

REALIZZARE UN BUSINESS PLAN CON MICROSOFT EXCEL 2007

INTRODUZIONE

Uno degli elementi più importanti che compongono un Business Plan è sicuramente la previsione dei risultati economico-finanziari. Tale previsione può basarsi su dati storici, se il business è già in attività, oppure cominciare da zero.

La realizzazione del piano richiede la formulazione di ipotesi sull'andamento delle principali grandezze del Conto Economico e dello Stato Patrimoniale: l'applicazione provvede a richiedere, nella sequenza corretta, i dati necessari allo svolgimento dei calcoli e garantisce, in assenza di errori nella fase di input, la corretta coerenza tra i due schemi e la quadratura tra attività e passività.

E' inoltre possibile costruire degli indicatori di bilancio, basati sulle poste dei due schemi contabili, in modo da valutare l'efficacia dell'attività pianificata.

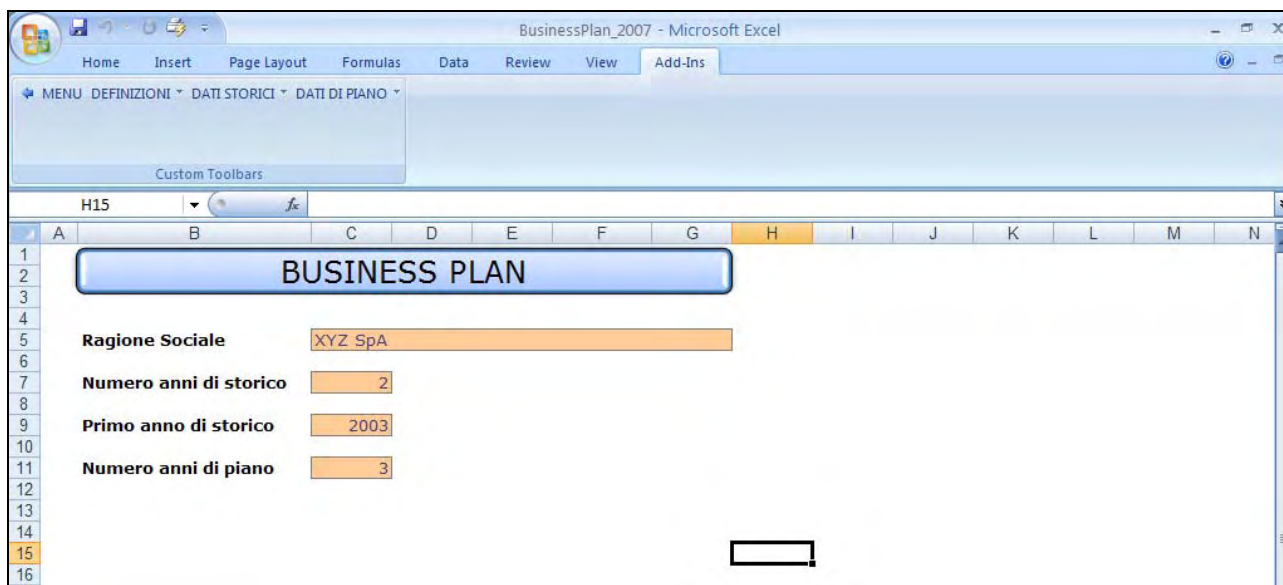
Al fine di ottenere una buona flessibilità di utilizzo, necessaria perché gli schemi utilizzati per il Conto Economico e lo Stato Patrimoniale possono essere molto diversi a seconda della finalità di utilizzo e del settore di appartenenza dell'attività, sono state sfruttate le capacità di Excel di interpretare formule dinamiche. Ciò significa, che gli schemi non sono predefiniti, ma costituiscono il primo elemento su cui concentrare l'input dei dati.

UTILIZZO DELL'APPLICAZIONE

All'apertura della cartella Excel, in base al livello di protezione impostato nelle opzioni di Excel, può essere visualizzato un messaggio di allerta ("Security alert") che segnala che le macro sono state disabilitate.



