



IL BUSINESS PLAN NELLE START-UP

8 febbraio 2018

Giovanna Mariani

Giovanna Mariani

- 1. Associate Professor of Corporate Finance, University of Pisa, Italy - Faculty of Economics**
- 2. Committee Academic Spin-off evaluation**
- 3. CLab Project Manager**

- 1. Researcher at the Consorzio Universitario in Ingegneria della Qualità, where she has conducted research about Quality Assurance Investments.*

TEACHING EXPERIENCE

Merger&Acquisition

Corporate Finance.

Financial Management in Nonprofits

Business Planning

Investment Evaluation in Pharmaceutical Company

Pharmacoeconomic

Valorizzazione dei risultati della
ricerca e del trasferimento
tecnologico -> CREAZIONE D'IMPRESA
ASO

Business Plan e Start-up

Agenda

1. Perché start-up
2. Punti di forza e di debolezza
3. Contenuti del business plan
4. Il Caso Login-Y





Perchè start-up?

«...start-ups can represent a driver in job creation, economic growth, innovation and competitiveness (Minniti et al, 2006)»

So

Supportare lo start-upper per rea

“a good business with good results”



PUNTI DI FORZA

1. The promotion of entrepreneurship is a fundamental part of any modern economy (Action Plan 2015)
2. “All forms of entrepreneurship are good” and what matters for economic development is “high-potential entrepreneurship” (Henrekson&Johansson, 2011)
3. Policy makers promuovono e supportano le start-ups
4. Terza missione Università, technology transfer, spin-offs.
5. Spin-offs sono un asset, a “stepping stones for innovation”.



PUNTI CRITICI

1. poco interesse per attività di planning
2. ridotta capacità di autocritica della gestione e/o del singolo progetto
3. scarsità risorse finanziarie
4. basso sviluppo “cultura finanziaria”
5. posizionamento sul mercato con i competitor
6.



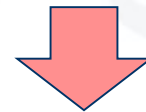
BUSINESS
IDEA



BUSINESS
MODEL



BUSINESS
PLAN







“Il Business Model descrive la logica con la quale un’organizzazione crea, distribuisce e cattura valore.”
(Osterwalder, Pigneur, 2012)

Key Partners



(Key
Partners)

Key Activities



(Key
Activities)

Value Propositions



(Value
Propositions)

Customer Relationships



(Customer
Relationships)

Customer Segments



(Customer
Segments)

Key Resources



(Key
Resources)

Channels



(Channels)

Cost Structure



(Cost Structure)

Revenue Streams



(Revenue Streams)

The Business Plan è il documento che motiva, analizza, valuta e riassume la futura attività di una nuova impresa (o di un nuovo progetto)





*To do
or
not to do
Business plan.....*

PERCHE' BUSINESS PLAN

(Smith, Locke, Barry, Simon, McGrath, etc.)

ANALISI E VALUTAZIONE

PIANIFICAZIONE

CONTROLLO

COMUNICAZIONE CON ESTERNO

Il Business Plan: to do or not to do

- **Alcuni elementi di criticità**

- E' un'attività *time consuming* e costosa.
- Ingesserebbe l'iniziativa, la genialità, l'inventiva dell'(neo) imprenditore
- Il gap culturale, in termini di pianificazione, renderebbe il progetto impegnativo ed inutile.
- **Il livello di incertezza e i tempi brevi indeboliscono l'efficienza della pianificazione**

Il Business Plan: to do or not to do

- **Alcuni elementi di forza**

- E' uno strumento di comunicazione che consente una *legitimacy* all'esterno del business -> *stakeholders*
- E' uno strumento chiave nella formazione imprenditoriale
- Relazione tra “Business Plan Culture” - performance delle imprese-tasso di fallimento PMI
- E' un segnalatore di direzione e *roadmap* delle attività
- E' un “biglietto da visita” per la comunità finanziaria-> **must per PE**
-



STRUMENTO DI COMUNICAZIONE

- **Venture Capital**
- **Soggetti privati (Business Angel)**
- **Banche e Operatori (Advisor di fondi chiusi nazionali ed internazionali)**
- **Operatori pubblici**
- **Gruppi industriali (Corporate Venturing)**

**STAKEHOLDERS (DIPENDENTI, FORNITORI, CLIENTI,
SISTEMA SOCIALE, MERCATO, BANCHE, LEGISLATORE)**

To make clear and legible an idea that could be “unclear”

