

1. BUSINESS PLAN

■ ■ Phd Plus, 27 aprile 2017



Prof. MARCO ALLEGRINI

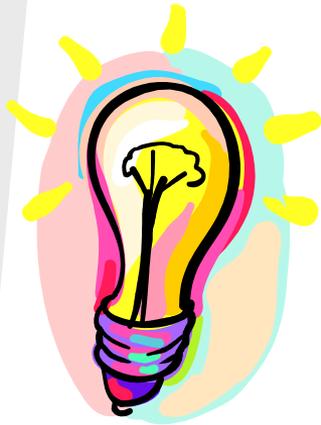
Università di Pisa

1. Cos' è il business plan
2. I destinatari del business plan
3. La struttura business plan secondo il modello “Start cup Toscana”
4. I preventivi economici
5. Il Break even point

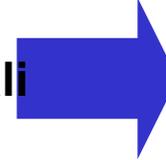
Cos'è un business plan?

Documento di pianificazione e comunicazione che analizza e descrive l'idea imprenditoriale e ne consente una valutazione della fattibilità economico-finanziaria.

In pratica il BP esprime i piani aziendali, evidenzia come questi possono essere realizzati, dimostra che i risultati pianificati rispecchiano i risultati attesi dal destinatario



caratteristiche tecniche
dei prodotti/servizi
tecnologie/attrezzature
tipo di mercato
immagine aziendale
politiche promozionali
pricing
capitale necessario
soci
collaboratori
risorse umane
etc.



Business Idea

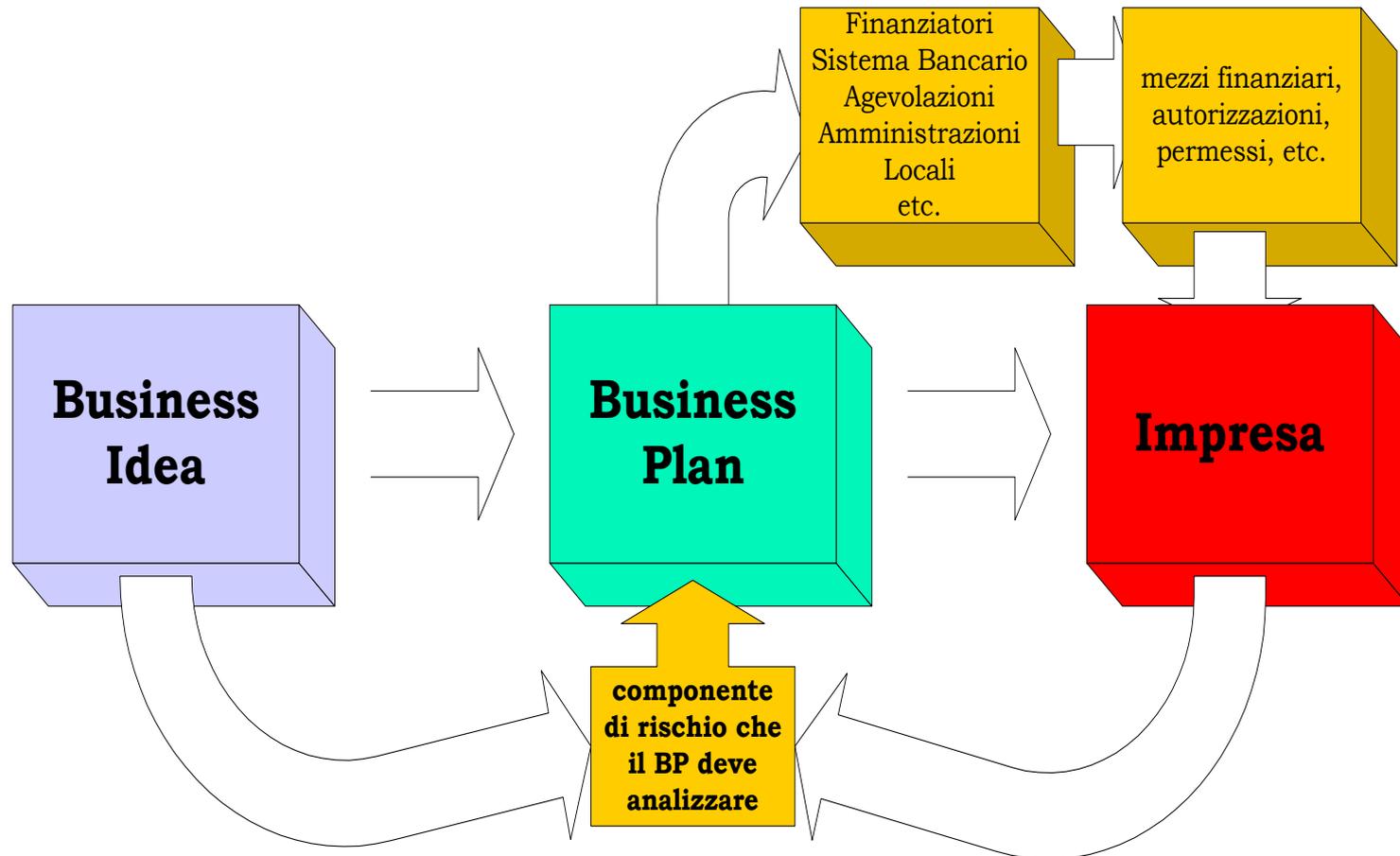
È l'idea imprenditoriale, ossia il nucleo che è alla base di una nuova attività; riguarda:

