

# BUSINESS PLAN: COSA OCCORRE SAPERE



Edizione 2011

## INDICE

<b>INDICE.....</b>	<b>2</b>
<b>GUIDA ALLA LETTURA.....</b>	<b>4</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY.....</b>	<b>7</b>
<b>DESCRIZIONE GENERALE DELL'IMPRESA.....</b>	<b>7</b>
<b>POSIZIONAMENTO COMPETITIVO.....</b>	<b>7</b>
<b>PROCESSI INTERNI/ESTERNI.....</b>	<b>8</b>
<b>PROFILO PROFESSIONALE DEI PROPONENTI.....</b>	<b>9</b>
<b>PRODOTTO O SERVIZIO.....</b>	<b>10</b>
<b>PIANO STRATEGICO.....</b>	<b>12</b>
<b>OBIETTIVI/MISSION.....</b>	<b>12</b>
<b>ANALISI INTERNA.....</b>	<b>12</b>
<b>ANALISI ESTERNA.....</b>	<b>12</b>
<b>Analisi dell'attrattività dell'area di business.....</b>	<b>12</b>
<b>Analisi delle altre influenze esterne.....</b>	<b>13</b>
<b>STRATEGIA COMPETITIVA DI BUSINESS.....</b>	<b>14</b>
<b>PIANO DI MARKETING.....</b>	<b>17</b>
<b>IL MERCATO.....</b>	<b>17</b>
<b>Localizzazione.....</b>	<b>17</b>
<b>STRATEGIA DI MARKETING.....</b>	<b>17</b>
<b>STIMA DELLA DOMANDA.....</b>	<b>18</b>
<b>PIANO OPERATIVO.....</b>	<b>22</b>
<b>LA PRODUZIONE.....</b>	<b>22</b>
<b>Le tecnologie.....</b>	<b>22</b>
<b>Gli investimenti.....</b>	<b>22</b>
<b>Il programma di insediamento.....</b>	<b>22</b>
<b>Le immobilizzazioni materiali.....</b>	<b>23</b>
<b>Le immobilizzazioni immateriali.....</b>	<b>23</b>
<b>GLI APPROVVIGIONAMENTI.....</b>	<b>23</b>
<b>Il ciclo produttivo.....</b>	<b>23</b>
<b>Analisi dei costi.....</b>	<b>23</b>

<b>ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE .....</b>	<b>26</b>
L'organizzazione dell'azienda.....	26
Struttura organizzativa .....	26
Descrizione dei compiti.....	26
<b>LA VESTE GIURIDICA .....</b>	<b>28</b>
<b>IL FABBISOGNO FINANZIARIO DELL'IMPRESA .....</b>	<b>28</b>
<b>LE FONTI DI FINANZIAMENTO .....</b>	<b>28</b>
<b>PROIEZIONI ECONOMICHE-FINANZIARIE.....</b>	<b>31</b>
<b>IL PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO.....</b>	<b>31</b>
<b>BILANCI PROSPETTICI .....</b>	<b>32</b>
I flussi finanziari .....	34
Indici di capital budgeting .....	34
<b>LE PREVISIONI PATRIMONIALI – ECONOMICHE – FINANZIARIE .....</b>	<b>35</b>

## GUIDA ALLA LETTURA

La presente guida è un supporto per chi deve scrivere un business plan contenendo le linee guida da seguire. Il presente documento potrà essere modificato in un qualunque momento da parte della Comitato Organizzatore del Premio Start Cup Milano Lombardia.

L'aver seguito le indicazioni ivi specificate non implica automaticamente che il business plan redatto sia corretto e completo, né che abbia pregi particolari rispetto a business plan redatti seguendo altri schemi.

Un business plan è composto da alcuni parti fondamentali, la cui mancanza ne pregiudica una valutazione positiva e impedisce a chi lo valuta di comprendere a fondo la bontà dell'idea imprenditoriale e quindi le sue reali potenzialità. Il grado di dettaglio delle singole parti è lasciato alla discrezione e alle capacità dei partecipanti.

### **Executive Summary**

La descrizione sintetica del progetto ha lo scopo decisivo di comunicare e farne valutare i punti salienti. Concisa ma esaustiva è il primo strumento che si ha a disposizione per vendere la propria idea, deve essere non più lungo di 2 pagine.

### **Descrizione generale dell'impresa**

La descrizione generale dell'impresa serve a fornire alcuni elementi fondamentali sul posizionamento competitivo dell'azienda, su come si intende organizzare i processi primari e di supporto e sul gruppo imprenditoriale che propone la business idea.

### **Descrizione del progetto**

E' la sezione dedicata alla descrizione della propria idea imprenditoriale. Le modalità di funzionamento del prodotto fornito o del servizio erogato, l'esistenza e consistenza di un mercato, i vantaggi forniti dalla nostra iniziativa ai consumatori e così via.

Le domande a cui occorrerà rispondere sono del tipo, che cos'è, come funziona, come ha avuto origine l'idea, quali sono i fattori potenziali di successo, quali gli sbocchi commerciali, i canali di vendita, quali risultati economici?

### **Piano Strategico**

Si comincia col definire gli obiettivi/mission dell'impresa e si sottolineano gli aspetti strategici che guideranno il progetto.

L'obiettivo dell'analisi interna è di delineare i punti di forza e di debolezza interni all'impresa e quindi comprendere quali siano i suoi differenziali competitivi (favorevoli o sfavorevoli).

E' molto importante individuare fin dall'inizio il contesto in cui la propria impresa intende operare: gli operatori attuali e potenziali, quelli cioè che già detengono quote del mercato di riferimento o che si trovano nella condizione di poter un giorno decidere di fare concorrenza alla impresa nascente.

L'analisi esterna si articola su due livelli.

- Analisi dell'attrattività dell'area di business (modello di Porter)
- Analisi delle altre influenze esterne

Occorre definire la strategia competitiva tenendo presente che non è possibile posizionarsi “a metà del guado”, ossia adottare soluzioni miste rispetto quelle di seguito presentate:

- Strategia di *Leadership di Costo*
- Strategia di *Differenziazione*
- Strategia di *Focalizzazione*

### **Piano di Marketing**

Uno dei primi passi da compiere per capire se l'azienda potrà avere qualche possibilità di successo è l'analisi del mercato. L'analisi di mercato è rivolta a raccogliere, classificare ed analizzare le informazioni sul contesto nel quale si svolgerà l'attività dell'impresa, per valutarne le dimensioni e gli attori che vi operano e fornire previsioni attendibili sul suo sviluppo.

Lo scopo dell'analisi è dunque quello di capire la situazione nella quale operano le aziende del settore, la loro organizzazione, i loro punti di forza e i punti deboli, le tendenze di sviluppo.

Per facilitare la valutazione del mercato potenziale si sfrutta la segmentazione attraverso variabili temporali, geografiche, sociologiche...delineando così una sottoarea più precisa e definibile.

### **Stima della domanda**

E' sempre necessario stimare la domanda attesa. Può essere utile servirsi di ricerche di mercato, ma quasi sempre sono a pagamento. Internet può essere un buono strumento per fare ricerche e trovare numeri che possano stimare più o meno correttamente la dimensione del mercato che si intende raggiungere e di stimare la domanda. Chiaramente, trattandosi di stime e di valori aleatori, il risultato finale delle proiezioni economiche finanziarie basate su queste ipotesi non può basarsi su un modello deterministico (risk analysis e what-if analysis). E' opportuno delineare diversi scenari (worse case vs. best case) per dimostrare che anche nelle condizioni peggiori, l'idea di business è economicamente sostenibile sul medio/lungo periodo.