CONTENUTI DEL BUSINESS PLAN

EXECUTIVE SUMMARY

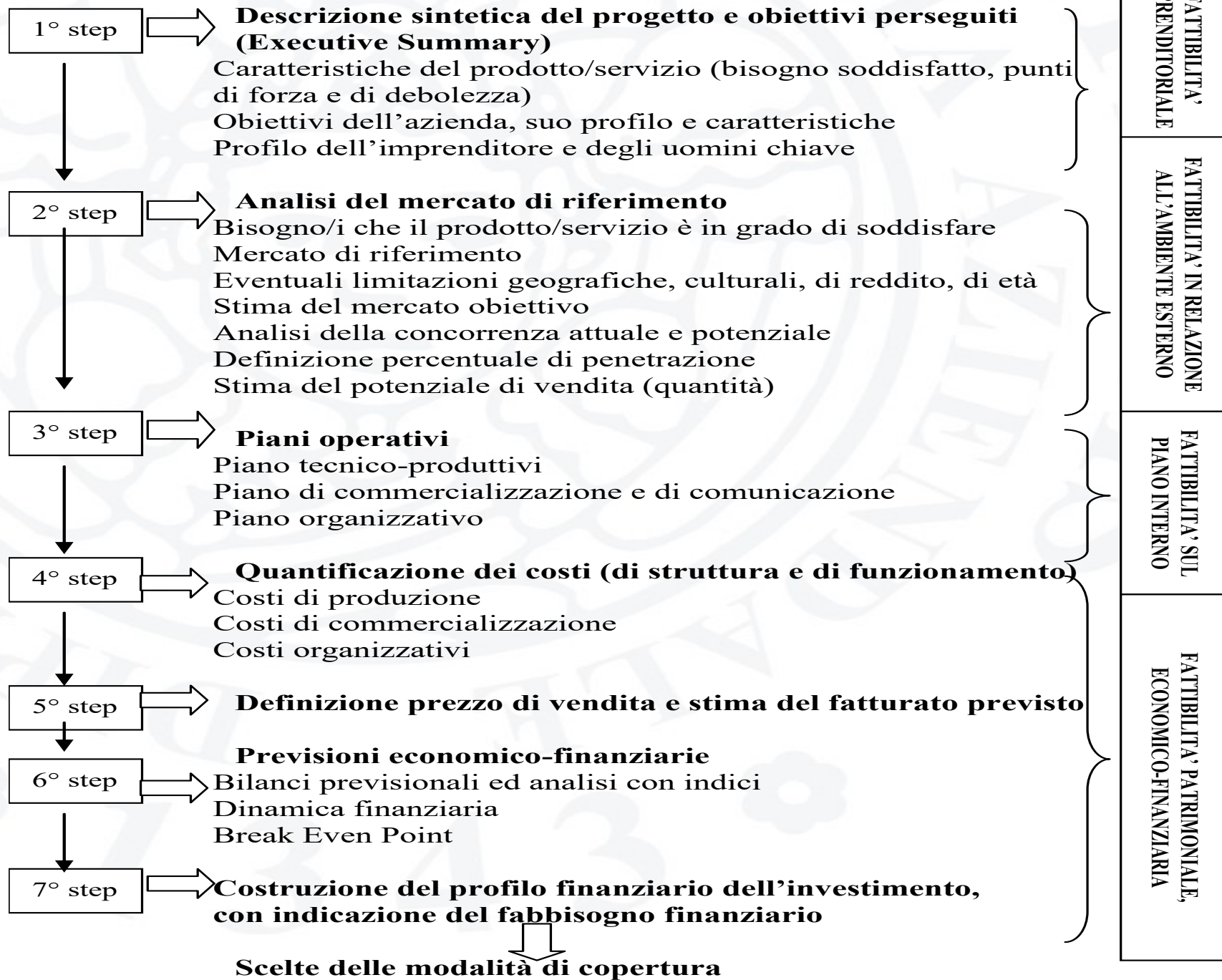
FATTIBILITA' IMPRENDITORIALE

FATTIBILITA' ESTERNA

FATTIBILITA' INTERNA

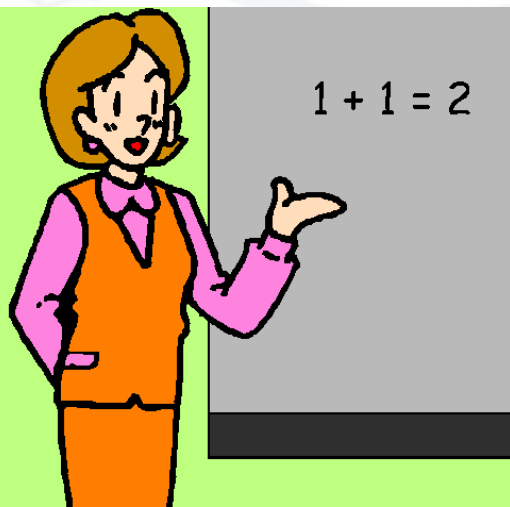
FATTIBILITA' ECONOMICO-FINANZIARIA

Fig.1-Il "percorso" di elaborazione del Business Plan



- **FATTIBILITA' IMPRENDITORIALE**

*si dovrà rilevare se è presente in azienda
il know how per poter realmente
realizzare il progetto;*