- il segmento di mercato;
- il sistema di prodotto;
- la struttura aziendale.

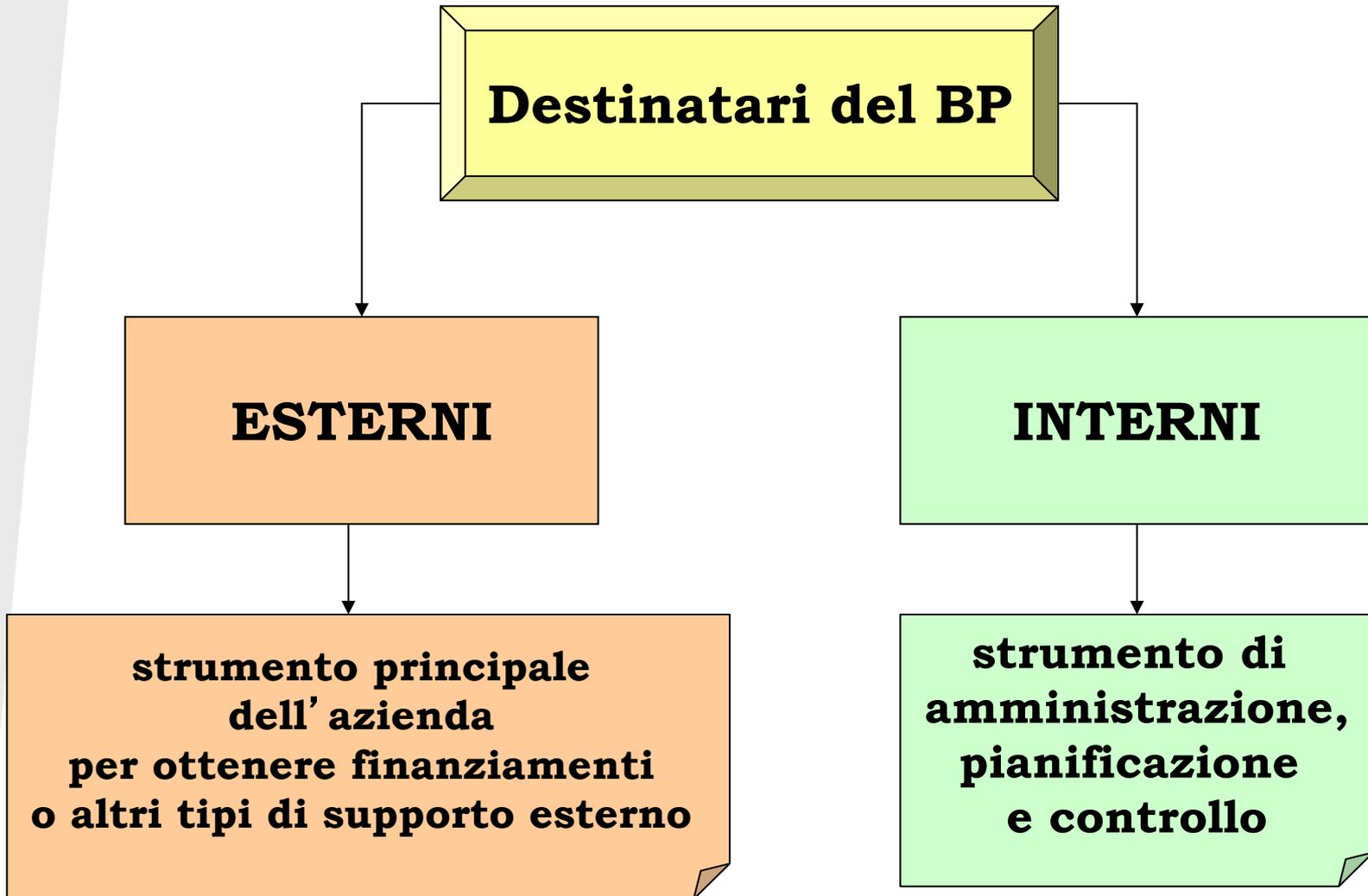
Business Plan

- comunicazione e “marketing” aziendale;
- parla dell’imprenditore e dimostra la sua serietà, il suo impegno;
- si compone di due parti: qualitativa (narrativa) e quantitativa
- un’analisi dell’azienda da più punti di vista

Il business plan come strumento di pianificazione e comunicazione



I destinatari del business plan



I destinatari esterni del business plan

**Amm.ni
Pubbliche**

Ogni normativa che prevede l'erogazione di contributi individua modalità particolari di redazione di BP.

In ogni caso occorre comprendere a fondo le logiche della norma, interpretarle, e procedere ad una esposizione la più mirata possibile.

A. L'impresa e i suoi protagonisti

B. Sintesi del programma proposto

B1. Il prodotto/servizio

B2. Il mercato di sbocco e la concorrenza

B3. L'organizzazione dei fattori produttivi ed il ciclo di produzione

B4. Le prestazioni ambientali

B5. Le risorse finanziarie

B6. Le strategie commerciali

C. Proiezioni economico-finanziarie annuali dell'impresa
proponente conseguenti alla realizzazione dell'iniziativa (dall'anno di
avvio a quello di regime)

Illustrazione dei criteri adottati per la determinazione dei dati di base
assunti per le proiezioni economico-finanziarie

I destinatari esterni del business plan

Banche

Ogni soggetto che presta denaro vorrà, sicuramente, sapere:

- quanto denaro dovrà essere preso a prestito;
- per quale motivo si prende a prestito del denaro;
- la redditività del programma;
- quando saremo in grado di restituire il prestito e gli interessi;
- quali garanzie, se richieste, sono disponibili.

Venture Capitalist

Gli investitori vogliono essere in grado di poter confrontare il loro impegno al rischio che corrono sulla base, soprattutto, dei seguenti elementi:

- a) analisi di dettaglio di società, management, mercato
- b) in merito alle previsioni: sono raggiungibili, cosa può andare male
- c) il fattore critico: il management

Alleanze Strategiche

R&S, marketing, accesso a canali distributivi

M & A

L'interesse si sposta verso l'espansione aziendale, l'oggetto diventa la capacità di produrre reddito o beneficiare di economie distributive e/o di scala. Il BP è il primo strumento decisionale.

