dalla sintesi se vale la pena leggere il resto. Per questo va scritta **per ultima**, quando tutti i numeri sono definitivi, e deve stare in una o due pagine. Deve rispondere, con frasi semplici e cifre precise, a sei domande:

- ☐ Chi siete e perché siete le persone giuste per questo progetto?
- ☐ Che cosa fate e quale bisogno soddisfate?
- ☐ Chi sono i vostri clienti e dove li trovate?
- ☐ Quanto costa il progetto e come lo coprite (mezzi propri, prestiti, agevolazioni)?

- ☐ Quanto prevedete di fatturare e di guadagnare nei primi tre anni?
- ☐ Perché il progetto è sostenibile e che cosa chiedete al lettore?

Esempio – La sintesi di Caffè Sa Mèndula (estratto)

Caffè Sa Mèndula S.r.l., costituita da Giulia (pasticcera, otto anni in laboratori artigianali) e Davide (barista, dieci anni in caffetterie e hotel), aprirà a gennaio nel centro di Alghero una caffetteria con laboratorio di dolci alle mandorle. Il progetto richiede investimenti per **78.000 €** (IVA esclusa) e un fabbisogno complessivo di **117.000 €**, coperto con **42.000 €** di mezzi propri dei soci e un finanziamento bancario di **75.000 €** in 60 rate mensili. Prevediamo ricavi di circa **203.000 €** nel primo anno e **243.000 €** nel terzo, con un margine operativo lordo che passa da circa 24.800 € a circa 47.900 €. Il punto di pareggio è stimato in circa 187.000 € di ricavi annui. Tre strutture ricettive hanno firmato lettere d'intenti per la fornitura di dolci da maggio a ottobre.

Consiglio pratico

Nella sintesi usa le stesse cifre, arrotondate allo stesso modo, che il lettore ritroverà nelle tabelle. Una differenza anche piccola tra sintesi e tabelle fa nascere dubbi su tutto il resto.

Impresa e proponenti

Per un'impresa che parte, le persone sono il patrimonio principale. In questa sezione indica forma giuridica, sede, attività prevista, soci e quote, e soprattutto **competenze concrete**: anni di esperienza, ruoli ricoperti, risultati ottenuti, corsi frequentati. Allega i curriculum. Se una competenza manca (ad esempio l'amministrazione), spiega come la coprirai: un consulente, un corso, un collaboratore.

- **Forma giuridica**: ditta individuale, società di persone o S.r.l. La scelta ha effetti su responsabilità, imposte, contributi e costi di gestione: valutala con il commercialista.
- **Esperienze**: fatti e numeri, non aggettivi ("ho gestito il banco di un bar da 300 scontrini al giorno" vale più di "sono molto capace").

Organizzazione e risorse umane

Descrivi chi fa che cosa e con quale contratto. Ogni persona citata deve comparire nei costi del conto economico (capitolo 6), compresi i compensi dei due soci.

Persona	Ruolo	Periodo	Costo annuo (esempio)
Giulia (socia)	Laboratorio, acquisti, forniture alle strutture	Tutto l'anno	15.000 €
Davide (socio)	Banco, personale, amministrazione	Tutto l'anno	15.000 €
Barista dipendente	Banco e sala	Tutto l'anno	30.000 €
Aiuto stagionale	Banco e sala	Giugno–settembre	10.000 €

Costi di esempio, comprensivi di oneri e accantonamenti, da far stimare al consulente del lavoro per il contratto applicato.

Attenzione

Se nel piano compare personale che poi non trovi nei costi, o viceversa, il lettore pensa subito che i conti siano stati "aggiustati". Controlla sempre che organigramma e conto economico coincidano.

Facciamo il punto

Il caso di Stefano

Stefano, di Olbia, aveva preparato per la sua officina di biciclette un business plan di sessanta pagine, pieno di statistiche nazionali sul ciclismo. Il funzionario della banca non riusciva a trovare quanto chiedeva e come pensava di restituirlo. Con l'aiuto di un tutor Stefano ha ridotto il piano a venti pagine, con una sintesi di una pagina e le tabelle dei numeri ben in vista. Alla seconda presentazione la discussione è andata subito sulle cose importanti: il fatturato invernale e le garanzie.

Esempio di fantasia a scopo didattico.

In sintesi

- ✓ La struttura tipica ha dieci sezioni, dalle parole ai numeri, più gli allegati.
- ✓ La sintesi si scrive per ultima e deve rispondere a sei domande con cifre precise.
- ✓ Competenze e organizzazione vanno descritte con fatti e devono coincidere con i costi.

Domande per riflettere

Sapresti riassumere il tuo progetto in una pagina con le cifre principali?

Quali competenze mancano nella tua squadra e come pensi di coprirle?

Le mie azioni

- ☐ Prepara l'indice del tuo business plan usando le dieci sezioni.
- ☐ Scrivi un curriculum di una pagina per ogni socio, orientato al progetto.
- ☐ Disegna l'organigramma con ruoli, periodi e costo stimato di ciascuno.

PARTE 2

Il progetto

Mercato, concorrenti, prezzo e marketing

3. Il mercato: dati pubblici e stima della domanda

4. Concorrenti, SWOT, prezzo e marketing

2

CAPITOLO 3

Il mercato: dati pubblici e stima della domanda

03

In questo capitolo

- Per una piccola impresa il mercato è soprattutto il territorio intorno a te.
- Molti dati utili sono pubblici e gratuiti: ISTAT, Camere di commercio, Banca d'Italia, osservatori regionali.
- La stima più convincente è quella costruita dal basso, con osservazioni dirette e impegni dei clienti.

Un'analisi piccola, ma vera

L'analisi di mercato di una caffetteria non deve somigliare a quella di una multinazionale. Deve rispondere a tre domande: **quanti clienti potenziali ci sono** nella tua zona, **quanto spendono** e **quanti puoi ragionevolmente conquistarne**, tenendo conto dei concorrenti. Ogni affermazione deve essere sostenuta da un dato, con la fonte e l'anno, o da un'osservazione che hai fatto tu e che puoi documentare.

Dove trovare i dati

Fonte	Che cosa trovi	A che cosa ti serve
ISTAT	Popolazione residente per comune ed età, famiglie, movimento turistico (arrivi e presenze)	Misurare il bacino di clienti e la stagionalità
Camera di commercio – Registro delle imprese	Imprese attive per attività e territorio, visure delle singole imprese	Contare e conoscere i concorrenti
Unioncamere e InfoCamere – Movimprese	Iscrizioni e cessazioni di imprese per settore e provincia	Capire se il settore cresce o si restringe
Unioncamere – Sistema informativo Excelsior	Previsioni di assunzione delle imprese e figure difficili da trovare	Pianificare il personale
Banca d'Italia – Economie regionali	Rapporto annuale e aggiornamento congiunturale sull'economia della regione (ad esempio "L'economia della Sardegna")	Inquadrare consumi, turismo e credito
Regione Sardegna – Osservatorio del turismo	Arrivi e presenze turistiche per territorio e periodo	Stimare i mesi forti e quelli deboli
Agenzia delle Entrate – OMI	Quotazioni di compravendita e di locazione per zona, anche dei negozi	Verificare che l'affitto sia in linea con la zona
Osservazione diretta	Conteggio dei passaggi, prezzi e orari dei concorrenti, interviste	Stimare la domanda reale del tuo punto

Attenzione

Cita sempre la fonte e l'anno del dato. Non usare dati nazionali come se fossero locali e non "arrotondare" un dato a tuo favore: chi valuta spesso conosce il territorio meglio di te e se ne accorge.

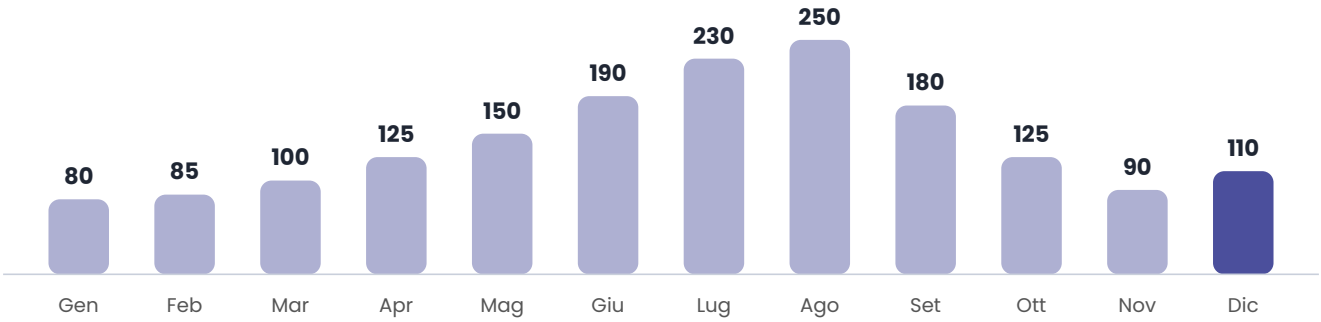
Dal dato alla stima: il metodo dal basso

Esistono due modi di stimare le vendite. **Dall'alto**: "ad Alghero ci sono tanti turisti; se ne conquisto l'1%…". È un ragionamento debole, perché quell'1% non è dimostrato. **Dal basso**: "davanti al locale passano in media tante persone l'ora; nei bar simili entra una certa quota di chi passa; lo scontrino medio dei concorrenti è questo". È il metodo che banche e valutatori preferiscono, perché ogni passaggio si può controllare.

Esempio – Come Giulia e Davide hanno stimato gli scontrini

Hanno contato i passanti davanti al locale in tre giornate di febbraio e tre di agosto, in fasce orarie diverse, e osservato quanti clienti entravano in due bar simili della stessa via. Da qui hanno ricavato una media di scontrini al giorno per ciascun mese, prudente nei mesi invernali (80–100) e più alta d'estate (fino a 250 in agosto). Hanno poi incrociato il risultato con i dati sulle presenze turistiche per verificare che la forma della stagione fosse la stessa. Con 330 giorni di apertura e uno scontrino medio di 3,80 € (IVA esclusa), il banco vale circa 184.700 € nel primo anno.

Esempio – Scontrini medi al giorno previsti nel primo anno



A questi ricavi si aggiungono le **forniture di dolci** a tre strutture ricettive, che hanno firmato lettere d'intenti per circa 3.000 € al mese (IVA esclusa) da maggio a ottobre: 18.000 € nel primo anno. Il totale dei ricavi previsti è quindi di **202.661 €**, il numero che ritroverai nel conto economico.

Consiglio pratico

Una lettera d'intenti, un preordine o un contratto firmato da un cliente vale più di molte pagine di statistiche: dimostra che qualcuno è pronto a comprare. Allegali sempre al business plan.

Stagionalità

Nelle località turistiche le presenze si concentrano in pochi mesi. Ricavare la stagionalità dai dati ufficiali sulle presenze e dalle tue osservazioni ti permette di costruire un piano di cassa realistico (capitolo 8): i mesi deboli sono quelli in cui servirà la riserva di liquidità.