➤ FATTIBILITA' IN RELAZIONE ALL'AMBIENTE ESTERNO

*l'analisi si concentra sul mercato di riferimento,
sia sotto il piano qualitativo che quantitativo,
indicando le previsioni di vendita.*

OUTPUT



Analisi settore e mercato

Analisi Concorrenza

Profilo consumatore

Potenziale di vendita

Definizione potenziale di vendita

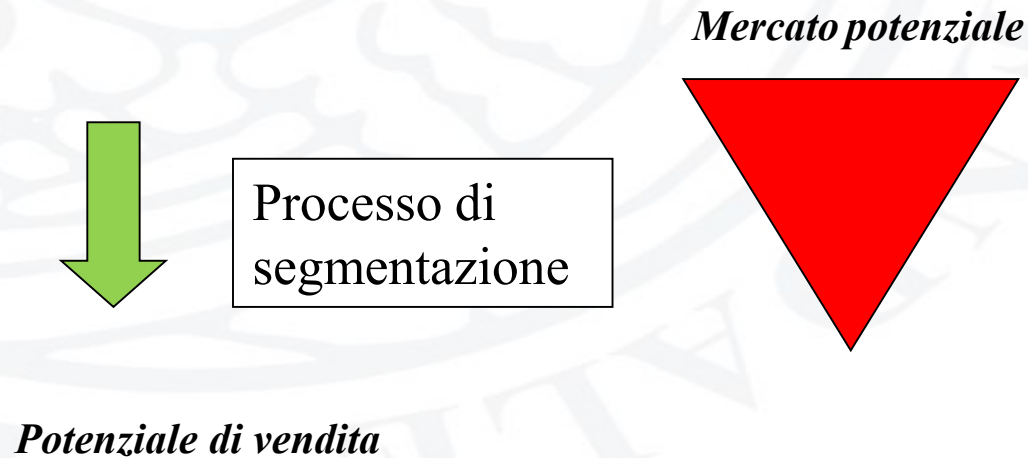
➤ I più comuni sono il botton up
capacità produttiva definita a priori

➤ e il top-down.

formulazione di un'ipotesi realistica di quota di mercato che la nuova iniziativa può pensare di soddisfare, il suo market share.

Definizione potenziale di vendita

Lo schema dell'analisi di mercato



Parametri di segmentazione

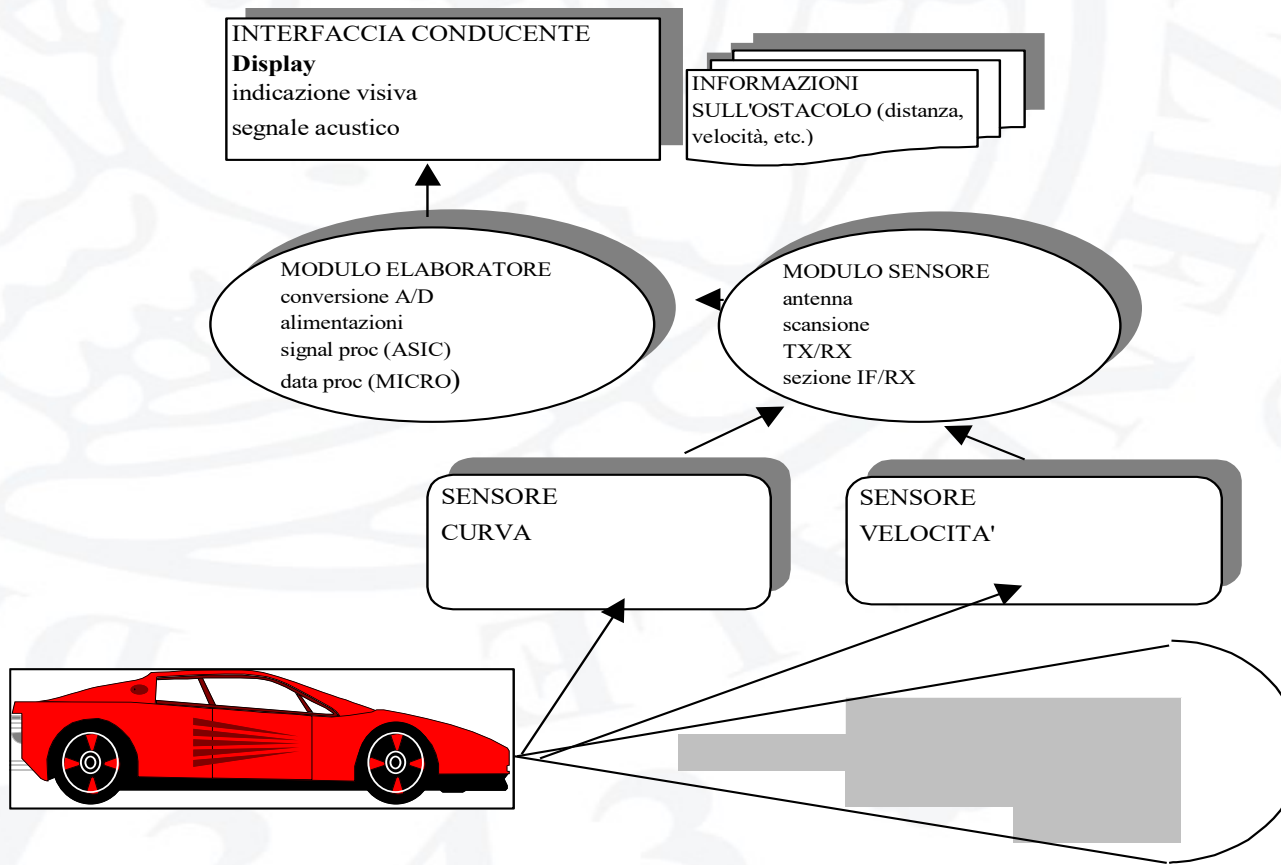
- parametri demografici
- parametri socio-economici
- parametri ubicazionali
- parametri psicografici
- parametri riferiti al prodotto

