



IL BUSINESS PLAN



Adele Coppola

COSA È IL BUSINESS PLAN

■ **Strumento**

- di pianificazione
- di previsione
- di controllo
- di presentazione e comunicazione

■ **Supporto** per decisioni strategiche

COSA È IL BUSINESS PLAN

- Piano di presentazione e sviluppo di un progetto
- Piano di fattibilità economico-finanziaria
- Piano operativo

LE FUNZIONI DEL BUSINESS PLAN

Guida i processi decisionali all'interno dell'impresa

- Consente di valutare le potenzialità di un progetto di investimento
- È strumento di supporto alla gestione corrente del business
- Aumenta le conoscenze
 - per l'ottimizzazione e sviluppo delle risorse a disposizione
 - sugli aspetti finanziari, i flussi di cassa e i volumi critici di attività (break-even points)
 - sul settore e il mercato di riferimento

LE FUNZIONI DEL BUSINESS PLAN

Ha una valenza *Esterna*

- Serve a presentare un progetto ad interlocutori esterni per l'ottenimento dei fondi necessari all'avvio di operazioni di investimento
- È uno strumento richiesto per accedere a qualsiasi fonte di finanziamento pubblico e/o privato

IL BUSINESS PLAN...

- Sintetizza il progetto imprenditoriale dell'impresa e ne illustra le strategie
- Consente di verificare se l'idea imprenditoriale è concretamente fattibile
- Consente di comprendere i punti di forza e di debolezza della strategia
- Permette di confrontare le performance effettive con quelle pianificate

IL BUSINESS PLAN...

Spiega:

- Cosa intendiamo fare
- Perché è opportuno farlo
- Quale è l'ambiente competitivo in cui si muove l'impresa
- Come si pensa di essere competitivi sul mercato
- Quanto ci aspettiamo in termini di ritorni economici e finanziari

QUANDO E A CHI SERVE IL BUSINESS PLAN?

All'imprenditore per:

- valutare l'opportunità di un investimento aziendale
- avviare una nuova attività
- monitorare l'andamento dell'impresa

Ai finanziatori per :

- valutare l'idea imprenditoriale da finanziare
- quantificare il finanziamento
- valutare gli effetti del finanziamento

LA STRUTTURA DI UN BUSINESS PLAN (I)

I. Sezione descrittiva:

- presentazione dell'impresa e della natura e finalità del progetto,
- la visione imprenditoriale di fondo,
- l'analisi del mercato e della concorrenza,
- la descrizione dei prodotti/servizi offerti,
- il piano strategico ed operativo dell'investimento

LA STRUTTURA DI UN BUSINESS PLAN (2)

2. Sezione economico-finanziaria:

- stima del rendimento economico e della performance finanziaria del progetto
- stima del ritorno atteso del capitale investito

LA DESCRIZIONE DEL BUSINESS

- Viene descritto l'ambiente in cui l'azienda opera o andrà ad operare e come l'azienda intenda posizionarsi nel mercato
 - ✓ analisi dell'azienda
 - ✓ analisi del prodotto/mercato
 - ✓ analisi del settore
 - ✓ le strategie aziendali

I) PRESENTAZIONE DELL'IMPRESA

■ Impresa già operante

- ✓ Struttura societaria e l'assetto proprietario nel tempo
- ✓ Oggetto sociale
- ✓ Organizzazione →
 - Area tecnico - produttiva
 - Area commerciale e di marketing
 - Area amministrativa e organizzativa
 - Area finanziaria
- ✓ Campo di attività
- ✓ Risultati conseguiti e Prospettive future

■ Nuova Impresa

- ✓ Partecipanti all'iniziativa
- ✓ Lo stadio di sviluppo delle attività in corso

LA SCELTA DELLA FORMA GIURIDICA

■ Società individuali

- possedute da un unico soggetto che ne ottiene i profitti ma che ne è anche responsabile

■ Società di persone

- posseduta da due o più persone
- responsabilità illimitata

■ Società di capitali

- la proprietà è divisa tra i possessori delle quote (azionisti)
- soggetto giuridico autonomo
- responsabilità limitata
- le azioni delle società quotate vengono scambiate in borsa

LA SCELTA DELLA FORMA GIURIDICA

■ Responsabilità patrimoniale

- È limitata al capitale sottoscritto
- Coinvolge anche il patrimonio dell'imprenditore

■ Convenienza fiscale

■ Esigenze di capitale iniziale

- società per azioni: capitale minimo almeno 50.000 €
- società a responsabilità limitata: capitale minimo 10.000 €
- impresa individuale e società di persone: la legge non prevede alcun importo minimo
- società a responsabilità limitata semplificata: importo minimo 1 €