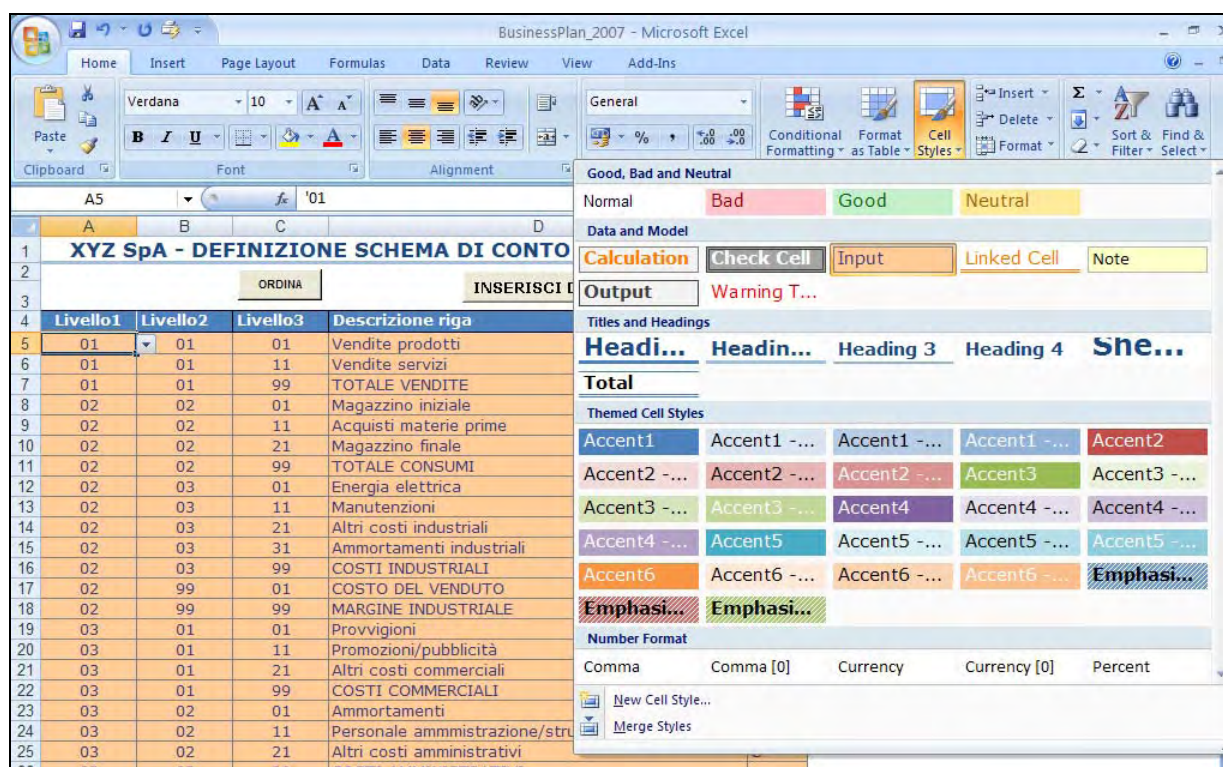
Abilitando il contenuto, una macro predispose l'ambiente di lavoro, posizionando il focus sul foglio iniziale ed attivando una barra di menù personalizzata, che agevola la selezione dei fogli che compongono l'applicazione. Questa barra diventa visualizzabile selezionando la voce di menù "Add-ins" di Excel. Il corretto funzionamento dell'applicazione richiede obbligatoriamente l'attivazione delle macro.



Il file proposto contiene un esempio completamente svolto, al fine di rendere più chiaro il funzionamento. Per procedere ad un nuovo utilizzo è necessario cancellare i dati esistenti: le celle che contengono formule sono protette in modo da evitare la cancellazione. In ogni caso è assolutamente sconsigliabile utilizzare le funzioni di inserimento/cancellazione di riga/colonna.

Nel foglio iniziale è necessario specificare la ragione sociale, il numero di anni di dati storici (al massimo 5), il primo anno del periodo storico ed il numero di anni di piano (al massimo 5); tali informazioni vengono riportate nelle intestazioni di tutti i fogli elettronici. Nel caso in cui non esistessero bilanci storici, è comunque necessario indicare 1 nella cella relativa agli anni di storico ed inserire corrispondentemente un Conto Economico ed uno Stato Patrimoniale con valori a zero.

Le celle dei diversi fogli, grazie alle nuove funzionalità introdotte dalla versione 2007 di Office System, sono state formattate in modo da distinguere chiaramente le celle di input da quelle contenenti formule e calcoli; le opzioni presenti sono state prescelte all'interno dell'elenco selezionabile dalla voce "Cell Styles" presente nel menù "Home".