UN ESEMPIO

- 🚗 GLI INCIDENTI STRADALI RAPPRESENTANO UN RILEVANTE COSTO SOCIALE
- 🚗 FREQUENTEMENTE LA CAUSA SCATENANTE E' LA SCARSA VISIBILITA' PER NEBBIA O ALTRE MANIFESTAZIONI ATMOSFERICHE
- 🚗 NELL'OPINIONE PUBBLICA E' MOLTO SENTITA L'ESIGENZA DI AUMENTARE LA SICUREZZA DELLA GUIDA IN CONDIZIONI CLIMATICHE AVVERSE
- 🚗 LA BUSINESS IDEA RECEPISCE QUESTO BISOGNO DI MAGGIORE SICUREZZA DEFINENDO UN PRODOTTO CHE MIGLIORI LE CONDIZIONI DI GUIDA IN SITUAZIONI DI SCARSA VISIBILITA'

 *Il RADAR ANTICOLLISIONE (RA) è un sistema elettronico per autovetture, composto da due sensori radar a microonde (situati uno nella parte anteriore dell'auto ed uno sul lato destro) e da un'apposita centralina, che rielabora i dati provenienti dai sensori e visualizza le condizioni della strada su di un display da collocare all'interno del cruscotto*

SCHEMA DI FUNZIONAMENTO DEL RADAR ANTICOLLISIONE



DEFINIZIONE DEL POTENZIALE DI VENDITA

INDAGINE DI MERCATO

Rilevatori studenti in economia

- ✉ Interviste dirette a grossisti, giornalisti in occasione del Motorshow
- ✉ Interviste dirette a grossisti presso loro sedi
- ✉ Interviste dirette a gestori di negozi specializzati di accessori per auto
- ✉ Interviste dirette a concessionari
- ✉ Contatti tramite e-mail
- ✉ Individuazione panel per analisi customer satisfaction secondo e terzo anno

DEFINIZIONE DEL POTENZIALE DI VENDITA

Attività	n. interviste
Interviste dirette a grossisti	20
Interviste dirette a negozi specializzati	100
Interviste dirette a concessionari	100
Giornalisti Gente Motore e Quattroruote	8
Contatti tramite e-mail, rimborsi spese e varie	200

DEFINIZIONE PROFILO DEL CONSUMATORE

✉ possessore di auto di segmento medio-alto

✉ sesso maschile

✉ residente nelle regioni caratterizzate da frequenti formazioni nebbiose

✉ buon livello di reddito

✉ interessato ad oggetti high tech

✉ attratto dall'innovazione

✉ abituale lettore di riviste specializzate

✉ frequenta manifestazioni fieristiche del settore

DEFINIZIONE DEL POTENZIALE DI VENDITA

<i>REGIONI</i>	<i>n. auto in circolazione (1998)</i>
PIEMONTE	2.572.800
VALLE D'AOSTA	102.000
LOMBARDIA □	5.177.300
TRENTINO □	478.500
VENETO	2.501.100
FRIULI	709.500
LIGURIA □	818.000
EMILIA ROMAGNA □	2.389.600
TOSCANA	2.051.200
UMBRIA	496.100
MARCHE	837.200
LAZIO	3.076.700
ABRUZZO	658.900
MOLISE	146.300
CAMPANIA	2.927.000
PUGLIA	1.784.500
BASILICATA	264.900
CALABRIA	905.700
SICILIA	2.507.400
SARDEGNA	802.800
ITALIA	31.207.500