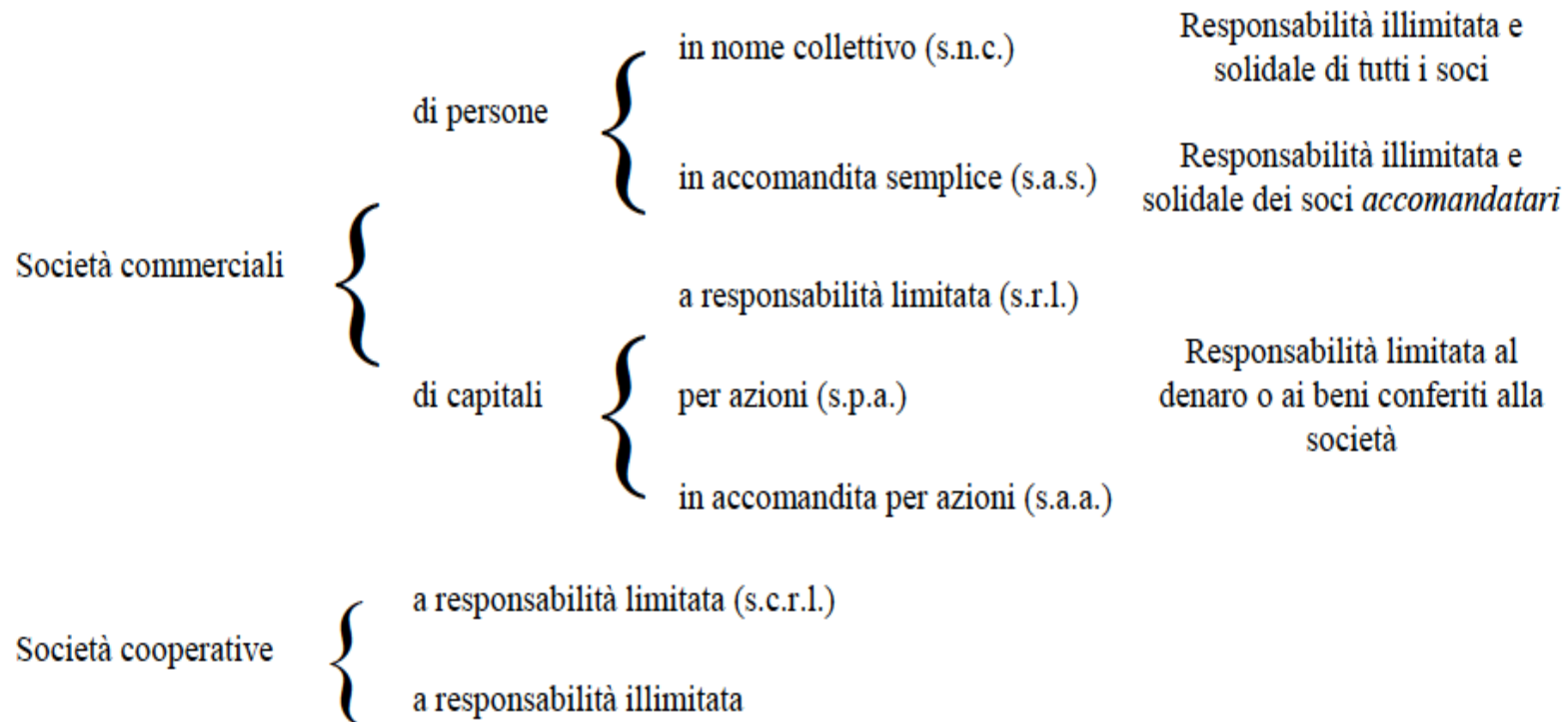
■ Trasferibilità della partecipazione societaria

LA SCELTA DELLA FORMA GIURIDICA

IMPRESE INDIVIDUALI

IMPRESE COLLETTIVE

Società semplici (s.s.)