### **Piano operativo**

In questo capitolo viene applicato il modello della catena del valore: si deve spiegare quali siano le singole attività principali che l'azienda deve sostenere:

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

Il piano operativo deve contenere anche il piano temporale, cioè si deve dislocare nel tempo la realizzazione della catena del valore (diagrammi di Gantt e Pert). Tutto deve essere fatto tenendo conto di quanto definito nel piano strategico: i differenziali competitivi che si vuole raggiungere devono essere congruenti e finalizzati a questo.

### **Organizzazione e Risorse Umane**

Occorre definire le *risorse umane critiche necessarie e disponibili* (gruppo imprenditoriale, dipendenti, investitori attivi, persone immagine...), le *variabili organizzative* (progettazione mansioni/posizioni individuali, sistema di delega o grado di decentramento), *sistema di gestione delle risorse umane* (gestione delle carriere, reclutamento, incentivazione e formazione) e *l'organico* (per il futuro, esigenze quantitative dell'organico). La gestione delle risorse umane deve essere dinamica ed evolutiva; occorre prevedere nuovi ruoli all'interno dell'impresa e un'espansione del personale che premetta la realizzazione di quanto programmato in fase di analisi strategica.

### **Struttura finanziaria**

L'analisi della struttura finanziaria consta di tre blocchi principali.

Le considerazioni sulla veste giuridica sono rilevanti ai fini del finanziamento: sapere se un'impresa è di persone (principio di responsabilità personale illimitata) o di capitali (principio di responsabilità limitata) è rilevante ai fini delle valutazioni di rischio condotte da un business angel, venture capitalist o da un istituto di credito.

Per avviare una start-up è necessario stimare il fabbisogno finanziario per sostenere l'investimento. Il capitale fisso è solo una parte del fabbisogno finanziario. L'altra parte è destinata a finanziare il capitale circolante netto, che è dato dalla somma dei crediti commerciali e delle scorte a cui vanno sottratti i debiti commerciali. Il fabbisogno finanziario si calcola attraverso il budget fonte-impieghi o attraverso l'analisi di cash-flow. L'analisi di cash-flow è uno strumento che consente, a partire dai dati di bilancio prospettici (Conto Economico e Stato Patrimoniale di budget) di arrivare a determinare il fabbisogno finanziario preciso nell'orizzonte temporale.

L'imprenditore che intende avviare un'impresa difficilmente avrà accesso al credito da parte di banche, a meno che queste non ricevano garanzie. Le sovvenzioni iniziali provengono per lo più da:

1. founders (fondatori)
2. family (famiglia)
3. friends (amici)

Quando l'azienda darà sufficienti garanzie agli investitori esterni, potrà ricevere finanziamenti in cambio di quote della società e partecipazione alla distribuzione degli utili.

#### **Proiezioni economiche-finanziarie**

Questa è la sezione del Business Plan che solitamente presenta le maggiori difficoltà. E' pertanto opportuno iniziare tale capitolo con un paragrafo introduttivo in cui sono indicate le *ipotesi di base* delle proiezioni economiche-finanziarie (*Domanda, Investimenti, Costi, Crediti/debiti commerciali*).

Prima di iniziare l'attività produttiva occorre raccogliere una serie di dati che saranno essenziali per lo sviluppo di un piano dove le esigenze di produzione, commerciali, organizzative ed economico-finanziarie siano ben bilanciate. Tali parametri derivanti dalla contabilità analitica e dalla contabilità generale permetteranno di preparare i tre documenti riassuntivi della gestione:

- Profitti & Perdite
- Stato Patrimoniale
- Flussi finanziari

Le informazioni che devono quindi essere sempre presenti sono:

- *Bilanci prospettici* (Conto Economico e Stato Patrimoniale) con orizzonte temporale compreso tra tre e cinque anni.
- *Schema di cash-flow*, con orizzonte tra tre e cinque anni, per giungere al fabbisogno finanziario
- *Sistema di indici*, di redditività e di liquidità
- *Indicatori di capital budgeting* (NPV, PBT) che sintetizzano gli andamenti finanziari
- *Break even analysis* (vista secondo l'accezione economica) che permette di calcolare il punto di pareggio, ovvero il volume di vendite tale che permette di pagare i costi fissi ( $MON = 0$ ).

## **EXECUTIVE SUMMARY**

La descrizione sintetica del progetto ha lo scopo decisivo di comunicare e farne valutare i punti salienti. Concisa ma esaustiva è il primo strumento che si ha a disposizione per vendere la propria idea.

E' bene ricordare che non si è gli unici a presentare potenziali idee imprenditoriali a potenziali finanziatori, chi si trova nella posizione di valutare l'idea è spesso oberato di lavoro e alle prese con decine di progetti simili. Il tempo a sua disposizione è esiguo e quindi la lettura della descrizione sintetica potrebbe essere l'unica occasione che si ha per convincerlo a proseguire la lettura e andare ad esaminare l'idea in dettaglio.

Sono sufficienti 2 pagine in cui sono riassunte le informazioni più importanti, in alcuni casi anche dettagliate (previsioni economiche) contenute negli altri capitoli.

E' pertanto l'ultimo, in senso temporale, capitolo da scrivere.

I seguenti elementi essenziali:

- I bisogni che l'impresa intende soddisfare con quali tipi di prodotti/servizi.
- Le premesse (storia) e lo stadio di sviluppo dell'idea, in particolare dei prodotti/servizi (eventuale evidenza di accettazione da parte di clienti o di giudizi positivi di esperti)
- Il mercato/segmenti a cui intende indirizzare l'offerta e con quali obiettivi.
- La concorrenza ed il posizionamento (vantaggi) competitivo.
- Il team imprenditoriale/manageriale ed il background di esperienza.
- Gli aspetti essenziali operativi ed organizzativi (commerciali, tecnici, produttivi, amministrativi).
- I rischi e le protezioni/difese (legali/gestionali).
- I principali traguardi distribuiti nel tempo ed i vincoli (risorse finanziarie, manageriali...).
- La sintesi dei risultati economici e dell'assetto finanziario/patrimoniale (caso base, eventualmente più favorevole e meno favorevole)

## **DESCRIZIONE GENERALE DELL'IMPRESA**

La descrizione generale dell'impresa serve a fornire alcuni elementi fondamentali sul posizionamento competitivo dell'azienda, su come si intende organizzare i processi primari e di supporto e sul gruppo imprenditoriale che propone la business idea.

### **POSIZIONAMENTO COMPETITIVO**

Per effettuare tale analisi utilizzeremo il modello di Abell, con cui andremo ad analizzare il nostro business in funzione di 3 variabili:

1. Prodotti/Servizi
2. Bisogni/Esigenze
3. Clienti

La rappresentazione grafica di questa analisi e di alcune varianti sono riportate in Figura 1.