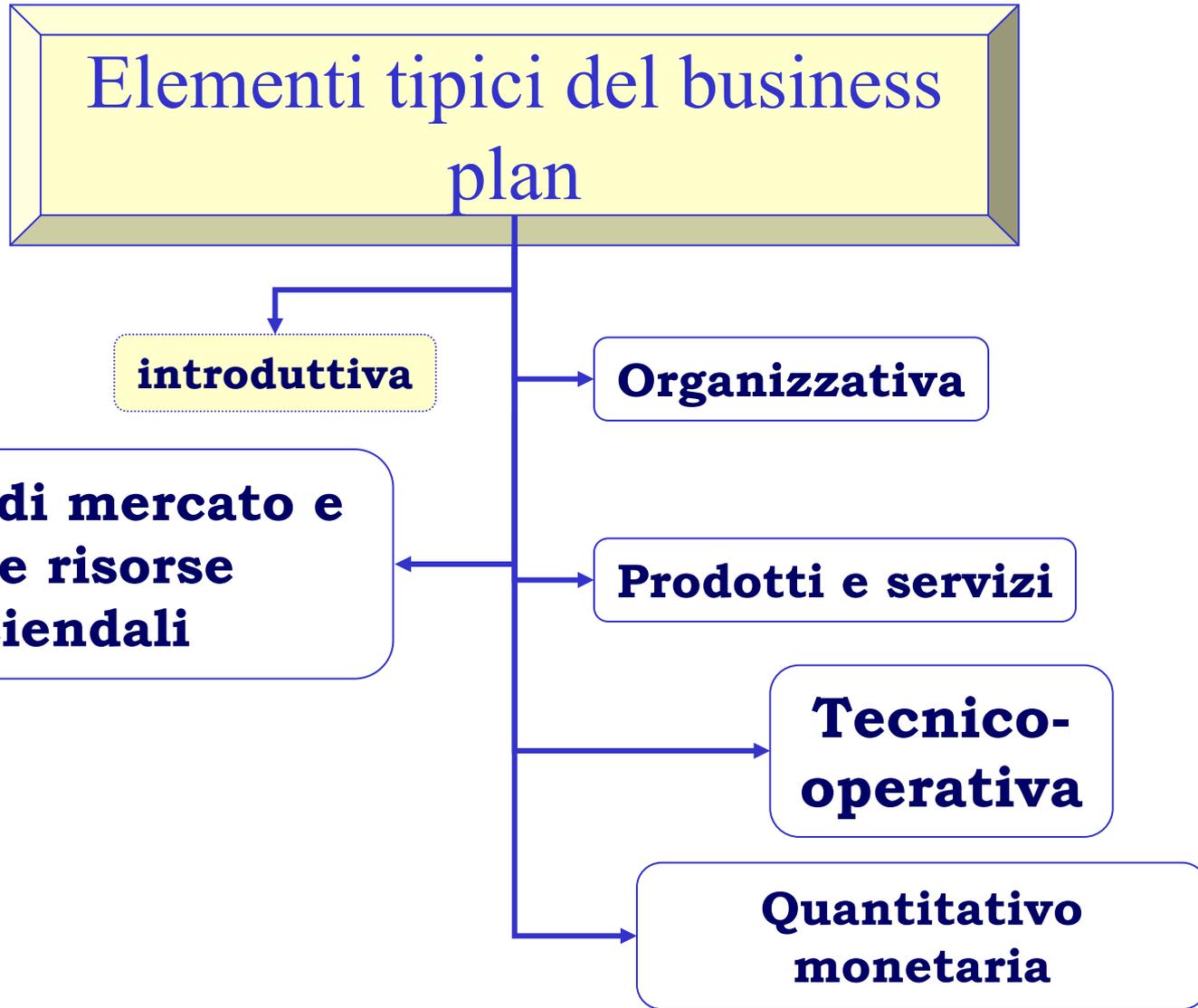
I destinatari interni ed esterni del business plan