LA SCELTA DELLA FORMA GIURIDICA

- **Impresa individuale** (è compresa l'impresa familiare): il titolare, in quanto soggetto giuridico, risponde degli obblighi derivanti dall'attività aziendale
- **Società di persone**
 - La proprietà fa capo a due o più persone fisiche
 - Non hanno personalità giuridica, non sono, cioè, soggetti giuridici distinti dalle persone dei soci
 - Responsabilità illimitata

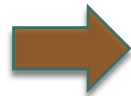
SOCIETA' DI PERSONE

a) società semplice



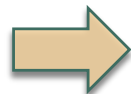
- per attività non commerciali
- tutti i soci rispondono solidalmente ed illimitatamente per le obbligazioni sociali
- i creditori del socio possono chiedere la liquidazione della quota del socio debitore

b) società in nome collettivo



- tutti i soci esercitano l'attività imprenditoriale
- tutti i soci rispondono solidalmente ed illimitatamente per le obbligazioni sociali
- I creditori del socio non possono chiedere la liquidazione della quota del socio debitore

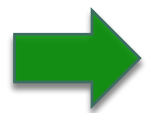
c) società in accomandita semplice



- soci accomandatari: responsabili solidalmente e illimitatamente per le obbligazioni sociali; amministrano la società
- soci accomandanti: obbligati nel limite della quota di capitale sottoscritta

SOCIETÀ DI CAPITALI

- la proprietà è distribuita tra soci apportatori di capitale
- il profitto viene distribuito in proporzione alla quota di capitale apportato
- hanno personalità giuridica. E' la società, e non il singolo socio, ad essere titolare dei diritti e degli obblighi che nascono dallo svolgimento dell'attività d'impresa



la responsabilità è limitata al capitale sottoscritto

SOCIETÀ DI CAPITALI

a) Società a responsabilità limitata

- i soci esercitano l'attività, ma l'amministrazione può essere affidata anche a non soci
- per le obbligazioni sociali risponde soltanto la società con il suo patrimonio

b) Società per azioni

- Le quote di partecipazione dei soci sono rappresentate da azioni

c) Società in accomandita per azioni (s.a.p.a)

- accomandatari: amministrano la società e rispondono illimitatamente e solidalmente per le obbligazioni sociali.
- accomandanti: rispondono nei limiti della quota conferita e non possono amministrare la società

SOCIETÀ COOPERATIVA

- Esercitano l'attività di impresa perseguendo uno scopo mutualistico:
 - ✓ svolgono la loro attività prevalentemente in favore dei soci, consumatori o utenti di beni o servizi;
 - ✓ si avvalgono prevalentemente, nello svolgimento della loro attività, delle prestazioni lavorative dei soci;
 - ✓ si avvalgono prevalentemente, nello svolgimento della loro attività, degli apporti di beni o servizi da parte dei soci.

LA PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA: LA MISSION DEL PROGETTO

■ Obiettivi e risultati che l'impresa vuole raggiungere (realistici e realizzabili)

- ✓ Benefici per il consumatore
- ✓ target di clientela
- ✓ politica di pricing adottata

Opportunità

- ✓ Presenza di una nicchia di mercato
- ✓ Apertura di un nuovo mercato
- ✓ Mercato in espansione
- ✓ Disponibilità di un brevetto
- ✓ Possibilità di un accordo commerciale

Rischi

- ✓ Mercato in declino
- ✓ Barriere all'ingresso
- ✓ Necessità di strutture specifiche
- ✓

2) ANALISI DEL PRODOTTO/MERCATO

- Che cosa produrre e vendere? Il sistema di prodotto.



Descrivere in riferimento ai singoli prodotti offerti:

- quali bisogni vengono soddisfatti
- quali caratteristiche li contraddistinguono rispetto a prodotti simili
- A chi vendere? Il segmento di mercato
- L'offerta di mercato: la concorrenza
- Il posizionamento dell'impresa rispetto ai concorrenti

ANALISI DEL PRODOTTO/MERCATO

■ Nuova iniziativa imprenditoriale

- L'azienda è costruita attorno al prodotto
- Gli aspetti produttivi e commerciali sono centrali

■ Azienda esistente

- Vanno definite le specifiche tecniche del prodotto
- Modalità attraverso le quali il prodotto si integra o meno con quelli già presenti nell'azienda
- Vanno determinate le risorse da attivare per la realizzazione del prodotto

ANALISI DEL PRODOTTO/MERCATO

Del potenziale cliente occorre conoscere:

- ✓ Quanto acquista, per identificare i volumi di vendita
- ✓ Dove acquista, per scegliere un buon sistema distributivo
- ✓ Quando acquista, per un eventuale stagionalità nell'acquisto
- ✓ Chi e come effettua l'acquisto
- ✓ Chi interviene nell'acquisto

ANALISI DEL PRODOTTO/MERCATO

■ Prima dell'acquisto

- ✓ Insorgere del bisogno
- ✓ Raccolta delle informazioni, individuando le varie alternative di acquisto
- ✓ Valutazione delle alternative, sulla base di giudizi soggettivi/oggettivi
- ✓ Scelta tra le alternative, sulla base di gusti, esigenze, convenienze, ecc.