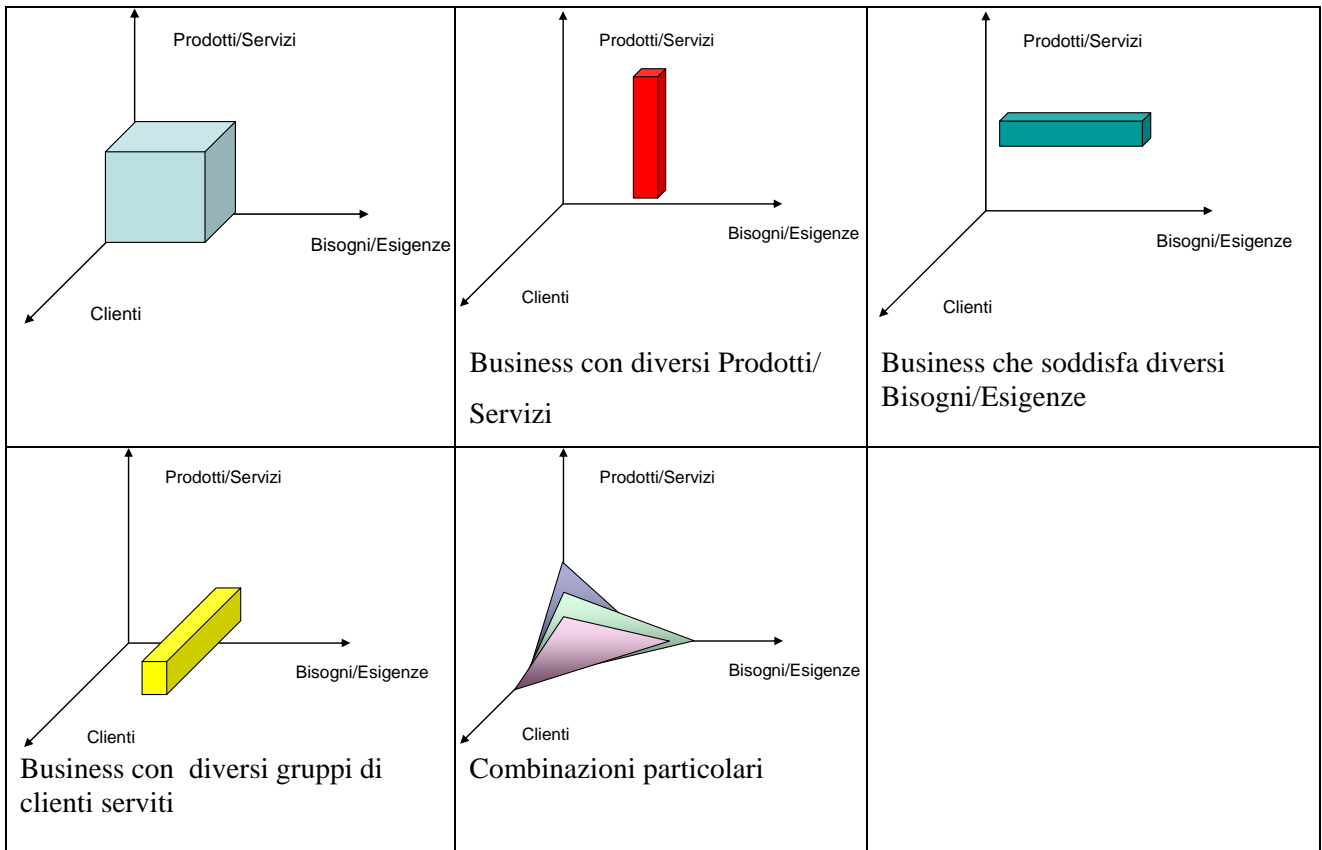


Figura 1- Modello di Abell

**PROCESSI INTERNI/ESTERNI**

Attraverso un'analisi della catena del valore, così come individuata da Porter, è possibile individuare un serie di attività che sono classificabili come

1. di supporto
2. primarie

rappresentate in Figura 2.

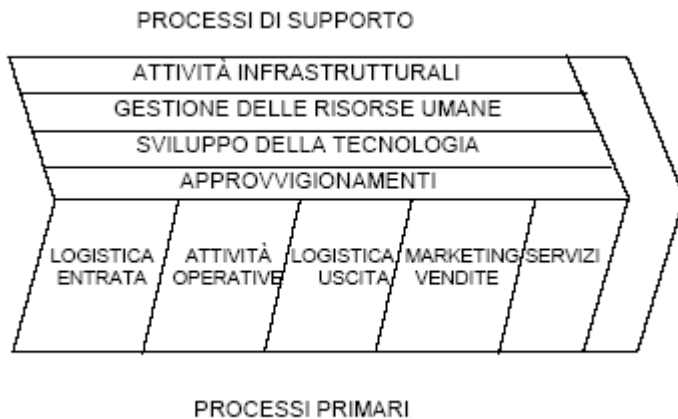


Figura 2 – Catena del valore di Porter

Non in tutte le aziende sono presenti tutte le attività sopra riportate, ad. esempio una società di servizi potrebbe non avere logistica in entrata e in uscita.

Inoltre, l'azienda deve decidere ed esplicitare se intende svolgere internamente le attività o se appoggiarsi a terzi, secondo una politica di "make or buy" e di integrazione verticale, tramite cui cercare di incrementare il suo potere di mercato nei confronti di concorrenti e fornitori.

### **PROFILO PROFESSIONALE DEI PROPONENTI**

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

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

### **DESCRIZIONE GENERALE DEL PROPONENTE**

#### DESCRIZIONE PROPONENTE

COGNOME.....

NOME .....

INDIRIZZO.....

TEL.....

FAX.....

E-MAIL.....

TITOLO DI STUDIO.....

ATTUALE OCCUPAZIONE.....

ESPERIENZE PROFESSIONALI PRECEDENTI.....

## DESCRIZIONE DEL PROGETTO

E' la sezione dedicata alla descrizione della propria idea imprenditoriale. Le modalità di funzionamento del prodotto fornito o del servizio erogato, l'esistenza e consistenza di un mercato, i vantaggi forniti dalla nostra iniziativa ai consumatori e così via.

Le domande a cui occorrerà rispondere sono del tipo, che cos'è, come funziona, come ha avuto origine l'idea, quali sono i fattori potenziali di successo, quali gli sbocchi commerciali, i canali di vendita, quali risultati economici?

Questa parte deve fungere da introduzione alla trattazione particolareggiata che seguirà per ogni punto del vostro Business Plan.

## PRODOTTO O SERVIZIO

In questa parte viene fornita una descrizione fisica/funzionale del prodotto o servizio che si intende fornire al mercato. Tale prodotto può essere una variazione di un prodotto esistente o un prodotto completamente nuovo.

E' indispensabile sottolineare gli aspetti che differenziano il prodotto da quelli forniti dalla concorrenza; evidenziare i bisogni che tale prodotto può soddisfare e le eventuali soluzioni che può fornire al cliente per la risoluzione dei suoi problemi.

E' importante evidenziare i punti di forza del prodotto ed in particolare la sostenibilità nel lungo periodo di questi benefici. In questo capitolo viene inoltre descritto lo stato di avanzamento dei lavori. Ciò che infatti il cliente vuole comprare non sono i nostri prodotti ma i benefici che questi gli possono procurare.

## DESCRIZIONE PRODOTTO/SERVIZIO

• TIPOLOGIA:

Prodotto

Processo

Servizio

DESCRIZIONE TECNICA.....

.....

.....

ELENCO della documentazione tecnica disponibile.....

.....

.....

BUSINESS PLAN: COSA OCCORRE SAPERE

- MODALITA' D'UTILIZZO:

.....  
.....

- PUNTI DI FORZA:

.....  
.....

- STADIO DI SVILUPPO:

- Embrionale
- Progetto cartaceo (allegare documentazione)
- Prototipazione

- DEPOSITO DOMANDA:

- Nessuno
- Brevetto nazionale
- Brevetto europeo
- Brevetto internazionale (PCT)

- SISTEMI DI CERTIFICAZIONE:

- Marchio o logo
- Marchio comunitario
- Certificazioni ISO

## PIANO STRATEGICO

### OBIETTIVI/MISSION

In questo paragrafo si sottolineano gli aspetti strategici che guideranno il progetto e la compilazione del documento stesso che dovrà evidenziare piani operativi, attività e risorse sempre coerenti con la Mission di lungo periodo.

**Obiettivo:** è una grandezza economica misurabile per rappresentare lo stato di salute del progetto-azienda (sostanzialmente il fatturato o l'utile analizzato e scomposto in varie forme attraverso l'ausilio di indicatori di redditività e liquidità).

**Mission:** rappresenta l'orientamento di fondo del progetto, di tipo generale e con forte contenuto motivazionale.

### ANALISI INTERNA

L'obiettivo dell'analisi interna è di delineare i punti di forza e di debolezza interni all'impresa e quindi comprendere quali siano i suoi differenziali competitivi (favorevoli o sfavorevoli).

Identificare gli elementi negativi serve a far riflettere su quali siano le soluzioni da adottare per poterli eliminare.