Facciamo il punto

Il caso di Antonio

Antonio, guida escursionistica di Aritzo, voleva aprire un noleggio di biciclette elettriche. Guardando i dati sulle presenze turistiche del suo territorio ha scoperto che quasi tutti i visitatori arrivavano in tre mesi estivi e nei fine settimana d'autunno. Invece di rinunciare ha cambiato il progetto: noleggio d'estate e, nei mesi deboli, uscite guidate per scuole e gruppi, con accordi firmati con due istituti. Il suo piano di vendite ora si basava su dati e impegni concreti, non su speranze.

Esempio di fantasia a scopo didattico.

In sintesi

- ✓ Per una piccola impresa basta un'analisi del territorio, purché fondata su dati veri.
- ✓ ISTAT, Camere di commercio, Banca d'Italia, osservatori regionali e OMI offrono dati pubblici utili.
- ✓ La stima dal basso, con conteggi e lettere d'intenti, è la più credibile.

Domande per riflettere

Quali dati pubblici esistono sul tuo territorio e sul tuo settore?

Hai già verificato di persona quanti clienti potenziali passano o ti cercano?

Le mie azioni

- ☐ Scarica i dati sulla popolazione e, se rilevante, sulle presenze turistiche del tuo comune.
- ☐ Fai un conteggio dei passaggi o una piccola indagine tra i potenziali clienti.
- ☐ Chiedi a due o tre clienti potenziali una lettera d'intenti.

CAPITOLO 4

Concorrenti, SWOT, prezzo e marketing

04

In questo capitolo

- Conoscere i concorrenti ti aiuta a capire dove posizionarti.
- L'analisi SWOT riassume in una tabella forze, debolezze, opportunità e minacce.
- Il prezzo si costruisce partendo dai costi, guardando i concorrenti e il valore per il cliente.

Conoscere i concorrenti

Ogni impresa ha concorrenti, anche quando l'idea sembra nuova. Distingui tra **concorrenti diretti** (fanno la stessa cosa nella stessa zona), **indiretti** (soddisfano lo stesso bisogno in modo diverso) e **sostitutivi** (il cliente potrebbe spendere altrove). Visitali, osserva prezzi, orari, servizio e affluenza, e annota tutto in una tabella.

Concorrente (esempio)	Tipo	Colazione tipo	Punti forti	Punti deboli
Bar A, stessa via	Diretto	2,90 €	Clientela abituale, posizione d'angolo	Dolci industriali, locale datato
Pasticceria B, 400 m	Diretto	3,40 €	Dolci artigianali di qualità	Pochi posti a sedere, chiude alle 13
Bar dell'hotel	Indiretto	Inclusa nel soggiorno	Clienti già in casa	Offerta limitata ai propri ospiti
Supermercato	Sostitutivo	1,50 € (asporto)	Prezzo basso	Nessun servizio né esperienza

Nomi e prezzi di fantasia. "Colazione tipo": caffè o cappuccino con un dolce, IVA inclusa.

L'analisi SWOT

La SWOT mette in fila i **punti di forza** e di **debolezza** interni al progetto e le **opportunità** e **minacce** che vengono dall'esterno. Serve solo se porta a decisioni: per ogni debolezza e minaccia deve esserci una contromisura nel piano.

	Positivo	Negativo
Interno	**Forze**: dolci prodotti nel proprio laboratorio; esperienza dei soci; posizione su una via di passaggio	**Debolezze**: impresa nuova senza storia; pochi mezzi propri rispetto all'investimento; dipendenza dai soci
Esterno	**Opportunità**: turisti interessati ai prodotti tipici; strutture ricettive che cercano dolci locali; colazioni d'asporto	**Minacce**: stagionalità marcata; aumento dei costi di caffè, burro e mandorle; nuove aperture nella zona

Consiglio pratico

Trasforma ogni minaccia in un'azione. Per la stagionalità, Giulia e Davide hanno previsto le forniture alle strutture ricettive e una linea di dolci confezionati da regalo per Natale; per l'aumento dei costi, un listino da rivedere ogni anno.

Il prezzo

Il prezzo si costruisce con tre sguardi. **I costi**: il prezzo deve coprire il costo delle materie e lasciare un margine sufficiente a pagare i costi fissi. **I concorrenti**: se costi di più, il cliente deve capire perché. **Il valore percepito**: un dolce artigianale fatto in laboratorio vale più di un prodotto industriale, se lo comunichi bene.

Esempio – Dallo scontrino al margine

Lo scontrino medio previsto è di 4,18 € IVA inclusa. Per la somministrazione di alimenti e bevande l'aliquota IVA è del 10%, quindi il ricavo netto è 4,18 ÷ 1,10 = **3,80 €**. Le materie prime pesano il 30% (1,14 €) e le commissioni sui pagamenti elettronici circa l'1% (0,04 €). Restano **2,62 €** per scontrino per coprire personale, affitto e tutti gli altri costi fissi. Questo numero, il margine di contribuzione, è la base del punto di pareggio (capitolo 7).

Attenzione

I prezzi al pubblico comprendono l'IVA, i ricavi del conto economico no. Per passare dal prezzo esposto al ricavo dividi per 1 più l'aliquota (1,10 per il 10%, 1,22 per il 22%). Le aliquote corrette sui singoli prodotti e servizi, ad esempio sulla vendita di dolci da asporto, vanno verificate con il commercialista: nell'esempio, per semplicità, applichiamo il 10% a tutte le vendite.

Marketing e vendite

Il piano marketing di una piccola impresa deve essere concreto: chi vuoi raggiungere, con quali canali, con quanto budget e come misurerai i risultati. Giulia e Davide hanno previsto **3.000 € l'anno**, compresi negli "altri costi fissi" del conto economico.

- **Punto vendita**: vetrina con il laboratorio a vista, insegna, menù chiaro anche in inglese.
- **Canali digitali**: scheda aggiornata sulle mappe online, profilo social con foto dei dolci, recensioni.
- **Vendita alle imprese**: proposta scritta alle strutture ricettive, con listino e campionatura.
- **Fidelizzazione**: tessera colazioni per i residenti nei mesi invernali.
- **Misura**: scontrini al giorno, scontrino medio, numero di strutture servite, recensioni.

Facciamo il punto

Il caso di Lucia

Lucia, di Oristano, aveva aperto una gelateria copiando i prezzi del concorrente più vicino. Dopo sei mesi lavorava molto ma il conto in banca non cresceva. Facendo i conti per coppetta ha scoperto che, usando latte fresco e frutta di stagione, le sue materie prime costavano molto più di quelle del concorrente. Ha alzato il prezzo di trenta centesimi, spiegando in vetrina gli ingredienti, e ha ridotto i gusti meno venduti. Ha perso pochi clienti e il margine è tornato positivo.

Esempio di fantasia a scopo didattico.

In sintesi

- ✓ Studia concorrenti diretti, indiretti e sostitutivi con una tabella ordinata.
- ✓ La SWOT è utile solo se ogni debolezza e minaccia ha una contromisura.
- ✓ Il prezzo deve coprire materie e costi fissi: ragiona sempre al netto dell'IVA.

Domande per riflettere

Sai quanto ti resta, in euro, su ogni vendita dopo aver pagato le materie?

Quale minaccia esterna potrebbe colpire di più il tuo progetto e come reagiresti?

Le mie azioni

- ☐ Visita almeno tre concorrenti e compila la scheda di analisi.
- ☐ Prepara la tua SWOT con una contromisura per ogni punto negativo.
- ☐ Calcola il margine sul tuo prodotto o servizio principale.

PARTE 3

I numeri

Investimenti, conto economico, pareggio e cassa

5. Il piano degli investimenti e le fonti di copertura

6. Il conto economico previsionale a tre anni

7. Il punto di pareggio e il margine di contribuzione

8. Il piano di cassa mensile e lo stato patrimoniale

3

CAPITOLO 5

Il piano degli investimenti e le fonti di copertura

In questo capitolo

- Il fabbisogno finanziario non è solo il costo delle attrezzature.
- Comprende anche l'IVA da anticipare, i depositi, le scorte iniziali e una riserva di liquidità.
- Le fonti di copertura sono tre: mezzi propri, prestiti e agevolazioni.

Il fabbisogno: non solo le macchine

Il primo errore di chi avvia un'impresa è chiedere un finanziamento pari al totale dei preventivi. In realtà, prima di incassare il primo euro, devi pagare anche l'**IVA sugli acquisti** (che recupererai solo più avanti), il **deposito cauzionale** dell'affitto, le **scorte iniziali** e devi avere una **riserva di liquidità** per i mesi in cui gli incassi non bastano a coprire le spese.

Gli investimenti dell'esempio

Investimento	Importo (IVA esclusa)	Vita utile stimata	Ammortamento annuo
Lavori di adeguamento del locale	25.000 €	7 anni	3.571 €
Arredi e bancone	20.000 €	10 anni	2.000 €
Macchina espresso, macinini e attrezzature di laboratorio	24.000 €	8 anni	3.000 €
Registratore telematico, POS, computer e software	3.000 €	5 anni	600 €
Insegna e vetrina	2.500 €	10 anni	250 €
Spese di avvio (progetto, pratiche, notaio)	3.500 €	5 anni	700 €
Totale	**78.000 €**		**10.121 €**

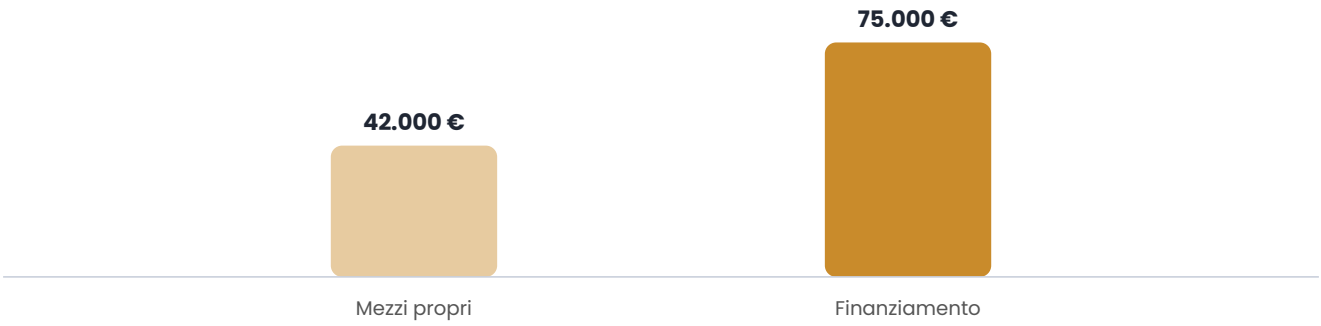
Dal costo degli investimenti al fabbisogno

Fabbisogno	Importo	Fonti di copertura	Importo
Investimenti (IVA esclusa)	78.000 €	Capitale sociale	10.000 €
IVA su investimenti e scorte, da recuperare	16.740 €	Versamenti dei soci	32.000 €
Deposito cauzionale (3 mensilità)	4.800 €	**Mezzi propri**	**42.000 €**
Scorte iniziali	3.500 €	Finanziamento bancario, 60 rate	75.000 €

Fabbisogno	Importo	Fonti di copertura	Importo
Riserva di liquidità	13.960 €		
Totale fabbisogno	**117.000 €**	**Totale fonti**	**117.000 €**

L'IVA è calcolata al 22% sugli investimenti, escluse le spese di avvio, e al 10% sulle scorte: 16.390 € + 350 € = 16.740 €. La riserva di liquidità di 13.960 € non è un numero a caso: è stata dimensionata guardando il piano di cassa del capitolo 8, dove si vede che con meno liquidità il conto andrebbe in rosso in primavera.