■ Valutazione post-acquisto, momento in cui il consumatore esprime giudizi di gradimento o meno

ANALISI DEL PRODOTTO/MERCATO

■ Analisi del mercato dei beni di consumo a livello:

■ Geografico



regione, area, nazione

■ Demografico



età, sesso, razza

■ Socio-economico



occupazione, livello di
istruzione, reddito, classe sociale

■ Psicografico



bisogni, motivazioni all'acquisto,
stile di vita, valori, interessi

ANALISI DEL PRODOTTO/MERCATO

■ Analisi del mercato dei beni industriali a livello:

■ Geografico



Regione, area, nazione

■ Demografico



Tipo di attività, dimensione

■ Di acquisto



Frequenza e dimensione degli ordini, motivazioni di acquisto

■ Finanziario



Valutazione del credito

■ Operativo



Tipo di tecnologia impiegata, attività continuativa/stagionale....

ANALISI DEL PRODOTTO/MERCATO

■ Il *mercato di riferimento o target market*

1. Individuare il mercato nelle sue linee essenziali:
caratteristiche geografiche e demografiche del mercato di sbocco
2. Segmentare il mercato in base alle variabili socio-economiche e psicografiche (o di acquisto, finanziarie e operative)
3. Identificazione del segmento/nicchia di mercato
 - Segmento di mercato significativo
 - Segmento di mercato accessibile

ANALISI DEL SETTORE

Ciclo di vita:

- **Nascita:** poche aziende; novità del prodotto/mercato; domanda ridotta; investimenti in R&D e/o in pubblicità
- **Sviluppo:** mercato in crescita; forti investimenti in marketing; ingresso di nuove imprese
- **Maturità:** mercato stabile; tecnologia consolidata; fenomeni di concentrazione
- **Declino:** prodotto obsoleto; competizione di prezzo; mercato in contrazione

Prodotto	Esistente	Nuovo
	Nuovo	Esistente
Mercato		

**Ogni fase impone
logiche competitive
differenti**

ANALISI DEL SETTORE

- Gruppo di imprese che svolgono la stessa attività economica in un certo ambito geografico. E' possibile allargare l'analisi ad imprese che offrono prodotti/servizi sostituti (concorrenti indiretti)
 - ✓ Capire le caratteristiche dell'offerta
 - ✓ Studiare i concorrenti esistenti e potenziali
 - ✓ Identificare le opportunità e minacce legate a cambiamenti del settore

ANALISI DEL SETTORE

1. dimensione dell'offerta e del sistema concorrenziale
2. principali attori: concorrenti e fornitori
3. strategie di marketing attuate (politiche di prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione)
4. fattori critici, barriere all'entrata, livello di finanziamenti necessari e variabili macroeconomiche che influenzano il settore

3) ANALISI DEL SETTORE: LA CONCORRENZA

- Concorrenti diretti / indiretti: mirano o meno a soddisfare esigenze di consumo simili del target;
- Concorrenti diretti primari, secondari... classificati in funzione della vicinanza al mercato di utenza;

Localizzazione

Fatturato

Numero di dipendenti

Caratteristiche del prodotto/servizio

Prezzo del prodotto/servizio

Livello qualitativo del prodotto/servizio

Strategie di promozione adottate

- 1) Chi sono i miei concorrenti diretti sul segmento di mercato che ho prescelto?
- 2) Chi offre prodotti/servizi sostitutivi rispetto al mio?
- 3) Quanti sono in totale i miei concorrenti?
- 4) Stanno crescendo o stanno diminuendo?
- 5) Chi sono i principali?
- 6) Da quanto tempo sono in affari?
- 7) Qual è il profilo dei loro clienti?
Quanti sono i clienti?
- 8) Che qualità offrono?
- 9) Che prezzi praticano?
- 10) Chi sono i loro fornitori?