Destinatari Interni

Strumento di **management** che permette di mettere a fuoco le **risorse necessarie** per raggiungere gli obiettivi previsti: "risorse" intese non solo come finanziarie, ma anche in termini di capacità produttiva, risorse umane, di sviluppo prodotto e di marketing
il BP dovrebbe essere **aggiornato ogni anno**

Holding

Spesso le società controllanti vogliono che le controllate redigano un BP soprattutto per verificare che esistano **capacità di pianificazione**, che tali capacità conducano a dei piani effettivi e che i risultati ivi previsti si accordino bene con le aspettative (in termini di ritorno sull'investimento)





LA STRUTTURA DEL BUSINESS PLAN

Executive Summary

- 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 (quantificare le dimensioni del mercato)

la concorrenza ed il posizionamento (vantaggi) competitivo

il team imprenditoriale/managerial e ed il background di esperienz

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 ecc.)

la sintesi dei risultati economici e dell'assetto finanziario/patrimoniale

1. Scenario macroeconomico

1.1. Breve
descrizione dello
scenario di
riferimento

1.2 Opportunità
dall'ambiente
esterno

1.3 Rischi
dall'ambiente
esterno

2. Il mercato

2.a Bisogni da soddisfare e target di riferimento

2.b La dimensione del mercato

2.c La dinamica della domanda

2.d Dimensione territoriale del mercato

3. Il prodotto

3.a Descrizione dettagliata dei prodotti/servizi e loro caratteristiche tecnologiche distintive

3.b. Grado di imitabilità e sovrapposizione ai prodotti dei concorrenti

3.c Disponibilità di brevetti e/o licenze

3.d Eventuali barriere (all'entrata, alla produzione e/o al commercio)

3. Il prodotto: domande a cui dare risposta

Cosa vende l'azienda?

Cosa rende unico il suo prodotto?

È un prodotto innovativo?

Ci sono barriere all'entrata?

In quale fase di sviluppo si trova?

Caratteristiche che lo distinguono dai prodotti della concorrenza:

- Prezzo
- Qualità
- Rapidità

4. Mercati di approvvigionamento (i fornitori)

- componenti principali del prodotto e dove vengono approvvigionati
- principali caratteristiche delle fonti di approvvigionamento (qualità costante dell'offerta, affidabilità dei fornitori)
- potere contrattuale dei fornitori

Descrivere come si intende affrontare il mercato, ovvero come si intende raggiungere il cliente; in altre parole, indicare le strategie per la realizzazione e la vendita del prodotto/servizio e per la generazione dei ricavi

5. MODELLO DI BUSINESS

6. Tecnologia e ricerca

6.1 Tecnologie innovative necessarie per la produzione dei prodotti/servizi

6.2 Modalità, ambiti e obiettivi della ricerca e sviluppo

6.3 Relazioni con Università o enti di ricerca pubblici

7. Piano esecutivo

7.1 Politiche di prezzo

7.2 Politiche di distribuzione

7.3 Comunicazione

7.4 Accordi, alleanze commerciali e commesse eventualmente in fase di definizione

7.5 Piano strategico di crescita

7.6. Servizi accessori

8. Aspetti finanziari

8.1 Investimento necessario per l'avvio e lo sviluppo della business idea e relative fonti di finanziamento

8.2 Piano economico-finanziario da estendere su 3 anni

8.3 Descrizione delle assunzioni e delle valutazioni alla base di tale prospetto

8.4 Previsione del break-even point

9. Struttura della compagine societaria

9.1 Oggetto sociale e forma giuridica della società

9.2 Sede legale ed operativa

9.3 Ammontare del capitale sociale e ripartizione fra i soci

9.4 (Eventuale) Previsione e modalità di ingresso di ulteriori soggetti (enti finanziatori, imprese, ...)