Esempio – Come si copre il fabbisogno di 117.000 €



Le tre fonti di copertura

- **Mezzi propri**: capitale e versamenti dei soci. Dimostrano che credi nel progetto e assorbono le prime perdite. Nell'esempio coprono il 35,9% del fabbisogno e il 53,8% degli investimenti.
- **Prestiti**: finanziamento bancario a medio termine, leasing, microcredito. Per approfondire, vedi il Quaderno N. 07 (Finanziamenti aziendali), il Quaderno N. 08 (Fondo di Garanzia PMI) e il Quaderno N. 12 (Microcredito).
- **Agevolazioni**: contributi a fondo perduto, finanziamenti a tasso agevolato, garanzie pubbliche, crediti d'imposta. Le trovi nel Quaderno N. 06 (Finanza agevolata) e nel capitolo 10 di questo quaderno.
- **Regola della durata**: gli investimenti che durano molti anni vanno coperti con fonti di lungo periodo, non con il fido di cassa o con il ritardo dei pagamenti ai fornitori.

Esempio – La rata del finanziamento

75.000 € in 60 rate mensili costanti, con un tasso annuo nominale del 6% (ipotesi di esempio), danno una rata di **1.449,96 €** al mese, cioè 17.399,52 € l'anno. Nel primo anno si pagano 4.139 € di interessi e si restituiscono 13.260 € di capitale: a fine anno il debito residuo è di 61.740 €.

Attenzione

Ricorda l'IVA. Nell'esempio servono 16.740 € in più rispetto ai preventivi netti, che torneranno disponibili solo gradualmente, compensando l'IVA delle vendite nei mesi successivi. Chi se ne dimentica chiede un finanziamento troppo basso e si trova in difficoltà già nei primi mesi.

Il cronoprogramma degli investimenti



Come controllare un preventivo

I preventivi sono la prova che i numeri del piano non sono inventati. Prima di allegarli, verifica che contengano tutto ciò che serve a chi li leggerà:

- ☐ Intestazione all'impresa (o ai soci, se l'impresa non esiste ancora), data e periodo di validità
- ☐ Descrizione dettagliata di ogni bene o lavoro, con quantità e prezzo unitario
- ☐ Importo imponibile e IVA indicati separatamente
- ☐ Tempi di consegna o di esecuzione, coerenti con il cronoprogramma
- ☐ Condizioni di pagamento (acconto, saldo, scadenze), che entrano nel piano di cassa
- ☐ Garanzia, assistenza e costi di installazione o trasporto, se previsti

Consiglio pratico

Per ogni voce raccogli almeno un preventivo scritto. Nei bandi i preventivi sono spesso obbligatori e devono corrispondere alle spese che poi rendiconterai: se cambi fornitore o modello, aggiorna anche il piano.

Facciamo il punto

Il caso di Roberto

Roberto, falegname di Sassari, aveva chiesto un prestito pari ai preventivi delle macchine: 60.000 €. Non aveva considerato l'IVA, il deposito del capannone e il legname da comprare prima di ricevere i primi pagamenti. Dopo tre mesi aveva il fido al limite e i fornitori da pagare. Con il commercialista ha ricostruito il fabbisogno: mancavano quasi 20.000 €. Oggi, quando aiuta un amico a fare i conti, comincia sempre da quella tabella.

Esempio di fantasia a scopo didattico.

In sintesi

- ✓ Il fabbisogno comprende investimenti, IVA anticipata, depositi, scorte e liquidità.
- ✓ Mezzi propri, prestiti e agevolazioni sono le tre fonti: le durate devono essere coerenti.
- ✓ La riserva di liquidità si dimensiona con il piano di cassa, non a occhio.

Domande per riflettere

Hai calcolato l'IVA da anticipare sui tuoi investimenti?

Quanto puoi mettere di tuo nel progetto, senza mettere in difficoltà la famiglia?

Le mie azioni

- ☐ Compila la scheda "Piano degli investimenti e fonti" con i tuoi preventivi.
- ☐ Calcola il rapporto tra mezzi propri e fabbisogno totale.
- ☐ Disegna il cronoprogramma degli acquisti e dei lavori.

CAPITOLO 6

Il conto economico previsionale a tre anni

06

In questo capitolo

- Il conto economico previsionale stima ricavi, costi e utile dei primi tre anni.
- Prima delle tabelle vengono le ipotesi: ogni numero deve avere una spiegazione.
- Il margine operativo lordo (MOL) è il dato che la banca guarda per primo.

Prima le ipotesi, poi i numeri

Un conto economico previsionale è credibile quanto le ipotesi su cui poggia. Mettile in una tabella all'inizio della sezione, con la fonte di ciascuna: chi legge deve poter capire da dove nasce ogni cifra e, se vuole, rifare il calcolo.

Voce	Ipotesi dell'esempio	Da dove viene
Ricavi del banco	Scontrini al giorno per mese × giorni di apertura × 3,80 €	Conteggi diretti e prezzi dei concorrenti (cap. 3–4)
Forniture a strutture ricettive	3.000 € al mese da maggio a ottobre	Lettere d'intenti
Crescita	Anno 2: +10% scontrini, forniture +20%. Anno 3: +5% scontrini, prezzo +3%, forniture +30% sul primo anno	Avvio graduale della clientela
Materie prime e merci	30% dei ricavi	Ricette e listini dei fornitori
Commissioni sui pagamenti	1% dei ricavi del banco	Offerta del fornitore del POS
Costi fissi	Anno 1 come da preventivi; +2% l'anno	Contratti, preventivi, consulenti
Imposte	28% dell'utile ante imposte (semplificazione)	Stima da far verificare al commercialista

I ricavi del primo anno, mese per mese

Prima di sommare i ricavi in un totale annuo, costruiscili mese per mese: è lo stesso calcolo che userai nel piano di cassa e rende visibile la stagionalità. Ogni riga è il prodotto di tre ipotesi controllabili: scontrini al giorno, giorni di apertura, scontrino medio di 3,80 € IVA esclusa.

Mese	Scontrini al giorno	Giorni di apertura	Ricavi del banco	Forniture	Totale ricavi
Gennaio	80	26	7.904 €	–	7.904 €
Febbraio	85	24	7.752 €	–	7.752 €

Mese	Scontrini al giorno	Giorni di apertura	Ricavi del banco	Forniture	Totale ricavi
Marzo	100	26	9.880 €	–	9.880 €
Aprile	125	26	12.350 €	–	12.350 €
Maggio	150	27	15.390 €	3.000 €	18.390 €
Giugno	190	30	21.660 €	3.000 €	24.660 €
Luglio	230	31	27.094 €	3.000 €	30.094 €
Agosto	250	31	29.450 €	3.000 €	32.450 €
Settembre	180	30	20.520 €	3.000 €	23.520 €
Ottobre	125	27	12.825 €	3.000 €	15.825 €
Novembre	90	25	8.550 €	–	8.550 €
Dicembre	110	27	11.286 €	–	11.286 €
Totale		**330**	**184.661 €**	**18.000 €**	**202.661 €**

Esempio. Agosto da solo vale il 16% dei ricavi dell'anno, gennaio e febbraio insieme meno dell'8%.

Il conto economico dell'esempio

Voce (€)	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Ricavi del banco	184.661	203.273	219.378
Forniture a strutture ricettive	18.000	21.600	23.400
Totale ricavi	**202.661**	**224.873**	**242.778**
Materie prime e merci	-60.798	-67.462	-72.834
Commissioni sui pagamenti	-1.847	-2.033	-2.194
Margine di contribuzione	**140.016**	**155.378**	**167.750**
Personale dipendente	-40.000	-40.800	-41.600
Compensi dei soci	-30.000	-30.600	-31.200
Affitto	-19.200	-19.584	-19.968
Utenze	-9.600	-9.792	-9.984
Altri costi fissi	-16.400	-16.728	-17.056
Margine operativo lordo (MOL)	**24.816**	**37.874**	**47.942**
Ammortamenti	-10.121	-10.121	-10.121
Risultato operativo	**14.695**	**27.753**	**37.821**
Interessi sul finanziamento	-4.139	-3.321	-2.453
Utile prima delle imposte	**10.556**	**24.432**	**35.368**

Voce (€)	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Imposte (stima semplificata)	-2.956	-6.841	-9.903
Utile netto	**7.600**	**17.591**	**25.465**

Esempio di fantasia. Gli "altri costi fissi" comprendono commercialista e consulente del lavoro, assicurazioni, manutenzioni, marketing, telefono e software, tributi locali e spese varie.

Esempio – Margine operativo lordo nei tre anni



MOL, ammortamenti e utile

Il **MOL** (o EBITDA) è ciò che resta dei ricavi dopo tutti i costi della gestione, prima di ammortamenti, interessi e imposte: misura la capacità dell'impresa di produrre risorse con la propria attività. Gli **ammortamenti** ripartiscono il costo degli investimenti sugli anni in cui vengono usati: sono un costo, ma non un'uscita di cassa dell'anno. Per questo un'impresa può avere poco utile e buona liquidità, o viceversa.

Nell'esempio il primo anno è il più delicato: il MOL è pari al 12,2% dei ricavi e l'utile netto al 3,8%. Nel terzo anno, grazie alla crescita dei ricavi e a costi fissi che salgono più lentamente, il MOL arriva al 19,7%. È un andamento tipico di un'attività nuova: la clientela si costruisce nel tempo, mentre l'affitto e il personale si pagano dal primo giorno.

Consiglio pratico

Inserisci sempre il compenso di chi lavora nell'impresa. Nell'esempio i due soci ricevono 30.000 € l'anno in tutto: se li togliessi, il primo anno sembrerebbe molto più redditizio, ma Giulia e Davide non avrebbero di che vivere e il piano non sarebbe credibile.

Attenzione

Le imposte dell'esempio sono una semplificazione didattica (28% dell'utile prima delle imposte), non un'aliquota di legge. Per una S.r.l. l'IRES ordinaria è del 24% (art. 77 del Testo unico delle imposte sui redditi) e a questa si aggiunge l'IRAP, che ha una base di calcolo diversa. Il calcolo vero, che dipende dalla forma giuridica e dal regime fiscale, lo fa il commercialista.