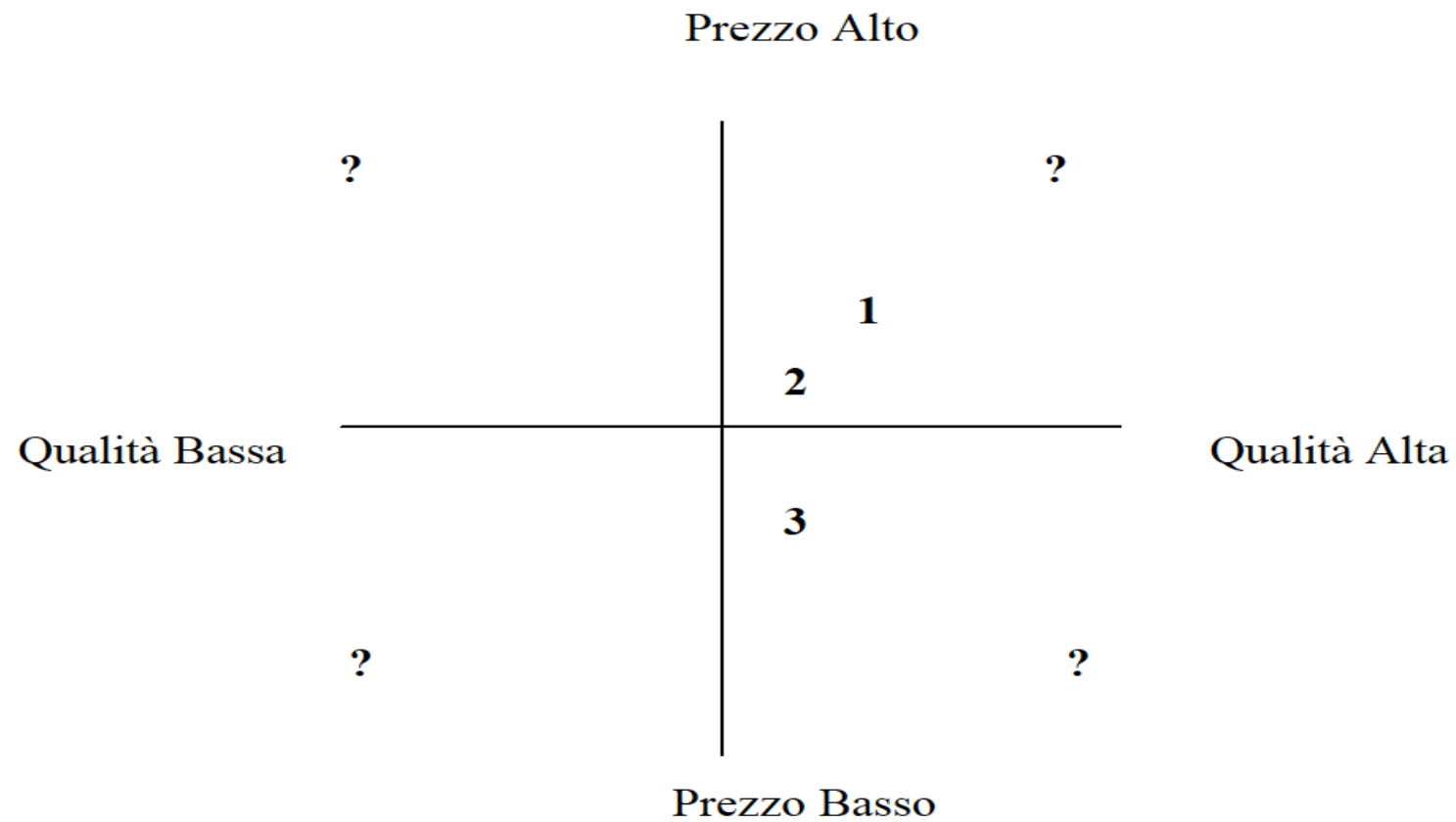
ANALISI DEL SETTORE

- Concorrenti
- Fornitori
- Canali distributivi



Costruzione di mappe di posizionamento

ANALISI DEL SETTORE



4) LE STRATEGIE AZIENDALI

Strategie **competitive**: posizionamento rispetto ai competitori, ricerca di leve di differenziazione, di ottenimento di vantaggi concorrenziali sostenibili e durevoli

- Leadership di costo, ottenimento di economie di scala
- Differenziazione del prodotto
- Focalizzazione su una particolare categoria di consumatori/clienti

LE STRATEGIE AZIENDALI

Fattori critici di successo: quali sono gli elementi che possono assicurare l'affermazione sul mercato?



Qualità del prodotto
Affidabilità nelle consegne
Prezzo
Servizi aggiuntivi.....

Determinazione dei punti di forza e di debolezza dell'impresa



Elaborazione della strategia di mercato

LE STRATEGIE AZIENDALI

- strategie **organizzative**: definizione della struttura aziendale adeguata alle esigenze di mercato;
- strategie **produttive**: scelte di make or buy, tecnologia adottata, processi, logistica;
- strategie **economico-finanziarie**, miranti ad obiettivi di razionalizzazione patrimoniale, di ottimizzazione della struttura del capitale, bilanciamento finanziario;
- strategie di **comunicazione** verso l'esterno: comunicazione di azienda e comunicazione di prodotto