Lo strumento che consente di evidenziare i differenziali competitivi di un'impresa è la catena del valore: si deve disaggregare l'impresa nelle sue attività *Primarie* (logistica in ingresso, in uscita, operation...) e di *Supporto* (acquisizione di impianti, gestione risorse umane...).

Per una start-up il solo strumento di analisi interna è l'analisi delle competenze e risorse critiche con cui è possibile individuare i differenziali legati al patrimonio di *know-how*, *skill* e beni tangibili del gruppo imprenditoriale.

### ANALISI ESTERNA

E' molto importante individuare fin dall'inizio il contesto in cui la propria impresa intende operare: gli operatori attuali e potenziali, quelli cioè che già detengono quote del mercato di riferimento o che si trovano nella condizione di poter un giorno decidere di fare concorrenza alla impresa nascente.

E' altresì importante non dimenticare che molte attività produttive o di servizio apparentemente non simili alla nostra esercitano sul mercato di riferimento una forma di concorrenza definita indiretta.

Pur avendo un prodotto diverso infatti il consumatore può trovare in tale prodotto un perfetto sostituto per il nostro, in quanto questo provvede a risolvere lo stesso problema. Tale concorrenza, definita indiretta, spesso causa più problemi di quella diretta, in quanto più difficile da identificare e monitorare.

L'analisi esterna si articola su due livelli.

#### *Analisi dell'attrattività dell'area di business*

Un 'area di business è definibile come l'insieme di tutti i competitori.

Lo strumento per effettuare l'analisi e la raccolta dati sull'attrattività dell'area di business è il modello di Porter o delle cinque forze competitive, riportato in Figura 3. L'ipotesi fondamentale alla base del modello è

che l'attrattività dell'area di business è inversamente proporzionale al grado di competizione allargata, cioè l'insieme delle cinque forze competitive che sono:

- Potere contrattuale con i fornitori
- Potere contrattuale con i clienti
- Minaccia di potenziali entranti
- Minaccia di prodotti sostitutivi
- Rivalità interna (competitori già esistenti)

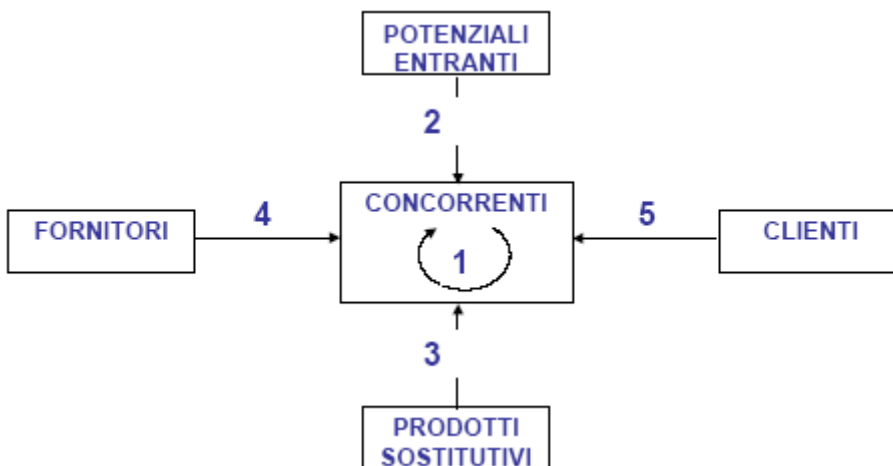


Figura 3 – Le 5 forze di Porter

Nell'analizzare i *concorrenti* è necessario capire quali sono i loro punti di forza e di debolezza. Fare un'analisi comparativa dei nostri prodotti e processi rispetto a quelli della concorrenza (benchmarking) è fondamentale per capire quale sarà il concorrente e come definire strategie competitive.

Il metodo più semplice consiste nell'uso di tabelle di posizionamento competitivo, cioè delle griglie di valutazione, nelle quali si deve collocare la azienda e quelle concorrenti. Qualità e prezzo sono due fattori spesso utilizzati per questo tipo di analisi.

### *Analisi delle altre influenze esterne*

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

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

## STRATEGIA COMPETITIVA DI BUSINESS

Occorre definire la strategia competitiva tenendo presente che non è possibile posizionarsi “a metà del guado”, ossia adottare soluzioni miste rispetto quelle di seguito presentate:

- Strategia di *Leadership di Costo*: agisce sui differenziali di costo, in pratica la competizione del nuovo prodotto sarà basata su un differenziale di prezzo basato su un differenziale di costo a monte nel processo produttivo. Economie di scala
  1. Economie di apprendimento
  2. Modalità di utilizzo della capacità produttiva (stagionalità, scorte, subfornitura)
  3. Collegamenti (legami interni e verticali)
  4. Sinergie (stesso canale informativo per 2 S.B.U...)
  5. Grado di integrazione verticale
  6. Tempo (essere i primi)
  7. Localizzazione
  8. Politiche discrezionali (prodotto, mix, livello di servizio, politiche del personale...)
  9. Fattori istituzionali (leggi, incentivi, tariffe...)Esempi di questo caso sono processi produttivi che apportino migliorie in termini di efficienza produttiva, cioè di un miglior consumo e sfruttamento delle materie prime...
- Strategia di *Differenziazione*: agisce sui differenziali di attrattività, è finalizzata a rendere unico il prodotto agli occhi del cliente facendo uso di tutti i differenziali di attrattività:
  - Scelte di politica aziendale
    1. Caratteristiche e prestazioni dei prodotti
    2. Servizi assicurati
    3. Intensità di un'attività
    4. Contenuto di un'attività
    5. Qualità input
    6. Competenze e livello di esperienza del personale e formazione
  - Collegamenti
    1. Interni
    2. Verticali
  - Tempo (essere i primi)
  - Localizzazione (copertura geografica - banche)
  - Interrelazioni (economie di scopo – vendita congiunta di servizi finanziari ed assicurativi)
  - Apprendimento
  - Fattori di scala
- Strategia di *Focalizzazione*: agisce su un target di clienti ben identificato e particolareggiato.
  1. Focalizzazione sui costi (concorrenti a largo spettro hanno costi superiori).
  2. Focalizzazione sulla differenziazione (i concorrenti danno prodotti al di sotto delle esigenze del segmento).

**PIANO STRATEGICO**

- **OBIETTIVI E VINCOLI** (mission del progetto ed obiettivi specifici, disponibilità di risorse finanziarie nel tempo,....).....  
.....  
.....  
.....

- **ANALISI INTERNA** (disaggregazione dell'impresa nelle sue attività principali, analisi dei differenziali competitivi per ciascuna delle attività individuate)
  - ❑ disaggregazione dell'impresa nelle sue attività principali
  - ❑ individuazione delle attività distintive, differenzianti in modo unico l'impresa rispetto ai concorrenti, non facilmente imitabili o sostituibili, legate alle caratteristiche chiave del prodotto/servizio erogato.
  - ❑ Analisi dei differenziali competitivi.....  
.....  
.....  
.....

- **ANALISI ESTERNA** (scenario esterno di medio/lungo periodo) :

**ANALISI COMPETITIVA**

Segmentazione strategica :

- variabili di identificazione rilevanti.....  
.....  
.....
- classificazione delle imprese esistenti ed identificazione dei cluster.....  
.....  
.....

ANALISI DELL'ATTRATTIVITÀ DELL'AREA DI BUSINESS (livello di dettaglio: sottoarea di business) :

- competitività interna alla sottoarea di business (prodotti/servizi offerti omogenei).....  
.....
- prodotti sostitutivi.....  
.....
- minaccia di potenziali nuovi entranti.....  
.....
- grado di potere contrattuale dei fornitori.....  
.....
- grado di potere contrattuale dei clienti.....  
.....