Facciamo il punto

Il caso di Francesca

Francesca, grafica di Cagliari, presentò alla banca un piano in cui il fatturato cresceva del 40% ogni anno. Il funzionario le chiese su che cosa si basasse quella crescita. Francesca non aveva una risposta precisa. Rifece il piano partendo dai clienti che già aveva e da due contratti in trattativa, con una crescita più contenuta e spiegata voce per voce. Il nuovo piano mostrava un utile più basso, ma era difendibile: ed è quello che la banca ha preso in esame.

Esempio di fantasia a scopo didattico.

In sintesi

- ✓ Le ipotesi vanno scritte prima dei numeri, con la loro fonte.
- ✓ Il MOL misura la capacità della gestione di produrre risorse e interessa molto alla banca.
- ✓ Compensi di chi lavora e imposte non vanno mai dimenticati.

Domande per riflettere

Sapresti spiegare a voce da dove nasce ciascuna voce del tuo conto economico?

Il tuo primo anno regge anche se i ricavi crescono più lentamente del previsto?

Le mie azioni

- ☐ Scrivi la tabella delle ipotesi prima di compilare i numeri.
- ☐ Compila la scheda "Conto economico previsionale a tre anni".
- ☐ Chiedi al commercialista una stima delle imposte per la tua forma giuridica.

CAPITOLO 7

Il punto di pareggio e il margine di contribuzione

07

In questo capitolo

- Il punto di pareggio è il fatturato che serve per coprire tutti i costi.
- Si calcola dividendo i costi fissi per il margine di contribuzione in percentuale.
- La distanza tra ricavi previsti e pareggio è il margine di sicurezza.

Costi fissi e costi variabili

Per capire quanto devi vendere per non perdere, dividi i costi in due famiglie. I **costi variabili** crescono con le vendite: se vendi un cappuccino in più, compri più latte e caffè. I **costi fissi** restano uguali, entro certi limiti, qualunque sia il volume: l'affitto si paga anche nei giorni in cui entrano pochi clienti.

Costi variabili (anno 1)	Importo	Costi fissi (anno 1)	Importo
Materie prime e merci (30%)	60.798 €	Personale e compensi dei soci	70.000 €
Commissioni sui pagamenti	1.847 €	Affitto e utenze	28.800 €
		Altri costi fissi	16.400 €
		Ammortamenti	10.121 €
		Interessi	4.139 €
Totale variabili	**62.645 €**	**Totale fissi**	**129.460 €**

Nell'esempio il personale è trattato come costo fisso; lo stagionale è una scelta legata alla stagione prevista, non alle vendite del singolo giorno.

Il margine di contribuzione

Il **margine di contribuzione** è quello che resta dei ricavi dopo aver pagato i costi variabili. Si chiama così perché "contribuisce" a coprire i costi fissi; quando li ha coperti tutti, quello che resta è utile. Si può esprimere in euro o in percentuale dei ricavi.

Esempio – Il margine di contribuzione di Caffè Sa Mèndula

Ricavi del primo anno 202.661 € - costi variabili 62.645 € = **140.016 €** di margine di contribuzione. In percentuale: 140.016 ÷ 202.661 = **69,1%**. Ogni 100 € di ricavi lasciano circa 69 € per coprire i costi fissi. Sul singolo scontrino medio da 3,80 €, il margine è di circa 2,62 €.

Il punto di pareggio

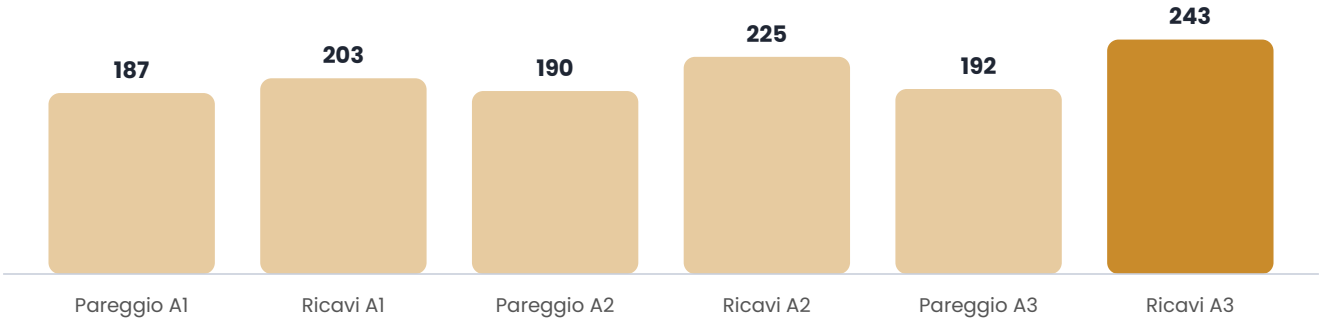
Il punto di pareggio (in inglese *break-even point*) è il livello di ricavi a cui l'utile è zero: i ricavi coprono esattamente costi variabili e fissi. La formula è semplice: **costi fissi ÷ margine di contribuzione in**

percentuale.

Esempio – Il pareggio del primo anno

Costi fissi 129.460 € ÷ 0,691 = circa **187.382 €** di ricavi. I ricavi previsti sono 202.661 €: il **margine di sicurezza** è (202.661 - 187.382) ÷ 202.661 = **7,5%**. Vuol dire che, se i ricavi del primo anno fossero inferiori di più del 7,5% rispetto al previsto, l'impresa chiuderebbe in perdita. Nel secondo anno il margine di sicurezza sale al 15,7% e nel terzo al 21,1%.

Esempio – Pareggio e ricavi previsti (migliaia di €)



Tradotto in scontrini

Un numero astratto diventa più chiaro se lo trasformi nell'unità che conosci. Se tutto il fatturato arrivasse dal banco, per coprire 129.460 € di costi fissi con 2,62 € di margine a scontrino servirebbero circa 49.400 scontrini l'anno, cioè circa **150 al giorno** su 330 giorni di apertura. Le previsioni del banco sono di circa 147 scontrini al giorno di media: senza le forniture alle strutture ricettive il primo anno sarebbe in leggera perdita. Ecco perché le lettere d'intenti di quelle strutture sono così importanti nel piano.

Attenzione

Il pareggio "contabile" non tiene conto della restituzione del capitale del prestito, che non è un costo ma è un'uscita di cassa. Se al posto degli ammortamenti metti la quota capitale delle rate (13.260 € nel primo anno), il fatturato che serve per non andare in rosso con la cassa sale a circa 191.900 €. È il motivo per cui, nel primo anno, il margine è stretto.

Consiglio pratico

Usa il punto di pareggio come obiettivo pratico: dividilo per i mesi o i giorni di apertura e confrontalo ogni settimana con gli incassi reali. Saprai subito se sei sopra o sotto la linea.

Come si alza il margine di sicurezza

Le leve sono tre: aumentare il margine di contribuzione (prezzo un po' più alto, ricette e acquisti più efficienti), ridurre i costi fissi (affitto, orari, personale adeguato alla stagione), aumentare i volumi (nuovi canali, come le forniture alle imprese). Ogni leva va valutata con prudenza, perché tocca le altre.

Facciamo il punto

Il caso di Enrico

Enrico, panettiere di Tempio Pausania, voleva assumere un secondo dipendente per aprire anche la domenica. Calcolando il margine di contribuzione dei suoi prodotti ha visto che, per pagare il nuovo stipendio, gli servivano circa 90 kg di pane e dolci in più alla settimana. Ha provato per un mese con un collaboratore a chiamata e ha verificato che la domenica ne vendeva meno della metà. Ha rinunciato all'assunzione e ha concentrato la domenica sulla sola produzione su ordinazione.

Esempio di fantasia a scopo didattico.

In sintesi

- ✓ I costi variabili crescono con le vendite, quelli fissi no.
- ✓ Pareggio = costi fissi ÷ margine di contribuzione in percentuale.
- ✓ Il margine di sicurezza dice quanto possono calare i ricavi prima della perdita.

Domande per riflettere

Conosci il margine di contribuzione del tuo prodotto principale?

Di quanto potrebbero calare le tue vendite prima di andare in perdita?

Le mie azioni

- ☐ Dividi i tuoi costi in fissi e variabili.
- ☐ Calcola il punto di pareggio annuo e mensile con la scheda dedicata.
- ☐ Traduci il pareggio in unità vendute al giorno.

CAPITOLO 8

Il piano di cassa mensile e lo stato patrimoniale



In questo capitolo

- Un'impresa può essere in utile e restare senza soldi: per questo serve il piano di cassa.
- Il piano di cassa mese per mese tiene conto di IVA, stagionalità e tempi di incasso e di pagamento.
- Lo stato patrimoniale previsionale mostra che cosa possiede l'impresa e come è finanziata.

Perché l'utile non basta

Il conto economico dice se l'impresa guadagna; il **piano di cassa** dice se avrà i soldi per pagare stipendi, fornitori e rate **nel momento in cui scadono**. I clienti possono pagare dopo 60 giorni, l'IVA entra ed esce in momenti diversi, le imposte si pagano l'anno dopo, il capitale del prestito si restituisce anche se non è un costo.

Le regole usate nell'esempio

- **Incassi del banco**: nello stesso mese, IVA compresa (contanti e carte).
- **Forniture alle strutture ricettive**: fattura mensile, incasso a 60 giorni. Le forniture di maggio si incassano a luglio.
- **Fornitori di materie prime**: pagamento a 30 giorni. A gennaio si usano le scorte iniziali già pagate.
- **Personale, affitto, utenze e altri costi**: pagati nel mese, IVA compresa dove dovuta.
- **IVA**: liquidazione mensile, con versamento entro il 16 del mese successivo; il credito IVA degli investimenti si compensa con l'IVA delle vendite.
- **Imposte sul reddito**: quelle del primo anno si pagano nel secondo (semplificazione: nella realtà sono previsti anche acconti).

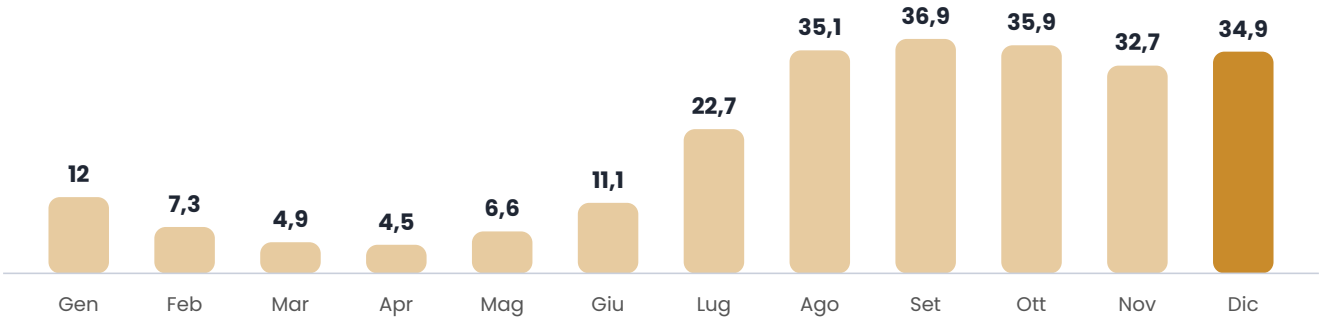
Il saldo iniziale, dopo aver pagato investimenti, IVA, deposito e scorte, è di **13.960 €**: è la riserva di liquidità del capitolo 5.