Fonte: ACI-Statistiche automobilistiche

DEFINIZIONE DEL POTENZIALE DI VENDITA

Il mercato potenziale qualificato del Radar Anticollisione

<i>Segmenti auto</i>	<i>Esempi</i>	<i>n. auto in circolazione nelle zone in oggetto</i>	<i>Percentuale di distribuzione delle auto per segmento</i>	<i>Grado di accoglienza (1° anno)</i>
A. Superutilitarie	Fiat Panda, Ford Ka, Nissan Micra, Peugeot 106, Renault Twingo, Seat Arosa	1.295.564	9,30	5%
B. Utilitarie	Fiat Punto, Ford Fiesta, Lancia Y, Opel Corsa, Peugeot 206, Renault Clio, Polo	6.561.407	47,10	7%
C. Medie inferiori	Alfa Romeo 145, 146, Audi A3, Fiat Bravo, Brava, Lancia Delta, Mercedes serie A, Opel Astra, Peugeot 306, Renault Megane, Rover "serie 200", Vw Golf	3.315.530	23,80	10%
D. Medie	Fiat Marea, Ford Mondeo, Lancia Dedra, Opel Vectra, Peugeot 406, Renault Laguna, Rover "serie 400" Vw Passat.	1.518.457	10,90	15%
E. Superiori	Alfa Romeo 156, 164, Audi A4/S4, BMW serie 3, Citroen XM, Opel Omega, Renault Safrane, Rover serie 800, Saab 9-3, 9-5, Mercedes serie C, Volvo S40	585.094	4,20	18%
F. Superiori di prestigio	Alfa Romeo 166, Audi A6/S6, Lancia K, BMW serie 5, Mercedes classe E, Volvo S80/S70	195.031	1,40	18%
G. Lusso	Audi A8/S8, Chrysler 300M, Jaguar, Mercedes classe S	27.862	0,20	17%
H. Sportive	Alfa Romeo Gtv, BMW Z3, Fiat Barchetta, Ford Puma, Mercedes CLK, Volvo C70, Ferrari	431.855	3,10	16%
	TOTALE	13.930.800	100,00	

DEFINIZIONE DEL POTENZIALE DI VENDITA

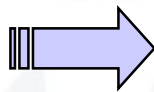
IL MERCATO POTENZIALE QUALIFICATO

<i>Segmenti auto</i>	<i>n. auto in circolazione nelle zone in oggetto</i>	<i>Grado di accoglienza</i>	<i>Totale soggetti “innovativi”</i>
C. Medie inferiori	3.315.530	10%	331.553
D. Medie	1.518.457	15%	227.769
E. Superiori	585.094	18%	105.317
F. Superiori di prestigio	195.031	18%	35.106
TOTALE	5.614.112		699.744

DEFINIZIONE DEL POTENZIALE DI VENDITA

- A) Risultati indagine di mercato
- B) Profilo del consumatore
- C) Presenza di concorrenza
- D) Capacità di presenza sul mercato dell'impresa
- E) Punti di forza aziendali
- C) Atteggiamento prudentiale (investimenti innovativi)

I° ANNO



5% del mercato potenziale
=

34.987 unità di Radar Anticollisione

DEFINIZIONE DEL POTENZIALE DI VENDITA

IL POTENZIALE DI VENDITA

PREVISIONI OLTRE IL 1° ANNO



☒ N° AUTO IN CIRCOLAZIONE



☒ PROPENSIONE ALL'ACQUISTO RADAR ANTICOLLISIONE



☒ POSSIBILI NUOVI ENTRANTI

SI

CRESCITA DEL POTENZIALE DI VENDITA DEL 5% ANNUO

DEFINIZIONE DEL POTENZIALE DI VENDITA

	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
UNITA' DEL RADAR ANTICOLLISIONE	34.987	36.737	38.573

Analisi Concorrenza

LA MATRICE MINUS/PLUS DELLA CONCORRENZA

	A Aziende che producono accessori per auto di tipo elettronico	B Case automobilistiche	C New enter
PLUS	1) presenza sul mercato 2) sistema distributivo consolidato 3) possibile price competition	1) interessate al montaggio come optional, ma a prezzi elevati e quindi segmenti superiori	1) vantaggi del <i>second mover</i>
MINUS	1) grandi imprese non interessate alla nicchia 2) time to market di circa 18 mesi 3) mercato potenziale in espansione 4) brevetto	1) non interessate allo sviluppo interno 2) scelta del buy	1) nessuna conoscenza del mercato 2) per follower tasso di redditività non adeguato all'alto rischio