ANALISI DELLE ALTRE INFLUENZE ESTERNE (variabili di tipo politico, normativo, tecnologico, socioculturale che influenzano in modo rilevante il contesto competitivo) .

- identificazione delle variabili rilevanti.....  
.....
- individuazione degli scenari relativi alle variabili identificate, in termini attuali ed evolutivi.....  
.....

• STRATEGIA SCELTA :

- Leadership di costo
- Differenziazione (alto standard qualitativo/tecnologico del prodotto/servizio)
- Focalizzazione (prodotto/servizio orientato ad una determinata categoria di consumatori)

Osservazioni

.....  
.....  
.....

## PIANO DI MARKETING

### IL MERCATO

Uno dei primi passi da compiere per capire se l'azienda potrà avere qualche possibilità di successo è l'analisi del mercato. L'analisi di mercato è rivolta a raccogliere, classificare ed analizzare le informazioni sul contesto nel quale si svolgerà l'attività dell'impresa, per valutarne le dimensioni e gli attori che vi operano e fornire previsioni attendibili sul suo sviluppo.

Lo scopo dell'analisi è dunque quello di capire la situazione nella quale operano le aziende del settore, la loro organizzazione, i loro punti di forza e i punti deboli, le tendenze di sviluppo.

Per facilitare la valutazione del mercato potenziale si sfrutta la segmentazione attraverso variabili temporali, geografiche, sociologiche...delineando così una sottoarea più precisa e definibile.

### *Localizzazione*

La localizzazione della nuova attività produttiva è importante dal punto di vista strategico così come operativo e dipende da una serie di fattori, tra cui la natura del prodotto o servizio da commercializzare, i metodi di distribuzione prescelti, le infrastrutture e le tecnologie disponibili e così via.

Per alcune produzioni la vicinanza fisica al mercato potenziale può essere decisiva, per altre si può pensare di localizzare gli uffici anche all'altro capo del mondo o addirittura in casa propria.

Fondamentalmente la localizzazione deve essere funzionale all'attività che si intende svolgere e tener conto di eventuali vincoli ambientali o di opportunità particolarmente favorevoli, come quella di avere già a disposizione un locale idoneo per esempio.

### STRATEGIA DI MARKETING

Consiste nel progettare il marketing mix determinando il valore delle seguenti quattro variabili:

- Prezzo
  1. livello base
  2. grado di differenziazione
- Prodotto (caratteristiche del prodotto)
  1. qualità(intrinseca e percepita)
  2. prestigio
  3. affidabilità
  4. sicurezza
  5. grado di innovazione e livello tecnologico
  6. impatto estetico
  7. gamma offerta
- Promozione
  1. istituzionale (dell'impresa)
  2. del prodotto
- Posto (Place)
  1. commercializzazione e distribuzione

### STIMA DELLA DOMANDA

E' sempre necessario stimare la domanda attesa. Può essere utile servirsi di ricerche di mercato, ma quasi sempre sono a pagamento. Internet può essere un buono strumento per fare ricerche e trovare numeri che possano stimare più o meno correttamente la dimensione del mercato che si intende raggiungere e di stimare la domanda. In una semplice formula la domanda attesa del bene è data dalla quota di mercato acquisibile per la valutazione del mercato di riferimento (in termini di unità di prodotto). Chiaramente, trattandosi di stime e di valori aleatori, il risultato finale delle proiezioni economiche finanziarie basate su queste ipotesi non può basarsi su un modello deterministico (risk analysis e what-if analysis).

E' opportuno delineare diversi scenari (worse case vs. best case) per dimostrare che anche nelle condizioni peggiori, l'idea di business è economicamente sostenibile sul medio/lungo periodo.

### PIANO DI MARKETING

- DEFINIZIONE MERCATO POTENZIALE

- CLIENTI/SEGMENTI TARGET

- Business to business*

- Settore pubblico o settore privato.....
    - Area d'attività.....
    - Dimensione d'impresa.....
    - Area geografica.....
    - Tipologia d'acquisto (frequenza, dimensione dell'ordine, prassi d'acquisto) .....
    - .....
    - Motivazioni d'acquisto (caratteristiche prodotto, costo, qualità, affidabilità e servizio) .....
    - .....
    - .....

- Business to consumers*

- Profilo demografico e socio-economico
    - Fascia d'età.....
    - Occupazione.....
    - Educazione.....
    - Reddito/classe sociale.....
    - Area geografica.....
    - Bisogni da soddisfare/motivazione dell'acquisto.....

Altre caratteristiche di rilievo del segmento target.....  
.....

- STADIO DI SVILUPPO DEL PRODOTTO/SERVIZIO

- Totalmente innovativo (bisogno, prodotto, tecnologia)
  - Genera un nuovo bisogno
  - Non ha prodotti sostitutivi
  - E' basato su nuove tecnologie

• STADIO DI SVILUPPO DEL MERCATO DI RIFERIMENTO

- Inesistente
- Fase di crescita
- Maturità
- Declino

• DIMENSIONE del MERCATO di RIFERIMENTO

- No di pezzi venduti (o No di utenti del servizio).....
- No di imprese presenti .....
- Trend di crescita del mercato.....

• PREVISIONE QUOTA DI MERCATO

- Stima della % del mercato di riferimento.....
- Grado di approssimazione adottato.....
- Analisi what if.....
- Range analisi di sensitività.....

• COMPETITORI

- Principali concorrenti diretti (prodotti che soddisfano bisogni identici).....  
.....
- Principali concorrenti indiretti (stesso mercato di riferimento).....  
.....
- Quote di mercato relative.....
- Anni di attività .....
- Osservazioni.....  
.....

• POLITICA DI PREZZO (posizionamento sul mercato)

- ALTO (mercato di nicchia)
- MEDIO (allineamento con principali competitori)
- BASSO (politica aggressiva)

MOTIVAZIONI e PROSPETTIVE

Prezzi dei competitori (diretti e potenziali).....

BUSINESS PLAN: COSA OCCORRE SAPERE

Costi sostenuti (costo pieno aziendale).....  
 Elasticità della domanda e target di mercato.....  
 Profittabilità attesa.....

• SERVIZI di ASSISTENZA, MANUTENZIONE (associati al prodotto/servizio)

- Assistenza diretta
- Commissionata ad imprese specializzate già presenti sul mercato

• PROMOZIONE

- PUBBLICITA'
  - Attività promozionale in senso stretto
  - Cataloghi e altre forme di comunicazione
  - Persone d'immagine
- PUBBLICHE RELAZIONI
- ALTRO.....

• DISTRIBUZIONE/CANALI COMMERCIALI

- FORZA VENDITA
  - Propria dell'Azienda
  - Concessionari
  - Agenti
- CANALI COMMERCIALI
  - GDO
  - Negozi monomarca
  - Franchising
  - Altro.....

• BUDGET DI MARKETING (spese suddivise per voci)

VOCI di COSTO	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3

BUSINESS PLAN: COSA OCCORRE SAPERE

- PIANO DELLE VENDITE

	MERCATO POTENZIALE	MERCATO RAGGIUNTO	VENDITE PREVISTE	SPESE di PUBBLICITA' e PROMOZIONE
ANNO 1				
ANNO 2				
ANNO 3				

## PIANO OPERATIVO

In questo capitolo viene applicato il modello della catena del valore: si deve spiegare quali siano le singole attività principali che l'azienda deve sostenere:

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

Il piano operativo deve contenere anche il piano temporale, cioè si deve dislocare nel tempo la realizzazione della catena del valore (diagrammi di Gantt e Pert).

Tutto deve essere fatto tenendo conto di quanto definito nel piano strategico: i differenziali competitivi che si vuole raggiungere devono essere congruenti e finalizzati a questo.

### LA PRODUZIONE

Come e quando avverrà la produzione? Con quale processo? Con quali macchinari e tecnologie? Con quali volumi e con quali investimenti?