Mese	Incassi	Uscite operative	Rata	Saldo del mese	Saldo progressivo	Credito IVA residuo
Gen	8.694	9.212	1.450	-1.968	11.992	16.553
Feb	8.527	11.819	1.450	-4.742	7.250	16.377
Mar	10.868	11.790	1.450	-2.372	4.878	16.052
Apr	13.585	12.517	1.450	-382	4.496	15.555
Mag	16.929	13.363	1.450	2.116	6.612	14.634
Giu	23.826	17.919	1.450	4.457	11.069	13.274

Mese	Incassi	Uscite operative	Rata	Saldo del mese	Saldo progressivo	Credito IVA residuo
Lug	33.103	20.041	1.450	11.612	22.681	11.535
Ago	35.695	21.859	1.450	12.386	35.067	9.630
Set	25.872	22.547	1.450	1.875	36.942	8.350
Ott	17.408	17.024	1.450	-1.066	35.876	7.609
Nov	12.705	14.441	1.450	-3.186	32.690	7.377
Dic	15.715	12.068	1.450	2.197	34.887	6.954

Esempio, importi in euro arrotondati. Gli incassi comprendono l'IVA; le uscite operative comprendono materie prime, personale, compensi dei soci, affitto, utenze, altri costi e commissioni. La rata è di 1.449,96 €.

Esempio – Saldo di cassa progressivo a fine mese, anno 1 (migliaia di €)



Il ruolo dell'IVA

All'avvio Caffè Sa Mèndula ha pagato 16.740 € di IVA sugli acquisti. Questo credito viene usato mese dopo mese per compensare l'IVA delle vendite: per tutto il primo anno l'impresa non versa IVA, e a dicembre restano ancora 6.954 € di credito. È liquidità che "torna indietro", ma lentamente. In alcuni casi previsti dalla legge il credito IVA si può chiedere a rimborso: valuta con il commercialista se e quando conviene.

Attenzione

Nella prima versione del piano i soci avevano previsto 35.000 € di mezzi propri invece di 42.000 €. Con quella cifra il saldo di cassa sarebbe sceso a -2.122 € a marzo e a -2.504 € ad aprile, prima della stagione. Il conto economico era identico e in utile: solo il piano di cassa ha mostrato il problema. I soci hanno aumentato i versamenti; in alternativa avrebbero potuto chiedere alla banca un periodo di preammortamento o un affidamento di cassa.

La cassa nei tre anni

Dopo il primo anno il piano di cassa può essere riassunto per anno. Si vede bene come entrano in gioco, dal secondo anno, il versamento dell'IVA (esaurito il credito) e il pagamento delle imposte dell'anno precedente.

Cassa (€)	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Saldo iniziale	13.960	34.887	60.229

Cassa (€)	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Incassi (IVA compresa)	222.927	247.361	267.056
Uscite operative	-184.600	-197.859	-206.369
Rate del finanziamento	-17.400	-17.400	-17.400
IVA versata	0	-3.804	-12.356
Imposte dell'anno precedente	0	-2.956	-6.841
Saldo finale	**34.887**	**60.229**	**84.319**
Mese con il saldo più basso	Aprile: 4.496	Marzo: 23.834	Marzo: 49.206

Esempio, importi arrotondati; gli utili restano nell'impresa. La liquidità che si accumula potrà servire per nuovi investimenti, per anticipare il rimborso o, se i soci lo decidono, per distribuire utili.

Lo stato patrimoniale previsionale

Lo stato patrimoniale è la "fotografia" dell'impresa a fine anno: a sinistra che cosa possiede (attivo), a destra come è finanziata (patrimonio netto e debiti). I due totali devono sempre coincidere: è il controllo più semplice della coerenza di tutto il piano. Se non coincidono, non "aggiustare" la differenza: cerca l'errore.

Stato patrimoniale al 31/12 (€)	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Immobilizzazioni nette (investimenti - ammortamenti)	67.879	57.757	47.636
Deposito cauzionale	4.800	4.800	4.800
Rimanenze di magazzino	3.500	3.500	3.500
Credito IVA	6.954	0	0
Liquidità	34.887	60.229	84.319
Totale attivo	**118.020**	**126.286**	**140.255**
Capitale e versamenti dei soci	42.000	42.000	42.000
Utili accumulati	7.600	25.191	50.656
Debito residuo del finanziamento	61.740	47.662	32.715
Debiti verso fornitori	3.724	4.097	4.424
Debiti per IVA e imposte	2.956	7.336	10.460
Totale passivo e patrimonio netto	**118.020**	**126.286**	**140.255**

Esempio, valori arrotondati all'euro. Si ipotizza che gli utili restino nell'impresa e non vengano distribuiti.

Facciamo il punto

Il caso di Elena

Elena gestisce un piccolo laboratorio di ceramiche a Bosa e vende soprattutto a negozi di articoli da regalo, che pagano a 90 giorni. Il suo conto economico era in utile, ma ogni primavera, quando comprava argilla e smalti per la stagione, il conto andava in rosso. Con il piano di cassa mensile ha visto con mesi di anticipo il punto critico e ha concordato con la banca un anticipo sulle fatture per quel periodo. Ha anche chiesto ai nuovi clienti un acconto all'ordine.

Esempio di fantasia a scopo didattico.

In sintesi

- ✓ Utile e liquidità sono cose diverse: serve sempre il piano di cassa mensile.
- ✓ IVA, stagionalità, tempi di incasso e rate sono le voci che cambiano di più la cassa.
- ✓ Nello stato patrimoniale attivo e passivo devono coincidere: è il controllo di coerenza.

Domande per riflettere

In quale mese il tuo saldo di cassa sarà più basso?

Quanto tempo passa tra il momento in cui paghi le materie e quello in cui incassi dai clienti?

Le mie azioni

- ☐ Compila il piano di cassa dei primi 12 mesi con la scheda dedicata.
- ☐ Individua il mese peggiore e decidi come coprirlo.
- ☐ Chiedi al commercialista come gestire il credito IVA dei tuoi investimenti.



PARTE 4

Presentare e usare

Indicatori, bandi, errori da evitare e controllo

9. Gli indicatori che guardano banca ed enti

10. Il business plan nei bandi e nel microcredito

11. Gli errori più comuni

12. Presentarlo e usarlo come strumento di controllo

4

CAPITOLO 9

Gli indicatori che guardano banca ed enti

In questo capitolo

- Chi valuta un progetto usa pochi indicatori per capire se il debito è sostenibile.
- I principali sono il rapporto tra rata e margine, il DSCR e il peso dei mezzi propri.
- Gli scenari prudenti mostrano che cosa succede se le cose vanno peggio del previsto.

Quattro domande, quattro indicatori

Chi deve prestarti denaro o concederti un contributo si chiede: l'impresa produce abbastanza risorse per pagare il debito? Quanto rischiano i soci? Le ipotesi sono realistiche? Cosa succede se le vendite calano? Gli indicatori che seguono rispondono a queste domande. Non esistono soglie fissate dalla legge valide per tutti: ogni banca e ogni bando applicano criteri propri.

Indicatore	Come si calcola	Esempio, anno 1	Come leggerlo
Peso della rata	Rata annua ÷ MOL	17.400 ÷ 24.816 = 70%	Più è basso, più resta margine dopo aver pagato il debito
DSCR	(MOL - imposte) ÷ (quota capitale + interessi dell'anno)	21.860 ÷ 17.400 = 1,26	Sopra 1 i flussi coprono il debito; più è alto, più c'è margine
Mezzi propri	Mezzi propri ÷ fabbisogno	42.000 ÷ 117.000 = 35,9%	Misura quanto rischiano i soci rispetto ai finanziatori
Margine di sicurezza	(Ricavi - pareggio) ÷ ricavi	7,5%	Quanto possono calare i ricavi prima della perdita

Il **DSCR** (dall'inglese *debt service coverage ratio*, indice di copertura del servizio del debito) è l'indicatore più usato nei finanziamenti alle imprese. Nell'esempio è 1,26 nel primo anno: i flussi coprono la rata con un margine contenuto. Negli anni successivi, grazie alla crescita del MOL e alla rata costante, sale a 1,78 e 2,19.

Attenzione

Non esiste un valore di DSCR o di mezzi propri "che va sempre bene". Ogni finanziatore valuta anche il settore, la storia dei soci, le garanzie e la Centrale dei rischi. Se la banca chiede la garanzia del Fondo di garanzia per le PMI, anche il Fondo applica le proprie regole di valutazione (vedi il Quaderno N. 08).

Indicatore	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Rata annua ÷ MOL	70,1%	45,9%	36,3%
DSCR	1,26	1,78	2,19

Indicatore	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Debito residuo ÷ MOL (anni di margine per ripagarlo)	2,5 volte	1,3 volte	0,7 volte
Patrimonio netto ÷ totale passivo	42,0%	53,2%	66,1%
Margine di sicurezza	7,5%	15,7%	21,1%

La coerenza delle ipotesi

Chi legge controlla anche che le ipotesi stiano insieme: scontrino medio in linea con i concorrenti, personale compatibile con orari e contratti, crescita spiegata. Un piano con indicatori ottimi ma ipotesi poco credibili vale meno di uno con indicatori modesti e ipotesi solide.

Gli scenari: e se va peggio?

Uno scenario è una versione alternativa del piano con ipotesi diverse. Il più utile è lo **scenario prudente**: che cosa succede se i ricavi del primo anno sono più bassi del previsto, a parità di costi fissi?

Scenario, anno 1	Ricavi	MOL	Utile prima delle imposte	DSCR
Base	202.661 €	24.816 €	10.556 €	1,26
Ricavi -5%	192.528 €	17.815 €	3.555 €	0,97
Ricavi -10%	182.395 €	10.814 €	-3.446 €	0,62

Esempio: costi variabili proporzionali ai ricavi, costi fissi invariati, imposte stimate al 28% dell'utile se positivo.

Con ricavi inferiori del 5% il DSCR scende sotto 1: i soci dovrebbero attingere alla riserva di liquidità. Giulia e Davide lo scrivono nel piano con le contromisure: meno ore di stagionale, marketing rinviato e, se necessario, una richiesta alla banca di sospendere temporaneamente la quota capitale.