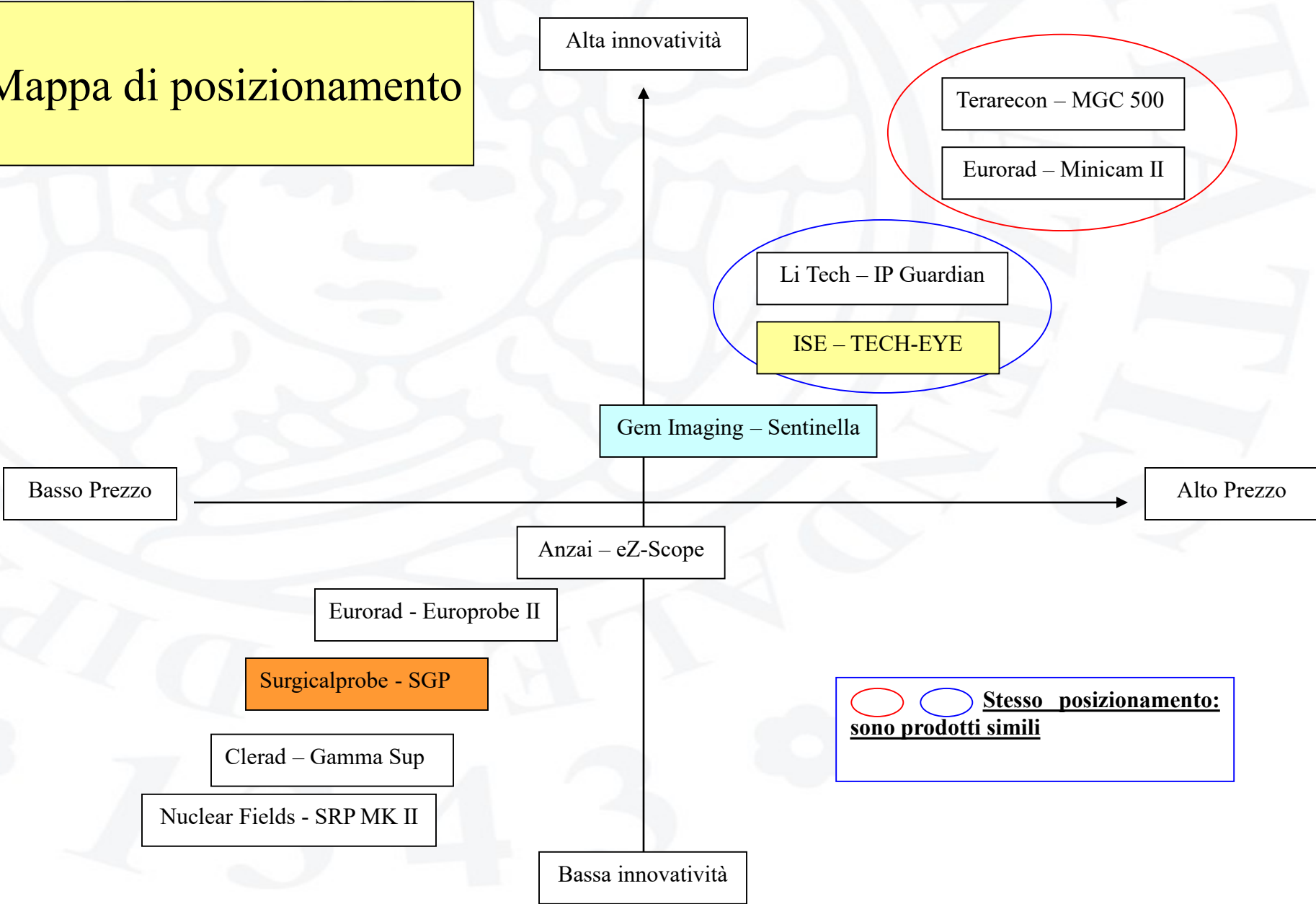
analisi del mercato di riferimento

LA MATRICE MINUS/PLUS DELLA CONCORRENZA

	A Aziende che producono accessori per auto di tipo elettronico	B Case automobilistiche	C New enter
PLUS	1) presenza sul mercato 2) sistema distributivo consolidato 3) possibile price competition	1) interessate al montaggio come optional, ma a prezzi elevati e quindi segmenti superiori	1) vantaggi del <i>second mover</i>
MINUS	1) grandi imprese non interessate alla nicchia 2) time to market di circa 18 mesi 3) mercato potenziale in espansione 4) brevetto	1) non interessate allo sviluppo interno 2) scelta del buy	1) nessuna conoscenza del mercato 2) per follower tasso di redditività non adeguato all'alto rischio

Analisi Concorrenza

Mappa di posizionamento



Analisi SWOT

Strengths (punti di forza)