La barra dei menù personalizzata, visibile selezionando la voce "Add-ins", prevede 4 opzioni così definite:

Menu: consente di ritornare alla pagina iniziale dell'applicazione, per modificare eventualmente i dati di riferimento;

Definizioni: riassume i fogli di definizione degli schemi, articolandosi nelle seguenti voci:

- **Schema CE:** consente di definire lo schema di Conto Economico da utilizzare per l'esposizione dei dati. La classificazione delle voci economiche prevede tre livelli di raggruppamento, per consentire il calcolo dei totali e dei margini. Ciò significa che i valori dei bilanci storici devono essere imputati solamente alle voci che al livello 3 prevedono il massimo dettaglio: ad ognuna di esse deve anche essere associato un flag che consente di individuarne la tipologia (R=Ricavo, C=Costo). Esistono anche altre tipologie di voci (T, U, X) necessarie per individuare valori che nel piano sono calcolati direttamente dalla procedura: comunque venga definito lo schema, è obbligatorio inserire una voce di tipo "T", per contraddistinguere la voce dell'imposte sul reddito, una voce di tipo "U", per identificare la voce del risultato d'esercizio ed una voce di tipo "X", per individuare la voce in cui far confluire il risultato finanziario a breve, frutto della quadratura con lo Stato Patrimoniale. Ogni voce è sempre contraddistinta da tre codici che individuano la posizione nei livelli: ogni codice deve essere sempre costituito da 2 caratteri. Per il livello 1, il primo carattere deve essere sempre "0".

Le totalizzazioni dei valori di dettaglio sono realizzate per mezzo di voci il cui codice di livello 3 deve essere necessariamente uguale a "99". Dopo aver inserito una voce di questo tipo è opportuno incrementare il codice di livello 2, in modo da mantenere una sequenza corretta. Le voci che presentano il codice "99" a livello 2 identificano valori di margine o di aggregati più sintetici: la totalizzazione avviene con i segni algebrici identificati dalla tipologia delle voci.

Un esempio di corretta determinazione dei codici delle voci di Conto Economico è riportata nella figura seguente.

	A	B	C	D	F	G
1	XYZ SpA - DEFINIZIONE SCHEMA DI CONTO ECONOMICO					
2	ORDINA			INSERISCI DATI STORICI		
3						
4	Livello1	Livello2	Livello3	Descrizione riga	Tipo	
5	01	01	01	Vendite prodotti	R	
6	01	01	11	Vendite servizi	R	
7	01	01	99	TOTALE VENDITE		
8	02	02	01	Magazzino iniziale	C	
9	02	02	11	Acquisti materie prime	C	
10	02	02	21	Magazzino finale	R	
11	02	02	99	TOTALE CONSUMI		
12	02	03	01	Energia elettrica	C	
13	02	03	11	Manutenzioni	C	
14	02	03	21	Altri costi industriali	C	
15	02	03	31	Ammortamenti industriali	C	
16	02	03	99	COSTI INDUSTRIALI		
17	02	99	01	COSTO DEL VENDUTO		
18	02	99	99	MARGINE INDUSTRIALE		
19	03	01	01	Provvigioni	C	
20	03	01	11	Promozioni/pubblicità	C	
21	03	01	21	Altri costi commerciali	C	
22	03	01	99	COSTI COMMERCIALI		
23	03	02	01	Ammortamenti	C	

Possono essere inserite fino ad un massimo di 50 voci.

Al fine di non utilizzare i comandi di inserimento/cancellazione di righe, è opportuno inserire ogni nuova voce come ultima dell'elenco; il corretto ordinamento viene realizzato per mezzo del pulsante "Ordina".

Definito lo schema, è possibile procedere alla creazione della tabella per l'inserimento dei dati storici: qualsiasi variazione nello schema richiede quindi una nuova creazione di questa tabella, che cancella i dati precedentemente inseriti. E' opportuno, per questo, verificare attentamente la correttezza dello schema prima di procedere al suo utilizzo.

- **Schema SP:** consente di definire lo schema di Stato Patrimoniale. Le modalità di inserimento sono le stesse descritte per lo schema di Conto Economico. I codici di livello 1 devono avere il primo carattere uguale a "0" per le attività ed uguale ad "1" per le passività. Le tipologie standard sono identificate dai flag "A" per le attività e "P" per le passività. Anche in questo caso è necessario inserire una serie di voci obbligatorie: una di tipo "I" per identificare il fondo imposte, una di tipo "U" per identificare il risultato d'esercizio ed una di tipo "X" per identificare la voce della posizione finanziaria a breve.