Rischio	Effetto	Contromisura prevista
Stagione turistica debole	Meno scontrini d'estate	Riserva di liquidità; orario stagionale flessibile
Una struttura ricettiva non rinnova	-6.000 € di forniture l'anno	Contatti con altre strutture già avviati
Aumento del prezzo di caffè e mandorle	Margine più basso	Revisione annuale del listino; più fornitori
Assenza prolungata di un socio	Produzione ridotta	Ricette scritte; dipendente formato in laboratorio

Consiglio pratico

Presenta sempre almeno uno scenario prudente con le tue contromisure. Al lettore non serve un piano in cui tutto va bene: serve sapere che hai pensato a cosa fare se qualcosa va storto.

Facciamo il punto

Il caso di Gavino

Gavino, titolare di una piccola carpenteria a Ozieri, voleva comprare una nuova piegatrice con un finanziamento. Calcolando il DSCR con il commercialista, ha visto che con il fatturato del suo anno peggiore la rata non sarebbe stata coperta. Ha scelto una macchina meno costosa e un piano di rimborso più lungo, e ha mostrato alla banca anche lo scenario negativo con le sue contromisure. Il colloquio si è concentrato sulle garanzie e non più sui dubbi sui numeri.

Esempio di fantasia a scopo didattico.

In sintesi

- ✓ Rata ÷ MOL, DSCR, mezzi propri e margine di sicurezza sono gli indicatori chiave.
- ✓ Non esistono soglie valide per tutti: ogni finanziatore ha i propri criteri.
- ✓ Uno scenario prudente con contromisure rende il piano più credibile.

Domande per riflettere

Il tuo DSCR resterebbe sopra 1 se i ricavi calassero del 10%?

Quali sono i tre rischi principali del tuo progetto e come reagiresti?

Le mie azioni

- ☐ Calcola i quattro indicatori per i tuoi tre anni di piano.
- ☐ Prepara uno scenario con ricavi inferiori del 10%.
- ☐ Scrivi una tabella dei rischi con una contromisura per ciascuno.

CAPITOLO 10

Il business plan nei bandi e nel microcredito

In questo capitolo

- Nei bandi il business plan è spesso un modulo obbligatorio, con un formato deciso dall'ente.
- Conta la coerenza con le spese ammissibili, i tempi e i criteri di valutazione.
- Nel microcredito il piano è più semplice, ma accompagnato da un tutor.

Che cosa chiedono di solito i bandi

Ogni bando ha regole proprie, scritte nell'avviso e nei suoi allegati, che vanno lette per intero prima di cominciare. Nella maggior parte dei casi il business plan va compilato su un modello predisposto dall'ente, e il valutatore assegna punteggi sezione per sezione. Ci sono però elementi che ritornano quasi sempre.

Elemento	Che cosa guarda il valutatore
Spese ammissibili	Che ogni voce del piano degli investimenti rientri tra le spese ammesse dal bando, con preventivi coerenti
Cronoprogramma	Che il progetto si possa realizzare e rendicontare entro i termini previsti
Sostenibilità economico-finanziaria	Che l'impresa regga anche dopo il contributo, con conti realistici
Copertura della parte non agevolata	Che tu abbia davvero le risorse (proprie o di un finanziamento) per la quota a tuo carico
Criteri di valutazione	Gli elementi che danno punteggio: innovazione, occupazione, sostenibilità ambientale, territorio, giovani o donne, a seconda del bando
Indicatori di risultato	Gli obiettivi misurabili che ti impegni a raggiungere, ad esempio nuovi posti di lavoro

Una regola europea frequente

Per gli aiuti a finalità regionale agli investimenti concessi in esenzione dal Regolamento (UE) n. 651/2014, l'articolo 14 chiede che il beneficiario apporti un contributo finanziario pari ad almeno il 25% dei costi ammissibili, con risorse proprie o con un finanziamento esterno privo di qualsiasi sostegno pubblico. Anche quando il bando segue regole diverse, è comune che chieda di dimostrare la copertura della quota non agevolata.

Attenzione

Leggi con attenzione due regole che fanno perdere molti contributi. La prima: per molti aiuti la domanda va presentata **prima di avviare** il progetto o di impegnarti con i fornitori (per gli aiuti in esenzione è il cosiddetto "effetto di incentivazione", art. 6 del Regolamento (UE) n. 651/2014). La seconda: in molti bandi l'IVA è ammessa solo se resta davvero a tuo carico, cioè se non puoi recuperarla. Controlla sempre il testo del bando.

La variante dell'esempio con un contributo

Esempio didattico – Se Caffè Sa Mèndula ottenesse un contributo

Supponiamo, solo come esercizio, un bando che concede un contributo a fondo perduto del 30% sulle spese ammissibili, erogato dopo la rendicontazione. Se fossero ammissibili gli investimenti escluse le spese di avvio, cioè 74.500 € IVA esclusa, il contributo sarebbe di **22.350 €**. Attenzione ai tempi: il denaro arriva dopo aver pagato e rendicontato le spese, spesso molti mesi dopo l'avvio. Nel piano di cassa i 22.350 € andrebbero inseriti nel mese di erogazione previsto, non all'inizio; nel frattempo gli investimenti vanno coperti con mezzi propri e finanziamento. Una volta incassato, il contributo potrebbe servire, ad esempio, a ridurre il debito.

Questo esempio non si riferisce a un bando reale. Per le misure attive e le loro regole vedi il Quaderno N. 06 (Finanza agevolata).

Come adattare il piano al bando



- Riporta le spese con le stesse categorie e la stessa terminologia del bando.
- Usa il cronoprogramma per dimostrare che stai nei tempi di realizzazione e rendicontazione.
- Per ogni criterio di valutazione, indica in quale punto del piano il valutatore trova la risposta.
- Inserisci il contributo nel piano di cassa nel momento in cui arriverà davvero.

Consiglio pratico

Non adattare il progetto al bando a tutti i costi. Se per rientrare nelle spese ammissibili devi comprare cose che non ti servono, o rinviare investimenti urgenti, il contributo può costarti più di quanto vale.

Il business plan nel microcredito

Il microcredito imprenditoriale è un finanziamento di importo contenuto, senza garanzie reali, accompagnato per legge da servizi di assistenza e monitoraggio: fino a 75.000 € (100.000 € per le S.r.l.), secondo il D.M. 176/2014 come modificato dal D.M. 211/2023. Il piano richiesto è di solito più semplice, ma i contenuti sono gli stessi: idea, competenze, investimenti, conto economico prudente e sostenibilità della rata. Tra i servizi previsti dalla norma ci sono proprio il supporto alla definizione della strategia, dei prezzi e delle strategie di vendita: il tutor ti aiuta a costruire e poi a verificare il piano. Per tutte le regole vedi il Quaderno N. 12 (Microcredito).

Facciamo il punto

Il caso di Simona

Simona, sarta di Iglesias, voleva partecipare a un bando regionale per rinnovare il suo laboratorio. Nel primo piano aveva inserito anche un'auto e il computer di casa. Rileggendo l'avviso ha scoperto che quelle spese non erano ammissibili e che la domanda andava presentata prima di firmare gli ordini. Ha tolto le voci non ammesse, ha spostato l'acquisto delle macchine dopo la domanda e ha costruito il piano di cassa tenendo conto che il contributo sarebbe arrivato dopo la rendicontazione.

Esempio di fantasia a scopo didattico.

In sintesi

- ✓ I bandi chiedono coerenza con le spese ammissibili, tempi certi e sostenibilità.
- ✓ Il contributo arriva di solito dopo la spesa: va inserito nel piano di cassa al momento giusto.
- ✓ Nel microcredito il piano è più semplice e accompagnato da un tutor.

Domande per riflettere

Le tue spese rientrano davvero tra quelle ammissibili del bando che ti interessa?

Hai le risorse per anticipare le spese in attesa del contributo?

Le mie azioni

- ☐ Prepara una tabella che collega ogni spesa alla categoria ammissibile del bando.
- ☐ Inserisci il contributo nel piano di cassa nel mese realistico di incasso.
- ☐ Verifica di non aver avviato il progetto prima della domanda.

CAPITOLO 11

Gli errori più comuni

In questo capitolo

- Molti business plan vengono bocciati per errori ricorrenti, quasi sempre evitabili.
- Vendite troppo ottimistiche, costi dimenticati, IVA, imposte e contributi sono i più frequenti.
- Nelle ditte individuali conta molto quanto il titolare preleva per vivere.

La tabella degli errori

Errore	Perché è un problema	Come evitarlo
Vendite troppo ottimistiche	Tutto il piano poggia su un numero non dimostrato	Stima dal basso, scenario prudente, lettere d'intenti
Costi dimenticati	L'utile è falso e la cassa finisce prima	Checklist dei costi, preventivi, confronto con imprese simili
IVA confusa	Ricavi gonfiati o fabbisogno sottostimato	Ricavi e costi al netto dell'IVA; IVA solo nel piano di cassa
Imposte dimenticate	Sorpresa l'anno dopo, quando arriva il saldo	Stima del commercialista e accantonamento mensile
Compenso del titolare assente	Utile apparente, titolare senza reddito	Inserire compensi o prelievi realistici
Contributi previdenziali ignorati	Uscite fisse anche con reddito basso	Calcolare i contributi minimi dovuti
Stagionalità ignorata	Cassa in rosso nei mesi deboli	Piano di cassa mensile
Numeri incoerenti tra sezioni	Perdita di credibilità	Un solo foglio di calcolo da cui derivano tutte le tabelle

Le vendite: l'ottimismo costa caro

Chi avvia un'impresa è, per natura, ottimista. Ma nel piano l'ottimismo va tenuto a freno: i clienti arrivano più lentamente del previsto, i primi mesi servono a farsi conoscere, alcuni ordini slittano. Una buona regola è chiedersi: "su che cosa si basa questo numero?". Se la risposta è "mi sembra giusto", il numero va rivisto.

I costi che si dimenticano più spesso

- ☐ Commercialista e consulente del lavoro
- ☐ Assicurazioni dell'attività e dei locali
- ☐ Tributi locali, ad esempio la tassa sui rifiuti

- ☐ Manutenzioni e piccole riparazioni
- ☐ Commissioni bancarie e sui pagamenti elettronici
- ☐ Formazione obbligatoria e adempimenti sulla sicurezza e sull'igiene
- ☐ Accantonamenti per il personale (ad esempio il trattamento di fine rapporto)

Ditta individuale: prelievi, imposte e contributi

Nella ditta individuale il guadagno del titolare non è un costo dell'impresa: è il suo reddito. Quello che preleva per vivere deve stare dentro l'utile che resta **dopo** imposte e contributi previdenziali. Se il piano prevede prelievi superiori, l'impresa si impoverisce un mese dopo l'altro, anche se il conto economico sembra in utile.