10. L'organizzazione

10.1 Breve descrizione dell'organigramma aziendale, delle funzioni manageriali previste e da chi sono occupate tali cariche

10.2 Descrizione dei soggetti con funzioni manageriali

10.3 Modalità di reperimento delle competenze

Il preventivo economico

La previsione dei ricavi di vendita

I ricavi di vendita sono funzione:

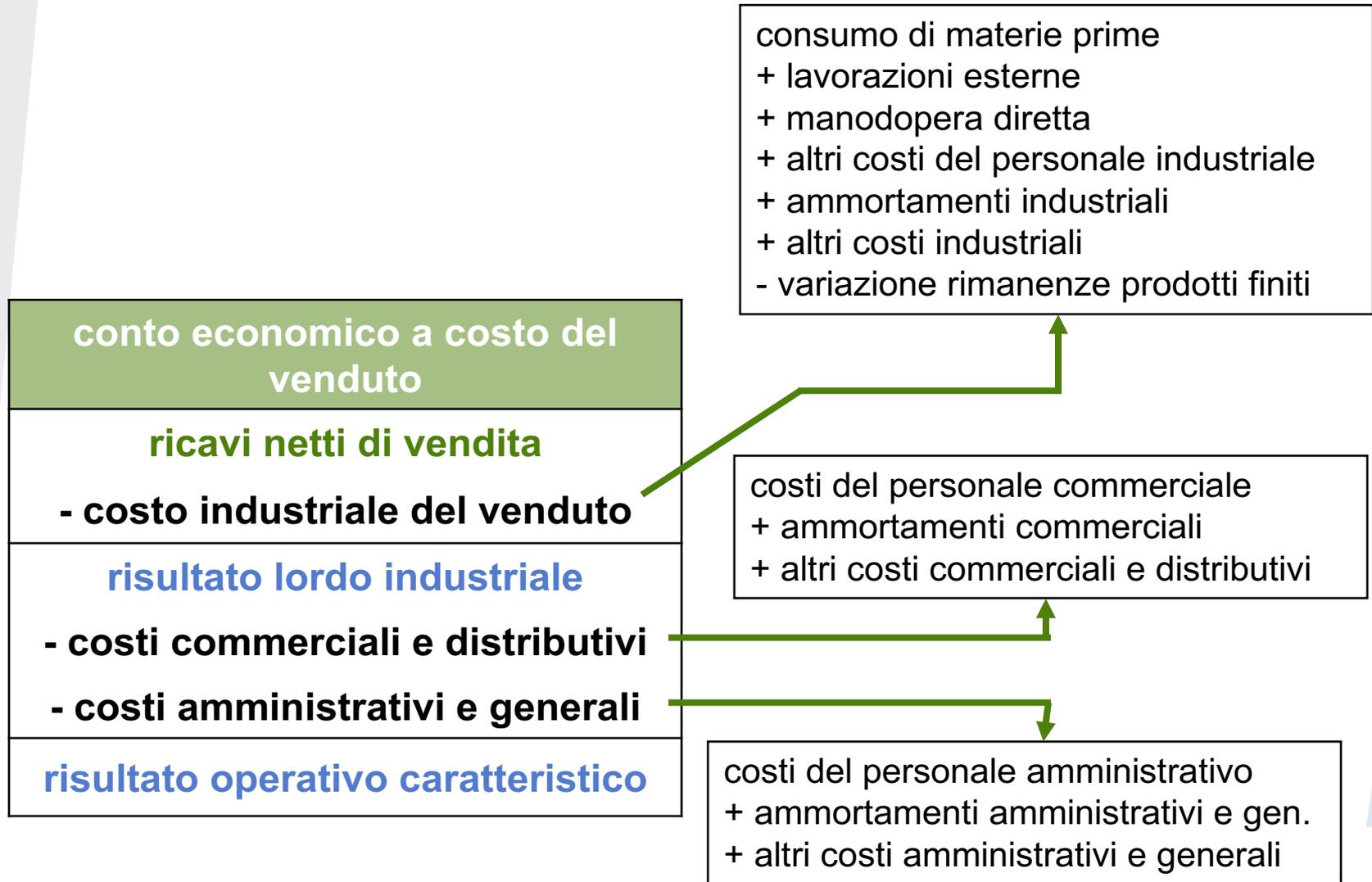
- 1) delle quantità che saranno vendute
- 2) dei prezzi medi di vendita
- 3) Mix dei prodotti