- Strumento innovativo, *user friendly* e di qualità - Flessibilità e alte competenze dell'organico
- Possib.di utilizzare le comp. dell'azienda madre
- Possibilità di creare economie di scala con lo sviluppo dei volumi di produzione
- Iniziative di finanziamento per lo sviluppo di investimenti innovativi
- Rete di vendita esterna; agli agenti spetta il trasporto e la manutenzione

Weaknesses (punti di debolezza)

- Presenza di prodotti più innovativi / tecnologie più avanzate
- Presenza di concorrenti a livello internazionale con maggiore esperienza e reputazione
- Presenza di due soli fornitori per le compon. del prodotto (eccessiva forza contr. / dipendenza)

Opportunities (opportunità):

- Possibilità di espandere il mercato verso l'Europa
- Il mercato presenta pochi concorrenti e si presenta in espansione
- Possibilità di accedere a circuiti di incubazione e di finanziamento, con l'emissione di nuovi bandi
- Possibilità di sviluppare prodotti correlati alla gamma camera
- Possibilità di iniziare a produrre anche le Sonde

Threats (minacce):

- Possibilità di nuovi entranti: soprattutto grandi produttori che attualmente si concentrano su altri macchinari.
- Possibilità di acquisizione da parte di un altro soggetto economico
- Sviluppo di nuove tecnologie
- Eventuale contrazione dei fondi erogati alla ricerca dai servizi sanitari nazionali

➤ FATTIBILITA' SUL PIANO INTERNO

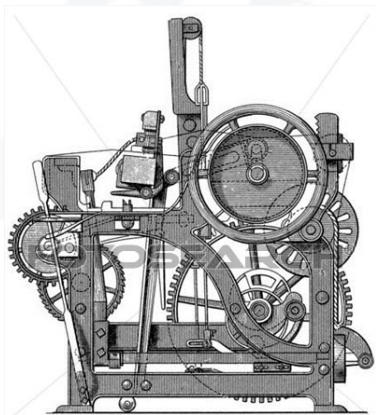
*L'azienda è in grado di realizzare e vendere il
«prodotto»?*