Contributi INPS 2026 per artigiani e commercianti

Per il 2026 l'INPS (circolare n. 14 del 9 febbraio 2026) ha fissato il minimale di reddito a **18.808 €**. Sul minimale si paga un contributo dovuto anche se il reddito è più basso: **4.521,36 €** per gli artigiani e **4.611,64 €** per i commercianti, compreso il contributo di maternità. Sul reddito che supera il minimale, fino a 56.224 €, le aliquote sono del 24% per gli artigiani e del 24,48% per i commercianti; oltre quella soglia salgono al 25% e al 25,48%, fino al massimale.

Se sei nel regime forfettario

Possono usarlo le persone fisiche con ricavi o compensi dell'anno precedente non superiori a **85.000 €**; il regime cessa già nell'anno in cui si superano i **100.000 €**. Le spese per lavoro dipendente e collaboratori non possono superare 20.000 € lordi annui. Il reddito si calcola applicando ai ricavi un coefficiente di redditività legato al codice di attività (dal 40% all'86%) e su di esso si paga un'imposta sostitutiva del **15%**, ridotta al **5%** per i primi cinque anni di una nuova attività, se ricorrono le condizioni di legge. Artigiani e commercianti forfettari possono chiedere all'INPS una **riduzione del 35%** dei contributi: chi è già in attività deve presentare la domanda entro il 28 febbraio dell'anno, chi inizia una nuova attività deve presentarla il prima possibile dopo l'iscrizione. Versare meno contributi può ridurre i periodi accreditati ai fini della pensione.

Esempio semplificato – Quanto resta a un artigiano forfettario

Ricavi 50.000 €, attività nuova con imposta al 5%. Ipotizziamo un coefficiente di redditività del 40% (va verificato quello del proprio codice di attività): reddito forfettario 20.000 €. Contributi INPS artigiani senza riduzione: 24% × 20.000 € + 7,44 € di maternità = 4.807,44 €. Imposta sostitutiva: 5% × (20.000 − 4.807,44) = 759,63 €. Se i costi reali dell'attività (materiali, affitto, utenze) sono 25.000 €, al titolare restano 50.000 − 25.000 − 4.807,44 − 759,63 = **19.432,93 €** l'anno, circa 1.620 € al mese: è il tetto dei prelievi sostenibili, prima di qualsiasi rata di finanziamento.

Attenzione

Nel regime forfettario i costi reali non riducono le imposte, ma li paghi comunque: nel business plan vanno sempre indicati. E se il piano prevede di superare le soglie del regime, i conti degli anni successivi vanno rifatti con le regole ordinarie, IVA compresa. Le regole sono quelle vigenti a novembre 2026: verificale con il commercialista prima di decidere.

Facciamo il punto

Il caso di Michele

Michele, idraulico di Quartu Sant'Elena in regime forfettario, aveva chiesto un prestito per un furgone calcolando la rata sul suo fatturato. Non aveva considerato che dal fatturato dovevano uscire materiali, contributi INPS e imposta. Rifacendo i conti, quello che restava per vivere e pagare la rata era meno della metà di quanto pensava. Ha scelto un furgone usato e una durata più lunga, e ha cominciato ad accantonare ogni mese su un conto separato le somme per contributi e imposte.

Esempio di fantasia a scopo didattico.

In sintesi

- ✓ Vendite ottimistiche e costi dimenticati sono gli errori più frequenti.
- ✓ IVA, imposte e contributi vanno trattati ciascuno nel posto giusto del piano.
- ✓ Nella ditta individuale i prelievi devono stare dentro l'utile dopo imposte e contributi.

Domande per riflettere

Quale numero del tuo piano faresti più fatica a dimostrare?

Sai quanto pagherai di contributi minimi anche in un anno con poco reddito?

Le mie azioni

- ☐ Ripassa il tuo piano con la tabella degli errori.
- ☐ Controlla la lista dei costi dimenticati e aggiungi quelli mancanti.
- ☐ Calcola il prelievo mensile sostenibile dopo imposte e contributi.

CAPITOLO 12

Presentarlo e usarlo come strumento di controllo

In questo capitolo

- Un buon piano va presentato in modo chiaro: lunghezza giusta, grafica pulita, allegati completi.
- Saperlo raccontare in due minuti è spesso decisivo.
- Dopo l'avvio il business plan diventa il budget con cui confrontare i risultati reali.

Lunghezza e grafica

- **Lunghezza**: per una piccola impresa, in genere bastano 15–25 pagine più gli allegati. Se un bando prevede un modello, rispetta i suoi spazi.
- **Struttura**: indice, pagine numerate, titoli chiari, la sintesi all'inizio.
- **Tabelle e grafici**: pochi e leggibili, con unità di misura e anno. Un grafico dei ricavi e uno della cassa valgono più di dieci pagine di testo.
- **Linguaggio**: frasi brevi, niente gergo inutile, cifre coerenti in tutto il documento.
- **Formato**: un PDF ordinato e, se richiesto, il foglio di calcolo con le formule visibili.

Gli allegati

Gli allegati dimostrano quello che scrivi. Di solito servono: documenti d'identità e curriculum dei soci, atto costitutivo e visura (se l'impresa esiste), ultimi bilanci o dichiarazioni dei redditi, preventivi, contratto o proposta di affitto del locale, lettere d'intenti dei clienti, autorizzazioni o pratiche avviate. Trovi la checklist completa nelle schede finali.

Il pitch di due minuti

Spesso hai pochi minuti per presentare il progetto: un colloquio in banca, un incontro con un tutor, un'audizione davanti a una commissione. Prepara un racconto di due minuti, provalo ad alta voce e cronometralo.



Esempio – L'inizio del pitch di Giulia

"Sono Giulia, faccio la pasticcera da otto anni; Davide fa il barista da dieci. Ad Alghero i turisti cercano dolci tipici fatti al momento, ma nella nostra via si trovano solo prodotti industriali. Apriremo a gennaio una caffetteria con il laboratorio a vista. Investiamo 78.000 €, ne mettiamo 42.000 di nostri e chiediamo un finanziamento di 75.000 € in cinque anni: la rata è di circa 1.450 € al mese. Tre strutture ricettive hanno già firmato lettere d'intenti per le forniture estive…"

Consiglio pratico

Prepara le risposte alle domande più probabili: cosa succede se i ricavi calano del 10%? Chi vi sostituisce se uno di voi si ammala? Perché proprio quella via? Il modo in cui rispondi conta quanto il documento.

Dopo l'avvio: budget e consuntivo

Una volta aperta l'attività, il business plan diventa il tuo **budget**, cioè l'obiettivo con cui confrontare i risultati reali (il **consuntivo**). Ogni mese, o almeno ogni trimestre, metti uno accanto all'altro i due numeri, calcola lo scostamento e chiediti perché c'è e che cosa fare.

Primo trimestre (€)	Budget	Consuntivo	Scostamento	Che cosa fare
Ricavi	25.536	23.950	-1.586 (-6,2%)	Promozione colazioni per i residenti
Materie prime	7.661	7.420	-241	In linea; peso al 31% dei ricavi da tenere d'occhio
Utenze	2.400	2.950	+550	Verificare contratto e consumi del forno
Altri costi fissi	4.100	4.350	+250	Spese di avvio non previste, una tantum
MOL del trimestre	-8.680	-10.810	-2.130	Atteso negativo in inverno; controllare la cassa

Esempio di fantasia. Personale, compensi, affitto e commissioni sono in linea con il budget e non sono riportati. Il MOL del primo trimestre è negativo per la stagionalità: il piano lo prevedeva.

Attenzione

Uno scostamento negativo non è un fallimento: è un'informazione. Il pericolo è accorgersene troppo tardi. Se dopo tre mesi i ricavi sono sotto il budget, aggiorna subito il piano di cassa dei mesi successivi e, se serve, parlane con la banca prima che il problema diventi un ritardo nei pagamenti.

Aggiornare il piano

Rivedi il business plan almeno una volta l'anno, quando il commercialista chiude i conti, e ogni volta che prendi una decisione importante: un nuovo investimento, un nuovo socio, un cambio di locale. Un piano aggiornato è anche il miglior biglietto da visita quando dovrai chiedere un nuovo finanziamento.

Facciamo il punto

Il caso di Giovanna

Giovanna gestisce un agriturismo vicino a Lanusei. Dopo il primo anno ha preso il business plan che aveva presentato alla banca e lo ha confrontato con i conti veri: le camere erano andate meglio del previsto, il ristorante peggio, e l'energia era costata il 30% in più. Ha ridotto le aperture del ristorante nei giorni feriali di bassa stagione e ha chiesto preventivi per un impianto più efficiente. Ogni trimestre ora dedica una mattina al confronto tra budget e consuntivo.

Esempio di fantasia a scopo didattico.

In sintesi

- ✓ Piano chiaro, allegati completi e un pitch di due minuti fanno la differenza.
- ✓ Dopo l'avvio il business plan diventa il budget con cui confrontare il consuntivo.
- ✓ Gli scostamenti vanno analizzati subito e trasformati in azioni.

Domande per riflettere

Sapresti presentare il tuo progetto in due minuti, con i numeri principali?

Ogni quanto confronterai i risultati reali con quelli previsti?

Le mie azioni

- ☐ Scrivi e cronometra il tuo pitch di due minuti.
- ☐ Prepara gli allegati con la checklist finale.
- ☐ Fissa in agenda una data al mese per il confronto tra budget e consuntivo.

PARTE 5

Schede pratiche

Strumenti da compilare

- L’idea d’impresa
- Analisi SWOT
- Analisi dei concorrenti
- Piano degli investimenti e fonti
- Conto economico previsionale a tre anni
- Piano di cassa mensile del primo anno
- Calcolo del punto di pareggio

5

Schede pratiche

Scheda 1 – L'idea d'impresa

Rispondi con parole tue, in modo concreto: sarà la base della sintesi.

L'idea in una frase: che cosa fai, dove e per chi?

Quale bisogno dei clienti soddisfi e perché dovrebbero scegliere te?

Chi sono i proponenti e quali competenze ed esperienze portano?

Quali clienti hai già contattato e che cosa ti hanno detto?

Quanto costa avviare il progetto e quanto puoi mettere di tuo?

Che cosa vuoi aver raggiunto tra tre anni?

Scheda 2 – Analisi SWOT

Per ogni punto negativo scrivi accanto la contromisura che inserirai nel piano.

Area	Elementi	Contromisura o azione
Punti di forza (interni)		
Punti di debolezza (interni)		
Opportunità (esterne)		
Minacce (esterne)		

Consiglio pratico

Una SWOT è utile solo se porta a decisioni: ogni debolezza e ogni minaccia deve avere una risposta concreta nel piano.

Scheda 3 – Analisi dei concorrenti

Visita i concorrenti e annota ciò che osservi. Indica i prezzi IVA inclusa.

Concorrente	Tipo e distanza	Prezzi	Punti forti	Punti deboli	Cosa farò meglio

Scheda 4 – Piano degli investimenti e fonti

Elenca il fabbisogno completo e indica come lo coprirai. Importi IVA esclusa, salvo la riga dell'IVA.