Per la previsione dei suddetti fattori occorre tener conto di numerose variabili sia esterne (tasso di crescita mercato, posizione competitiva, ecc) che interne (qualità del prodotto, efficacia delle politiche commerciali e di marketing, ecc).

La previsione dei ricavi di vendita può avvenire per:

- prodotto
- linea di prodotto
- canale di vendita
- marchio
- area di mercato

Il conto economico a costi e ricavi del venduto



Il costo delle materie prime

Il costo delle materie prime dipende da vari fattori quali:

- 1- quantità da produrre
- 2- costi di acquisto
- 3- coefficienti di consumo.

Dalla quantità prevista di vendita alla quantità prevista di produzione.



Ipotesi sulla
giacenza media del
magazzino p.f.s

Previsione delle quantità da produrre

Q.ta previste di vendita

+ mag. finale prodotti finiti e semilavorati

- mag. iniziale prodotti finiti e semilavorati

= Q.ta da produrre

Il costo industriale della produzione realizzata

Costi industriali diversi → Politiche produttive

Costi personale area produttiva → Politiche produttive
→ Politiche di gestione risorse umane

Ammortamenti strutture area produttiva → Piano degli investimenti
→ Piano di ammortamento

Il risultato lordo industriale

Ricavi netti di vendita

-

Costo industriale del venduto

Costo industriale produzione realizzata
+ rim. iniziali prodotti finiti e semilavorati
- rim. finali prodotti finiti e semilavorati

=

Risultato lordo industriale

Costi commerciali, amministrativi e risultato operativo

Risultato lordo industriale

-

Costi commerciali

Costi del personale commerciale
Ammortamenti strutture area commerciale
Spese di trasporto
Costi per assistenza post-vendita, ecc

Dipendono da: politiche commerciali, distributive, piano investimenti commerciali, ecc.

-

Costi amministrativi

Costi del personale amministrativo
Ammortamenti strutture area amministrati.
Servizi amministrativi generali (assicuraz., consulenza ammin-contabile, ecc)

Dipendono da: politiche amministrative, piano investimenti area amminist.-contabile, ecc.

=

Risultato operativo caratteristico

Dal risultato operativo al risultato netto prospettico

Risultato operativo caratteristico

+

Risultato gestione finanziaria

Proventi finanziari

Oneri finanziari

+

Risultato della gestione accessoria

-

Imposte sul reddito

=

Risultato netto

Dipendono da:

- Ammontare indebitamento
- Onerosità media finanzia.

L'analisi del punto di pareggio (Break Even Point) - quantità

Il punto di pareggio (punto utile zero) si ha quando i ricavi totali eguagliano i costi totali

Il volume di produzione (Q^*) da vendere per eguagliare i costi totali sostenuti:

$$Q^* = K/(p - v)$$

Legenda:

K	=	costi fissi
v	=	costi variabili unitari
p	=	prezzo di vendita

Esempio BEP

- Costi fissi aziendali (K): € 200.000
- Prezzo di vendita (p): € 20
- Costi variabili unitari (v): € 5

$$Q^* = K/(p - v) = 200.000 / (20-5) = 13.333,33$$

Analisi grafica del break even point