Per processo di produzione si intende qualunque processo o procedura che trasformi delle risorse iniziali in un prodotto finito, la produzione industriale può essere molto più complessa ed articolata dell'erogazione di un servizio. Il processo dipende dalle tecnologie adottate, dalla localizzazione, dai costi di immobilizzazione e di funzionamento.

#### *Le tecnologie*

La scelta delle tecnologie, che si traducono in un investimento ed in ultima analisi nella elencazione delle macchine ed impianti necessari per il processo, può essere complessa e presentare aspetti economici e finanziari di rilievo. La valutazione della tecnologia da adottare è molto importante. In genere esistono sul mercato varie alternative. Le macchine più semplici costano meno ma probabilmente comportano costi variabili unitari più alti. Apparecchiature tecnologicamente più avanzate sono più costose, con costi fissi più alti ma generalmente costi variabili più bassi.

#### *Gli investimenti*

La scelta delle tecnologie, come già detto, si traduce nella scelta di un livello di investimento invece che un altro, ammortizzabile in un periodo pari alla vita utile stimata dell'impianto. Sarà pertanto fondamentale nello scegliere l'impianto valutare il contributo che esso apporterà alla produzione in relazione con i livelli previsti di ricavo e le capacità finanziarie della nostra azienda. Occorrerà pertanto definire in dettaglio il piano degli investimenti e quello di ammortamento per le tecnologie adottate.

#### *Il programma di insediamento*

Il programma di insediamento riguarda i tempi e le modalità necessarie per l'installazione e l'operatività degli impianti. Questo va dalla scelta della localizzazione, alla scelta della tecnologia, dal disegno dei diagrammi di flusso della produzione alla disposizione del lay-out degli impianti, dalla fornitura dei macchinari al loro assemblaggio e messa in funzionamento. Tali tempi e modalità variano in funzione dei contratti di fornitura, della complessità della tecnologia e della capacità di pianificazione dell'imprenditore.

### ***Le immobilizzazioni materiali***

Le immobilizzazioni materiali consistono di tutti quegli investimenti in strumenti di produzione fisicamente percepibili come macchinari, impianti, immobili, terreni, fabbricati vari, capannoni, automezzi, computer e così via. Tali immobilizzazioni verranno riportate con il loro costo storico di acquisto e di anno in anno decurtate della corrispondente diminuzione di valore dovuta a fattori come l'utilizzo, il grado di obsolescenza tecnologico e la vita economica utile stimata del bene stesso.

### ***Le immobilizzazioni immateriali***

Le immobilizzazioni immateriali consistono invece di tutti quei fattori di produzione di difficile percezione fisica. Per esempio software utilizzato dall'impresa, brevetti e licenze eventualmente acquisite da terzi, valore pagato a terzi per l'acquisizione di un valore intrinseco all'azienda stessa.

In quest'ultima categoria potrebbero rientrare valori come la stima del marchio di un'azienda già avviata eventualmente rilevata, la stima del pacchetto clienti o della quota di mercato (avviamento) e così via. Anche il valore delle immobilizzazioni immateriali andrà di anno in anno decurtato in proporzione al grado di utilizzo che se ne farà e del loro contributo alla produzione di ciascun periodo d'esercizio.

## **GLI APPROVVIGIONAMENTI**

La funzione di approvvigionamento dei fattori produttivi necessari all'espletamento dell'attività dell'azienda è un'altra funzione critica per qualsiasi attività aziendale. Bisogna essere sicuri di poter disporre delle risorse necessarie, nella quantità richiesta, al momento in cui sono necessarie, con il giusto livello di qualità ed al miglior livello del rapporto qualità/prezzo.

Per ottenere tutto ciò bisogna conoscere a fondo tutti gli aspetti del ciclo produttivo, gli aspetti generali e quelli critici della produzione nonché i costi connessi a ciascuna fase di lavorazione.

### ***Il ciclo produttivo***

Occorre definire con precisione il ciclo produttivo, descrivendone con attenzione le singole fasi che lo compongono con l'indicazione dei tempi necessari per ciascuna operazione, degli input in termini di risorse umane e materie prime, di tutti i costi operativi connessi, come ad esempio quelli di manutenzione.

Sarà fondamentale evidenziare tutti quegli aspetti generali e particolari, specialmente quelli cosiddetti "critici" per un corretto e regolare svolgersi dell'attività produttiva. Questo permetterà di ridurre al minimo costi, tempi morti e sprechi ottimizzando l'utilizzo di tutte le risorse impiegate nel processo produttivo.

Nell'ambito della descrizione del processo produttivo è importante identificare tutte le fasi critiche del processo stesso. Sono definite fasi critiche tutte quelle operazioni che potrebbero avere un impatto determinante sullo svolgimento di tutta l'attività produttiva. Gli aspetti critici vanno pertanto opportunamente identificati e gestiti in modo da minimizzare il livello complessivo di rischio connesso con l'attività produttiva.

### ***Analisi dei costi***

Occorre analizzare tutti le voci di costo connesse con lo svolgimento dell'attività produttiva, quali: costi di manodopera diretta, costi relativi ai consumi unitari di materie prime e semilavorati, costi per servizi connessi, costi generali da ripartire per la percentuale di competenza sull'attività in considerazione.

La contabilità analitica offre ottimi spunti per l'ottimizzazione ed il miglioramento continuo dei processi.

**PIANO OPERATIVO**

- **OBIETTIVI FUNZIONALI**

- Come s'intende organizzare la produzione (con quale processo, macchinari, tecnologie)

.....

.....

.....

- Con quali volumi e investimenti

.....

.....

**TEMPIFICAZIONE DEGLI ACQUISTI**

VOCI di COSTO	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3

- DESCRIZIONE DI INPUT E RISORSE FONDAMENTALI

- Immobilizzazioni materiali (fabbricati, impianti, macchinari, automezzi, PC...)

.....  
.....

- Immobilizzazioni immateriali (licenze, brevetti, marchi)

.....

- Beni ad uso singolo (materie prime, servizi, affitti, stipendi....)

.....

- FORNITORI CRITICI e ACCORDI ESISTENTI

.....  
.....

- TIMING

- Elenco delle attività base che compongono il processo produttivo

.....  
.....  
.....

- Tempificazione del processo produttivo (GANTT , PERT)

( Inserire allegato)

## **ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE**

In questo capitolo si devono definire le *risorse umane critiche necessarie e disponibili* (gruppo imprenditoriale, dipendenti, investitori attivi, persone immagine...), le *variabili organizzative* (progettazione mansioni/posizioni individuali, sistema di delega o grado di decentramento), *sistema di gestione delle risorse umane* (gestione delle carriere, reclutamento, incentivazione e formazione) e *l'organico* (per il futuro, esigenze quantitative dell'organico).

La gestione delle risorse umane deve essere dinamica ed evolutiva; occorre prevedere nuovi ruoli all'interno dell'impresa e un'espansione del personale che premetta la realizzazione di quanto programmato in fase di analisi strategica.

### ***L'organizzazione dell'azienda***

Si definisce organizzazione aziendale l'insieme delle componenti e dei meccanismi di funzionamento di una struttura. Ogni impresa ha la sua organizzazione che è funzione degli obiettivi, delle strategie e delle risorse di cui l'azienda si è dotata.

La natura del mercato, il livello di dinamicità, la massa critica minima indispensabile per operare proficuamente, lo stile manageriale dell'imprenditore, tutti questi fattori congiuntamente determinano il modello organizzativo della nostra azienda. Nell'ambito di tale modello vengono poi definiti ruoli e compiti delle singole persone. A tal fine è opportuno citare la definizione più ricorrente in materia di organizzazione aziendale per cui l'azienda "è un insieme di risorse umane, tecniche e finanziarie, coordinate ed interagenti tra loro per cogliere le opportunità offerte dal mercato".