Voce	Preventivo n. / fornitore	Importo	Fonte di copertura
Lavori sul locale			
Arredi			
Macchinari e attrezzature			
Hardware e software			
Mezzi di trasporto			
Spese di avvio			
IVA da anticipare			
Depositi cauzionali			
Scorte iniziali			
Riserva di liquidità			
TOTALE FABBISOGNO			
Mezzi propri			
Finanziamenti			
Agevolazioni			
TOTALE FONTI			

Consiglio pratico

Il totale delle fonti deve essere uguale al totale del fabbisogno. Le agevolazioni che arrivano dopo la spesa vanno anticipate con altre fonti.

Scheda 5 – Conto economico previsionale a tre anni

Importi IVA esclusa. Scrivi le ipotesi prima dei numeri.

Voce	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Ipotesi e fonte
Ricavi				
Costi variabili (materie, merci, provvigioni)				
MARGINE DI CONTRIBUZIONE				
Personale				
Compensi del titolare o dei soci				
Affitto e utenze				
Altri costi fissi				
MOL				
Ammortamenti				
Interessi				
UTILE PRIMA DELLE IMPOSTE				
Imposte (stima)				
UTILE NETTO				

Scheda 6 – Piano di cassa mensile del primo anno

Incassi e pagamenti IVA compresa, nel mese in cui avvengono davvero.

Mese	Incassi	Pagamenti operativi	Rate	IVA e imposte	Saldo del mese	Saldo progressivo
Saldo iniziale						
Gennaio						
Febbraio						
Marzo						
Aprile						
Maggio						
Giugno						
Luglio						
Agosto						
Settembre						
Ottobre						
Novembre						
Dicembre						
TOTALE						

Consiglio pratico

Il mese con il saldo progressivo più basso ti dice quanta riserva di liquidità ti serve.

Scheda 7 – Calcolo del punto di pareggio

Segui le righe nell'ordine e scrivi il risultato nella colonna a destra.

Passaggio	Come si calcola	Risultato
A. Ricavi previsti dell'anno		
B. Costi variabili dell'anno		
C. Margine di contribuzione		
D. Margine di contribuzione in %		
E. Costi fissi totali (compresi ammortamenti e interessi)		
F. Punto di pareggio annuo		
G. Punto di pareggio mensile		
H. Margine di sicurezza		
I. Pareggio in unità (scontrini, pezzi, ore)		

Consiglio pratico

Formule: C = A - B; D = C ÷ A; F = E ÷ D; G = F ÷ mesi di attività; H = (A - F) ÷ A; I = E ÷ margine per unità.

Scheda 8 – Checklist degli allegati

Spunta i documenti pronti. Banche, operatori e bandi possono chiederne altri: verifica sempre l'elenco richiesto.

Proponenti

- ☐ Documento d'identità e codice fiscale dei soci
- ☐ Curriculum orientati al progetto
- ☐ Attestati di corsi, abilitazioni o qualifiche

Impresa

- ☐ Atto costitutivo e statuto, se società
- ☐ Visura camerale aggiornata, se l'impresa esiste
- ☐ Ultimi bilanci o dichiarazioni dei redditi
- ☐ Situazione contabile dell'anno in corso

Progetto

- ☐ Preventivi intestati, datati e dettagliati
- ☐ Contratto o proposta di affitto del locale
- ☐ Planimetria e titoli edilizi o autorizzativi, se servono
- ☐ Lettere d'intenti, preordini o contratti con i clienti

Numeri

- ☐ Piano degli investimenti e delle fonti
- ☐ Conto economico previsionale a tre anni
- ☐ Piano di cassa mensile del primo anno
- ☐ Stato patrimoniale previsionale
- ☐ Indicatori e scenario prudente
- ☐ Foglio di calcolo con le formule, se richiesto

Consiglio pratico

Tieni tutti i documenti in un'unica cartella, anche digitale, con nomi dei file chiari e date.

Glossario

Termine	Significato
Business plan	Documento che descrive un progetto d'impresa con parole e numeri: idea, mercato, organizzazione, investimenti, conti previsionali e rischi.
Sintesi (executive summary)	Prima parte del business plan, di una o due pagine, che riassume il progetto e le cifre principali.
Fabbisogno finanziario	Totale delle risorse necessarie per avviare il progetto: investimenti, IVA da anticipare, depositi, scorte e riserva di liquidità.
Mezzi propri	Risorse messe nell'impresa dal titolare o dai soci (capitale, versamenti, utili lasciati in azienda).
Fonti di copertura	Le risorse con cui si copre il fabbisogno: mezzi propri, prestiti e agevolazioni.
Ammortamento	Ripartizione del costo di un investimento sugli anni in cui viene utilizzato.
Conto economico	Prospetto che confronta ricavi e costi di un periodo e mostra l'utile o la perdita.
Stato patrimoniale	Fotografia, a una certa data, di ciò che l'impresa possiede (attivo) e di come è finanziata (patrimonio netto e debiti).
Patrimonio netto	Differenza tra attivo e debiti: comprende capitale, versamenti dei soci e utili non distribuiti.
Piano di cassa	Previsione mese per mese di incassi e pagamenti effettivi e del saldo disponibile.
Costi fissi	Costi che non dipendono dal volume delle vendite, come affitto, personale fisso, assicurazioni.
Costi variabili	Costi che crescono con le vendite, come materie prime, merci, provvigioni.
Margine di contribuzione	Ricavi meno costi variabili: la parte che serve a coprire i costi fissi e, oltre, a formare l'utile.
Punto di pareggio	Livello di ricavi a cui l'utile è zero; si calcola dividendo i costi fissi per il margine di contribuzione in percentuale.
Margine di sicurezza	Percentuale di cui possono calare i ricavi previsti prima di raggiungere il punto di pareggio.
MOL (EBITDA)	Margine operativo lordo: ricavi meno costi della gestione, prima di ammortamenti, interessi e imposte.
Risultato operativo (EBIT)	MOL meno ammortamenti: il risultato della gestione prima di interessi e imposte.
Servizio del debito	Somma delle quote capitale e degli interessi da pagare in un periodo.

Termine	Significato
DSCR	Indice di copertura del servizio del debito: flussi generati dalla gestione divisi per il servizio del debito dello stesso periodo.
Preammortamento	Periodo iniziale di un finanziamento in cui si pagano solo gli interessi e non il capitale.
Credito IVA	IVA pagata sugli acquisti superiore a quella incassata sulle vendite, che si recupera in compensazione o, nei casi previsti, a rimborso.
Liquidazione IVA	Calcolo periodico della differenza tra IVA sulle vendite e IVA sugli acquisti, con il versamento dell'eventuale saldo a debito.
Analisi SWOT	Tabella che riassume punti di forza e di debolezza interni, opportunità e minacce esterne di un progetto.
Stima dal basso	Previsione delle vendite costruita da dati osservabili (passaggi, clienti, ordini) invece che da quote di mercato ipotetiche.
Lettera d'intenti	Documento con cui un potenziale cliente dichiara il proprio interesse ad acquistare, a determinate condizioni.
Cronoprogramma	Calendario delle fasi del progetto con le date previste di inizio e fine.
Spese ammissibili	Spese che un bando riconosce ai fini del calcolo dell'agevolazione.
Scenario	Versione alternativa del piano con ipotesi diverse, ad esempio ricavi più bassi, per misurarne gli effetti.
Budget e consuntivo	Il budget è l'obiettivo previsto, il consuntivo il risultato reale: il confronto mostra gli scostamenti.
Regime forfettario	Regime fiscale agevolato per persone fisiche con ricavi entro 85.000 €, in cui il reddito si calcola con un coefficiente di redditività.

Risorse, fonti e avvertenze

Chi	Riferimento
ISTAT – popolazione, famiglie, movimento turistico	istat.it
Unioncamere – Movimprese e Sistema informativo Excelsior	unioncamere.gov.it
Banca d'Italia – Economie regionali (L'economia della Sardegna)	bancaditalia.it
Regione Sardegna – Osservatorio del turismo	osservatorio.sardegnaturismo.it
Agenzia delle Entrate – Osservatorio del mercato immobiliare e regime forfettario	agenziaentrate.gov.it
INPS – contributi di artigiani e commercianti	inps.it
Ente Nazionale per il Microcredito	microcredito.gov.it
Fondo di garanzia per le PMI – informazioni e regole	fondidigaranzia.it
Normattiva – testi di legge vigenti	normattiva.it
EUR-Lex – Regolamento (UE) n. 651/2014	eur-lex.europa.eu

Tutti i Quaderni di Solo Consulting sono scaricabili gratuitamente su www.soloconsulting.org/pubblicazioni. Per informazioni: soloconsulting20@gmail.com – Tel. 079 963 4277 – 347 751 9205.

Come ti aiuta Solo Consulting

Solo Consulting, mediatore creditizio iscritto all'OAM, può aiutarti a impostare il business plan e a verificarne la coerenza con le richieste della banca o del bando. La decisione sul finanziamento o sull'agevolazione spetta sempre alla banca o all'ente.

Fonti principali

D.P.R. 26 ottobre 1972, n. 633, Tabella A, parte III, n. 121 (IVA 10% sulle somministrazioni di alimenti e bevande) – Agenzia delle Entrate, risposta n. 412/2023 · D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 (TUIR), art. 77 (aliquota IRES) · L. 23 dicembre 2014, n. 190, art. 1, commi 54-89 (regime forfettario) e commi 76-84 (regime contributivo agevolato) · Agenzia delle Entrate, circolare n. 32/E del 5 dicembre 2023 (soglie 85.000/100.000 €, limite spese per lavoro, aliquote 15% e 5%) · L. 30 dicembre 2025, n. 199 (legge di bilancio 2026) · INPS, circolare n. 14 del 9 febbraio 2026 (contributi artigiani e commercianti 2026) · INPS, circolare n. 35 del 19 febbraio 2016 (riduzione del 35% per i forfettari) · Regolamento (UE) n. 651/2014, artt. 6 e 14 · D.M. MEF 17 ottobre 2014, n. 176, come modificato dal D.M. 20 novembre 2023, n. 211 (microcredito) · Banca d'Italia, Economie regionali n. 20/2026 "L'economia della Sardegna" · Regione Autonoma della Sardegna, Osservatorio del turismo · Unioncamere-InfoCamere, Movimprese; Unioncamere, Sistema informativo Excelsior · Agenzia delle Entrate, Osservatorio del mercato immobiliare · Fonti consultate a novembre 2026

? Avvertenza

Questo quaderno ha finalità esclusivamente informative ed educative: non costituisce consulenza legale o fiscale né offerta di prodotti o servizi. Gli esempi e le storie sono di fantasia. Norme, importi e condizioni sono aggiornati a novembre 2026 e possono cambiare: verificali sempre al momento del bisogno.