	A	B	C	D	F	G
1	XYZ SpA - DEFINIZIONE SCHEMA DI STATO PATRIMONIALE					
2	ORDINA			INSERISCI DATI STORICI		
3						
4	Livello1	Livello2	Livello3	Descrizione riga	Tipo	
5	01	01	01	Concessioni, licenze, marchi	A	
6	01	01	11	Software	A	
7	01	01	99	IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI		
8	01	02	01	Terreni e fabbricati	A	
9	01	02	11	Attrezzature e impianti	A	
10	01	02	21	Altri beni	A	
11	01	02	99	IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI		
12	01	03	01	Partecipazioni	A	
13	01	03	11	Crediti	A	
14	01	03	21	Altri	A	
15	01	03	99	IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE		
16	01	99	01	IMMOBILIZZAZIONI		
17	02	04	01	Magazzino	A	
18	02	04	02	Crediti verso clienti	A	
19	02	04	03	Altri crediti	A	
20	02	04	04	Ratei/risconti attivi	A	

Possono essere inserite fino ad un massimo di 50 voci

- Schema Indici:** consente di definire le modalità di calcolo degli indici di bilancio da utilizzare per la valutazione dell'attività pianificata. Ogni indicatore può essere costruito come rapporto tra due grandezze, un numeratore ed un denominatore. Ciascuno di essi può risultare dalla combinazione di due voci, ottenuta per somma, differenza, prodotto o rapporto: ogni voce può essere desunta in modo indipendente dai due schemi di riclassificazione precedentemente definiti, dopo aver selezionato la tipologia (ECO, PAT). Questo meccanismo può essere utilizzato anche per definire correttamente il segno dell'indice. Nella definizione del ROE, ad esempio, in cui il rapporto avviene frequentemente tra due voci di segno differente (Risultato d'esercizio / Patrimonio netto), si può procedere nel modo esplicitato nel file.

XYZ SpA - DEFINIZIONE INDICI DI BILANCIO										
NOME INDICE	NUMERATORE					DENOMINATORE				
	TIPO 1	NUMERATORE 1	SEGNO	TIPO 2	NUMERATORE 2	TIPO 1	DENOMINATORE 1	SEGNO2	TIPO 2	DENOMINATORE 2
ROI	ECO	039999_REDDITO OPERATIVO				PAT	049999_CAPITALE INVESTITO			
ROE	ECO	069999_UTILE NETTO								
INDICE DI SOLIDITA'	PAT	110399_DEBITI FINANZIARI A MEDIO	+	PAT	110299_DEBITI FINANZIARI A BREVE	PAT	110199_PATRIMONIO NETTO	-	PAT	110199_PATRIMONIO NETTO

Possono essere inserite fino ad un massimo di 20 definizioni di indici.

- Dati Storici:** consente l'inserimento dei bilanci storici, sulla base degli schemi di Conto Economico e Stato Patrimoniale precedentemente impostati e per gli anni definiti nel foglio iniziale. Valori eventualmente inseriti in una colonna non intestata ad un anno storico vengono ignorati. La funzione "Adatta colonne" consente di adeguare la larghezza delle colonne al contenuto e di eliminare il contenuto delle colonne non intestate. Le voci di totalizzazione e di margine sono calcolate automaticamente sulla base di formule create in fase di definizione.
- Conto Economico:** i dati devono essere inseriti con il segno appropriato, positivo per i ricavi e negativo per i costi.

XYZ SpA - CONTI ECONOMICI STORICI			
	2003	2004	
ADATTA COLONNE			
Vendite prodotti	15.000		
Vendite servizi	1.500		
TOTALE VENDITE	16.500	0	
Magazzino iniziale			
Acquisti materie prime			
Magazzino finale			
TOTALE CONSUMI	0	0	
Energia elettrica			
Manutenzioni			
Altri costi industriali			
Ammortamenti industriali			
COSTI INDUSTRIALI	0	0	
COSTO DEL VENDUTO	0	0	
MARGINE INDUSTRIALE	16.500	0	
Provvigioni			
Promozioni/pubblicità			
Altri costi commerciali			
COSTI COMMERCIALI	0	0	
Ammortamenti			
Personale amministrazione/struttura			
Altri costi amministrativi			
COSTI AMMINISTRATIVI	0	0	
COSTI DI STRUTTURA	0	0	
REDDITO OPERATIVO	16.500	0	

- **Stato Patrimoniale:** analogamente il segno è positivo per le attività e negativo per le passività.