### ***Struttura organizzativa***

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

### ***Descrizione dei compiti***

Per ogni posizione bisognerebbe specificare dettagliatamente l'insieme degli incarichi e delle responsabilità che le fanno capo (job description). Per ogni persona che debba ricoprire una determinata posizione bisognerebbe specificare con accuratezza le caratteristiche personali e professionali richieste (personal description). Tali aspetti sono fondamentali sia per assicurare il miglior modello possibile di organizzazione del lavoro, che per evitare problemi nell'identificazione delle responsabilità, dei meriti e delle mancanze che per assicurarsi che le persone selezionate siano effettivamente le più adatte a svolgere i compiti precedentemente individuati.

## ORGANIZZAZIONE

- RISORSE UMANE CRITICHE
- Figure professionali coinvolte nel progetto (gruppo imprenditoriale, collaboratori, persone immagine...)  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....
- ORGANIZZAZIONE INTERNA
  - STRUTTURA ORGANIZZATIVA (ORGANIGRAMMA)  
.....  
.....  
.....
  - DEFINIZIONE DELLE MANSIONI  
.....  
.....  
.....
  - DEFINIZIONE COLLEGAMENTI LATERALI  
.....  
.....  
.....
  - DECENTRAMENTO (Sistema di potere)  
.....  
.....  
.....
- ORGANICO
  - Competenze necessarie per lo sviluppo del progetto (quantitativamente e qualitativamente):
    - Attuali.....  
.....
    - Future (in termini prospettici).....  
.....

## **STRUTTURA FINANZIARIA**

L'analisi della struttura finanziaria consta di tre blocchi principali:

- Veste giuridica dell'impresa nascente
- Fabbisogno finanziario dell'impresa
- Fonti di finanziamento

### **LA VESTE GIURIDICA**

Le considerazioni sulla veste giuridica sono rilevanti ai fini del finanziamento: sapere se un'impresa è di persone (principio di responsabilità personale illimitata) o di capitali (principio di responsabilità limitata) è rilevante ai fini delle valutazioni di rischio condotte da un business angel, venture capitalist o da un istituto di credito.

Il fatto che una S.p.A. possa emettere obbligazioni ed essere quotata in borsa offre maggiori possibilità di accedere a capitali di rischio.

La veste giuridica influenza la soglia minima di capitale in gioco (120.000 Euro per S.p.A., 10.000 Euro per S.r.l.) e quindi influisce sulla credibilità del finanziamento.

### **IL FABBISOGNO FINANZIARIO DELL'IMPRESA**

Per avviare una start-up è necessario stimare il fabbisogno finanziario per sostenere l'investimento. Il capitale fisso è solo una parte del fabbisogno finanziario. L'altra parte è destinata a finanziare il capitale circolante netto, che è dato dalla somma dei crediti commerciali e delle scorte a cui vanno sottratti i debiti commerciali. Il fabbisogno finanziario si calcola attraverso il budget fonte-impieghi o attraverso l'analisi di cash-flow. L'analisi di cash-flow è uno strumento che consente, a partire dai dati di bilancio prospettici (Conto Economico e Stato Patrimoniale di budget) di arrivare a determinare il fabbisogno finanziario preciso nell'orizzonte temporale.

### **LE FONTI DI FINANZIAMENTO**

L'imprenditore che intende avviare un'impresa difficilmente avrà accesso al credito da parte di banche, a meno che queste non ricevano garanzie. Le sovvenzioni iniziali provengono per lo più da:

4. founders (fondatori)
5. family (famiglia)
6. friends (amici)

Quando l'azienda darà sufficienti garanzie agli investitori esterni, potrà ricevere finanziamenti in cambio di quote della società e partecipazione alla distribuzione degli utili.

**STRUTTURA FINANZIARIA**

- VESTE GIURIDICA
- Tipologia di Società che s'intende costituire:
  - Di Persone (S.S., S.n.c.....).....
  - Di Capitali (S.r.l., S.p.A.....).....
- FABBISOGNO FINANZIARIO (Investimento richiesto al primo anno di attività)

IMMOBILIZZAZIONI	TIPOLOGIA	NUMERO	COSTO TOTALE
Fabbricati			
Macchinari			
Attrezzature/PC			
Automezzi			
Licenze/brevetti/marchi			

BENI AD USO SINGOLO	TIPOLOGIA	NUMERO	COSTO TOTALE
Materie prime			
Affitti			
Stipendi			
Altro			

- FONTI DI FINANZIAMENTO

Finanziamenti attualmente disponibili (in termini assoluti o percentuali sul totale del capitale investito)

- Partecipazione personale.....
- Investitori privati (amici/parenti, business angel, venture capitalist).....
- Investitori pubblici (fondi Provinciali, Regionali, Nazionali, Comunitari).....

Fonti di finanziamento preferenziali:

- Partecipazione personale.....
- Investitori privati (amici/parenti- venture capitalist).....
- Investitori pubblici (fondi provinciali, regionali, nazionali, comunitari).....

## PROIEZIONI ECONOMICHE-FINANZIARIE

Questa è la sezione del Business Plan che solitamente presenta le maggiori difficoltà. E' pertanto opportuno iniziare tale capitolo con un paragrafo introduttivo in cui sono indicate le *ipotesi di base* delle proiezioni economiche-finanziarie:

- *Domanda*: come si intende stimarla (puntualmente, per range, per scenari)
- Specchietto riassuntivo degli *Investimenti* (dal piano operativo e dalla struttura finanziaria)
- *Costi*: (dal piano operativo e/o risorse umane)
- *Crediti/debiti commerciali*: ipotesi sui tempi di pagamento medi (dal piano strategico/operativo e di marketing)

### IL PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO

Prima di iniziare l'attività produttiva occorre raccogliere una serie di dati che saranno essenziali per lo sviluppo di un piano dove le esigenze di produzione, commerciali, organizzative ed economico-finanziarie siano ben bilanciate.

I dati necessari sono quelli relativi a:

- dimensione del mercato
- tassi di crescita e previsioni dei volumi di vendita e del fatturato
- costi della struttura di vendita e commerciali
- costi di produzione
- manodopera diretta ed indiretta
- costi di energia e manutenzione
- spese generali
- investimenti
- quote d'ammortamento
- costo del denaro
- aliquote fiscali
- spese d'impianto
- altro

Tali parametri derivanti dalla contabilità analitica e dalla contabilità generale permetteranno di preparare i tre documenti riassuntivi della gestione:

1. Profitti & Perdite
2. Stato Patrimoniale
3. Flussi finanziari

Sarà possibile, inoltre, determinare il punto di pareggio attraverso il calcolo del Break Even Point.

Le informazioni che devono quindi essere sempre presenti sono:

- *Bilanci prospettici* (Conto Economico e Stato Patrimoniale) con orizzonte temporale compreso tra tre e cinque anni.
- *Schema di cash flow*, con orizzonte tra tre e cinque anni, per giungere al fabbisogno finanziario
- *Sistema di indici*, di redditività e di liquidità
- *Indicatori di capital budgeting* (NPV, PBT) che sintetizzano gli andamenti finanziari
- *Break even analysis* (vista secondo l'accezione economica) che permette di calcolare il punto di pareggio, ovvero il volume di vendite tale che permette di pagare i costi fissi ( $MON = 0$ ).

## **BILANCI PROSPETTICI**

### ***Il Conto Economico***

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

Il Conto Economico scalare (a costo della produzione) è diviso in più sezioni generalmente:

#### **VALORE DELLA PRODUZIONE**

- Fatturato
- Variazioni magazzino PF e WIP
- Altri proventi

#### **COSTO DELLA PRODUZIONE**

- Acquisti materiali e servizi dall'esterno
- Godimento beni terzi (affitto)
- Personale (stipendi, accantonamenti, TFR, oneri sociali e previdenziali)
- Ammortamenti e svalutazioni
- Variazione magazzino materie prime
- Accantonamento Fondi rischi ed oneri
- Oneri diversi di gestione

***RISULTATO OPERATIVO:  $MON = VDP - CDP$***

#### **ONERI/PROVENTI FINANZIARI**

- Proventi (da partecipazioni azionarie, obbligazioni, crediti finanziari...)
- Oneri (emissioni obbligazioni, debiti finanziari)

#### **RETTIFICA del VALORE dell'ATTIVITÀ FINANZIARIA**

- Rivalutazioni/svalutazioni attività finanziaria

***RISULTATO GESTIONE CARATTERISTICA:  $RGC = MON +/- GESTIONE FINANZIARIA$***

#### **ONERI E PROVENTI STRAORDINARI**

- Plusvalenze e minusvalenze

*RISULTATO ECONOMICO ANTE IMPOSTE:*

*REAI (utile ante imposte) = RGC +/- GESTIONE STRAORDINARIA*

IMPOSTE

*UTILE NETTO D'ESERCIZIO: UNE = REAI – IMPOSTE*

***Lo Stato Patrimoniale***

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

La veste grafica è a sezioni contrapposte: attivo e passivo

ATTIVO:

- Crediti (verso soci per versamenti ancora dovuti)
- Immobilizzazioni:
  - Immateriali (costi ampliamento, ricerca e sviluppo, brevetti...)
  - Materiali (terreni, impianti, macchinari, attrezzature...)
  - Finanziarie (partecipazioni, crediti...)
- Attivo circolante:
  - Rimanenze (scorte MP, WIP, PF)
  - Crediti (verso clienti, imprese controllate...)
  - Attività Finanziarie (che non costituiscono immobilizzazioni)
  - Disponibilità Liquide (depositi bancari, assegni...)
- Ratei e risconti

PASSIVO:

- Patrimonio netto:
  - Capitale sociale
  - Riserve (Legali, statutarie, di rivalutazione, da sovrapprezzo azioni...)
  - Utile portato a nuovo
  - Utile dell'esercizio
- Fondi per rischi ed oneri

- Trattamento di fine rapporto (TFR)
- Debiti (obbligazioni, verso banche, verso fornitori, tributari...)
- Ratei e risconti

### ***I flussi finanziari***

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

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

### ***Indici di capital budgeting***

- **NPV (Net Present Value)**: sommatoria dei flussi di cassa e del valore finale attualizzati, scontati dell'investimento iniziale.

$$NPV = - I_0 + \sum_{t=1}^T \frac{CF(t)}{(1+r)^t} + \frac{PV(T)}{(1+r)^T}$$

CF(t) = Cash-Flow all'anno t

r = tasso di sconto inteso come costo "opportunità"

I<sub>0</sub> = Investimento iniziale

PV = valore residuo all'istante T (prezzo di vendita)

T = Istante finale dell'orizzonte temporale scelto

- **PBT (Pay Back Time)**: è il tempo in cui la sommatoria dei flussi di cassa attualizzati pareggia l'investimento iniziale. Attraverso l'analisi del PBT è possibile stimare dopo quanto tempo l'investimento sostenuto viene ripagato dall'attività economica da esso generata.

$$\sum_{t=1}^{PBT} CF(t) - I_0 = 0$$

- **Break even Point (BeP)**: permette di calcolare il punto di pareggio, ovvero il volume di vendite tale da ripagare i costi fissi (MON = 0). Permette di individuare il momento in cui la nostra azienda smette di essere in perdita ed inizia a realizzare un profitto riuscendo a coprire con i propri ricavi sia i costi fissi che i costi variabili connessi alla produzione.

$$BeP = \frac{\text{Costi Fissi}}{(\text{Prezzo Unitario} - \text{Costi Variabili Unitari})}$$

**LE PREVISIONI PATRIMONIALI – ECONOMICHE – FINANZIARIE**

- STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE

ATTIVO	Voci	Anno 1	Anno 2	Anno3
<b>Immobilizzazioni</b>	Imm. Immateriali:			
	-Spese di costituzione			
	-Marchi, Brevetti, Licenze			
	-.....			
	-.....			
	Imm. Materiali:			
	-Fabbricati			
	-Macchinari			
	-Impianti			
	-Automezzi			
	-Computer			
	-.....			
	-.....			
	Imm. Finanziarie:			
	-partecipazioni e titoli			
	-depositi cauzionali			
	Totale Immobilizzazioni			
<b>Attivo Circolante</b>	Rimanenze magazzino			
	Crediti verso Clienti			
	Crediti verso altri			
	Depositi bancari			
	Denaro e valori in cassa			
	Totale attivo circolante			
<b>Ratei e risconti</b>				
	<b>Totale ATTIVO</b>			

BUSINESS PLAN: COSA OCCORRE SAPERE

<b>PASSIVO</b>	Voci	Anno 1	Anno 2	Anno 3
<b>Patrimonio Netto</b>	Capitale			
	Riserva legale			
	Riserve statutarie			
	Altre riserve			
	Utili (perdite) a nuovo			
	Totale Patrimonio Netto			
<b>Fondi per Rischi e Oneri</b>	Per trattamento di Quiescenza			
	Per imposte			
	Altri			
	Totale Fondi per Rischi e Oneri			
<b>T.F.R. per Lavoro subordinato</b>				
<b>Debiti</b>	Obbligazioni			
	Debiti verso Banche			
	Debiti verso altri finanziatori: -..... -.....			
	Debiti verso fornitori			
	Debiti tributari			
	Debiti verso istituti di Previdenza sociale			
	Altri debiti			
	Totale Debiti			
<b>Ratei e Risconti</b>				
	<b>Totale PASSIVO</b>			

- CONTO ECONOMICO PREVISIONALE

	Voci	Anno 1	Anno 2	Anno 3
<b>Valore della Produzione</b>	Ricavi delle Vendite e Servizi			
	Variazione delle Rimanenze (semilavorati, prodotti finiti)			
	Altri ricavi e proventi			
	Contributi in c/esercizio			
	Totale			
<b>Costi della Produzione</b>	Acquisto di materie prime sussidiarie, di consumo, merci			
	Costi per servizi			
	Costi per affitti e leasing			
	Costi per il personale dipendente, compreso TFR			
	Ammortamenti			
	Svalutazione crediti			
	Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci			
	Accantonamenti per rischi			
	Altri Oneri di gestione			
	Totale			
<b>Risultato Operativo</b>				
<b>Proventi ed Oneri Finanziari</b>	Interessi attivi e altri Proventi finanziari			
	Interessi passivi ed altri oneri finanziari			
	Totale			
<b>Proventi ed Oneri Straordinari</b>	Proventi straordinari			
	Oneri straordinari			
<b>Risultato prima delle imposte</b>				
<b>Imposte sul reddito</b>				
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>				

- IL CALCOLO DEI FLUSSI FINANZIARI / CASH-FLOW

	Anno 1	Anno 2	Anno 3
+ Risultato Operativo			
+ Ammortamenti			
- Imposte d'esercizio			
<b>(A) Autofinanziamento lordo da gestione caratteristica</b>			
+ Variazione Attività Correnti (f-i)			
- Variazione Passività Correnti (f-i)			
+ Variazione Magazzino (f-i)			
<b>(B) Variazione del Capitale Circolante Netto</b>			
<b>(A-B) Autofinanziamento netto da gestione caratteristica</b>			
-/+ Investimenti/Disinvestimenti immobilizzazioni operative			
-/+ Investimenti/Disinvestimenti attività finanziarie			
+/- Finanziamenti/Rimborsi			
- Dividendi			
-Oneri Finanziari			
+Proventi Finanziari			
+/- Componenti straordinarie e altre gestioni			
<b>CASH-FLOW previsionale:</b>			
	<b>CF(1)</b>	<b>CF(2)</b>	<b>CF(3)</b>