	B	C	D	E	F	G	H
1	XYZ SpA - STATI PATRIMONIALI STORICI						
2	ADATTA COLONNE						
3		Quadratura	25.100	0			
4			2003	2004			
5	Concessioni, licenze, marchi		100				
6	Software		25.000				
7	IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI		25.100	0			
8							
9	Terreni e fabbricati						
10	Attrezzature e impianti						
11	Altri beni						
12	IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI		0	0			
13							
14	Partecipazioni						
15	Crediti						
16	Altri						
17	IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE		0	0			
18							
19	IMMOBILIZZAZIONI		25.100	0			
20							
21	Magazzino						
22	Crediti verso clienti						
23	Altri crediti						
24	Ratei/risconti attivi						
25	ATTIVO CIRCOLANTE		0	0			
26							
27	Debiti verso fornitori						
28	Debiti verso altri						
29	Debiti tributari						
30	Ratei/risconti passivi						
31	Fondi imposte						
32	PASSIVO CIRCOLANTE		0	0			
33							
34	CAPITALE CIRCOLANTE OPERATIVO		0	0			
35							

- **Dati di piano:** gestisce le ipotesi previsionali e consente di calcolare e visualizzare il Business Plan economico-finanziario.
 - **Ipotesi economiche:** la definizione delle ipotesi deve essere effettuata per tutte le voci di livello 3 di tipo "R" o "C", selezionando il relativo codice dall'elenco disponibile. L'ipotesi può essere manifestata inserendo direttamente il valore assoluto, senza segno, per tutti gli anni di piano o indicando che deve essere calcolata come percentuale di un'altra voce inserita. Nel primo caso non è necessario riportare alcuna voce nella colonna "Rif. Calcolo"; nel secondo caso, deve invece essere specificato il codice della voce a cui rapportare la percentuale di calcolo indicata. Non è previsto alcun controllo sui riferimenti circolari: è quindi necessario porre attenzione che la sequenza dei rimandi originati dai codici nella colonna "Rif. Calcolo" non sia chiusa. Oltre alle definizioni di costo e ricavo è previsto, in questo foglio, l'inserimento degli "Altri dati economici", cioè l'aliquota media delle imposte sul reddito ed i tassi di interesse attivo e passivo sulla posizione a breve.

	B	F	G	H	I	J	K	L	M
1	XYZ SpA - RICAVI / COSTI								
2									
3									
4		Rif. Calcolo	2005	2006	2007				VALORI ECO
5									2005
6	RICAVI								
7	010101_Vendite prodotti		14.000	15.500	16.200				14.000
8	010111_Vendite servizi	010101_Vendite prodotti	15%	15%	15%				2.100
9	040101_Proventi di natura extra operativa	010101_Vendite prodotti	5%	5%	5%				700
10	040201_Proventi finanziari		12	15	20				12
11	020221_Magazzino finale	020201_Magazzino iniziak	110%	110%	110%				770
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									

- Ipotesi patrimoniali: consente di definire le ipotesi patrimoniali per lo sviluppo del piano. Le modalità di inserimento dei dati sono analoghe a quelle descritte per la parte economica.

XYZ SpA - ATTIVITA' / PASSIVITA'							VALORI	
Rif. Calcolo	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006
ATTIVITA'								
010101_Concessioni, licenze, marchi	1.300	1.400	1.500	1.300	1.400	1.500	1.300	1.400
010111_Software	1.000	1.200	1.300	1.000	1.200	1.300	1.000	1.200
010201_Terreni e fabbricati	800	800	800	800	800	800	800	800
010211_Atrezzature e impianti	8.000	8.500	9.000	8.000	8.500	9.000	8.000	8.500
010221_Altri beni	100	100	100	100	100	100	100	100
010301_Partecipazioni	20	20	20	20	20	20	20	20
010311_Crediti	10	10	10	10	10	10	10	10
010321_Altri	20	20	20	20	20	20	20	20
020401_Magazzino	700	800	900	700	800	900	700	800
020402_Crediti verso clienti	7.000	8.000	9.000	7.000	8.000	9.000	7.000	8.000
020403_Altri crediti	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
020404_Ratei/risconti attivi	500	500	500	500	500	500	500	500
030101_Cassa	10	10	10	10	10	10	10	10
030111_Banca	50	50	50	50	50	50	50	50
030121_Titoli	5	5	5	5	5	5	5	5

- Calcolo del piano: attiva la procedura di calcolo dei risultati economico-finanziari, sostituendo i valori precedenti. E' necessario utilizzare questa funzione ogni volta che si modifica almeno una ipotesi previsionale e prima di visualizzare i risultati. In questa fase viene realizzato un controllo sulla esistenza delle voci di tipo "speciale" (T,U,X per lo schema economico e I,U,X, per lo schema patrimoniale). La mancanza di una di queste voci impedisce lo svolgimento del calcolo.
- Piano Economico: consente di visualizzare il Conto Economico del Business Plan, in sequenza con l'andamento storico.

XYZ SpA - CONTI ECONOMICI DI PIANO					
	STORICO		PIANO		
	2003	2004	2005	2006	2007
Vendite prodotti			14.000	15.500	16.200
Vendite servizi			2.100	2.325	2.430
TOTALE VENDITE	0	0	16.100	17.825	18.630
Magazzino iniziale			-700	-800	-900
Acquisti materie prime			-5.600	-6.200	-6.480
Magazzino finale			770	880	990
TOTALE CONSUMI	0	0	-5.530	-6.120	-6.390
Energia elettrica			-1.400	-1.550	-1.620
Manutenzioni			-15	-25	-40
Altri costi industriali			-1.400	-1.550	-1.620
Ammortamenti industriali			-150	-300	-450
COSTI INDUSTRIALI	0	0	-2.965	-3.425	-3.730
COSTO DEL VENDUTO	0	0	-8.495	-9.545	-10.120
MARGINE INDUSTRIALE	0	0	7.605	8.280	8.510
Provvigioni			-70	-78	-81
Promozioni/pubblicità			-700	-775	-810
Altri costi commerciali			-420	-465	-486
COSTI COMMERCIALI	0	0	-1.190	-1.318	-1.377
Ammortamenti			-200	-400	-600
Personale amministrazione/struttura			-550	-600	-800

- Piano Patrimoniale: analogamente consente di visualizzare lo Stato Patrimoniale.

	C	D	E	F	G	H	I	J
1	XYZ SpA - CONTI ECONOMICI DI PIANO							
2								
3								
4		STORICO		PIANO				
5		2003	2004	2005	2006	2007		
5	Vendite prodotti			14.000	15.500	16.200		
6	Vendite servizi			2.100	2.325	2.430		
7	TOTALE VENDITE	0	0	16.100	17.825	18.630		
8								
9	Magazzino iniziale			-700	-800	-900		
10	Acquisti materie prime			-5.600	-6.200	-6.480		
11	Magazzino finale			770	880	990		
12	TOTALE CONSUMI	0	0	-5.530	-6.120	-6.390		
13								
14	Energia elettrica			-1.400	-1.550	-1.620		
15	Manutenzioni			-15	-25	-40		
16	Altri costi industriali			-1.400	-1.550	-1.620		
17	Ammortamenti industriali			-150	-300	-450		
18	COSTI INDUSTRIALI	0	0	-2.965	-3.425	-3.730		
19								
20	COSTO DEL VENDUTO	0	0	-8.495	-9.545	-10.120		
21								
22	MARGINE INDUSTRIALE	0	0	7.605	8.280	8.510		
23								
24	Provvigioni			-70	-78	-81		
25	Promozioni/pubblicità			-700	-775	-810		
26	Altri costi commerciali			-420	-465	-486		
27	COSTI COMMERCIALI	0	0	-1.190	-1.318	-1.377		
28								
29	Ammortamenti			-200	-400	-600		
30	Personale amministrazione/struttura			-550	-600	-800		

- Indici: consente di visualizzare l'andamento degli indicatori calcolati sulla base delle definizioni.

	A	B	C	D	E	F	G
1	XYZ SpA - INDICI DI BILANCIO						
2							
3							
4		STORICO		PIANO			
5		2003	2004	2005	2006	2007	
6	ROI	0,0%	0,0%	34,3%	94,7%	74,9%	
7	ROE	0,0%	0,0%	14,2%	8,3%	5,7%	
8	INDICE DI SOLIDITA'	0,0%	0,0%	-23,1%	-78,4%	-74,7%	
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							