OUTPUT

PIANO DI PRODUZIONE

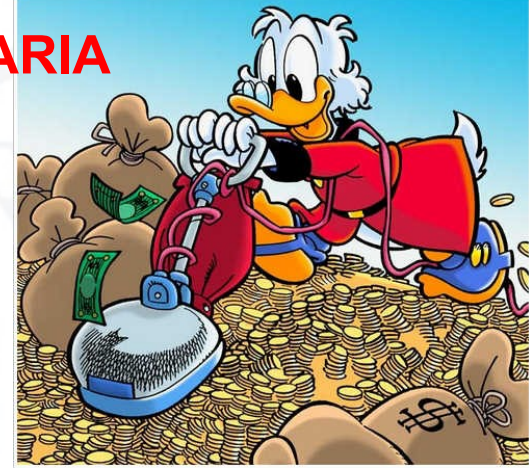
PIANO DI MARKETING

PIANO ORGANIZZATIVO



01040123 www.fotosearch.com





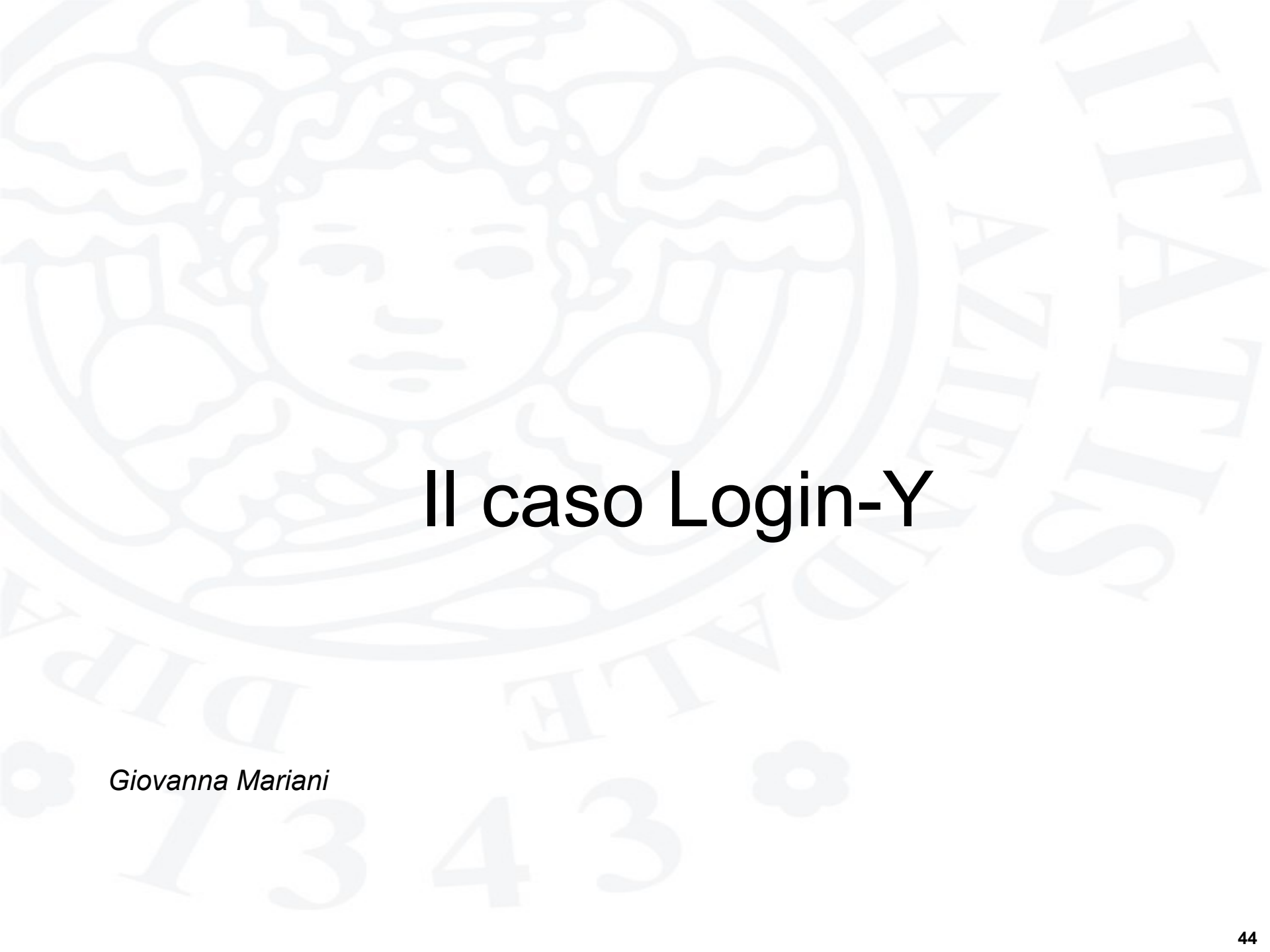
le variabili da considerare sono i costi, la definizione del prezzo di vendita e del fatturato, le previsioni economico-finanziarie, l'analisi del break even point e il profilo finanziario dell'investimento



➤ FATTIBILITA' PATRIMONIALE, ECONOMICO-FINANZIARIA

OUTPUT

- *(Fabbisogno finanziario)*
- *Stati Patrimoniali previsionali;*
- *Conti Economici previsionali;*
- *Budget di cassa previsionali.*
- *BEP*
- *Indicazioni sul rischio economico, finanziario di mercato*
- *(NPV, IRR)*



Il caso Login-Y

Giovanna Mariani

ALCUNE NOTE

- UN GRUPPO DI 3 DIPENDENTI DI UN'IMPRESA FARMACEUTICA STANNO VALUTANDO LA COSTITUZIONE DI UNA SPIN-OFF
- POSSONO CONTARE SULL'APPORTO OPERATIVO E FINANZIARIO DELL'IMPRENDITORE DELL'IMPRESA IN CUI OPERANO
- NELL'IMPRESA ATTUALE HANNO RESPONSABILITA' NELLA R&S, PRODUZIONE E VENDITE
- I RISULTATI DI UN'INDAGINE E ALCUNE SCOPERTE SCIENTIFICHE AVVENUTE "PER CASO" HANNO DATO LO SPUNTO PER PROMUOVERE E VALUTARE L'INIZIATIVA

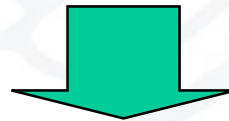
DESCRIZIONE SINTETICA DEL PROGETTO ED OBIETTIVI PERSEGUITI

- Da ricerche effettuate* è emerso che in questi ultimi anni è cambiato profondamente il “bisogno” che le persone che praticano sport tendono a soddisfare
- Anni '80 e '90 lo sport è visto come attività per migliorare “l'aspetto fisico”
- Anni 2000 lo sport, ed in genere ogni attività fisica, è associato al benessere, al soddisfacimento del bisogno di “star bene”

*Indagine Acnielsen-Sita con Assosport

DESCRIZIONE SINTETICA DEL PROGETTO ED OBIETTIVI PERSEGUITI

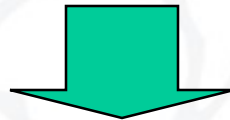
- Quali sono i fattori che ad oggi sono riconosciuti come “responsabili” dell’invecchiamento precoce e di alcune malattie degenerative?



I RADICALI LIBERI

DESCRIZIONE SINTETICA DEL PROGETTO ED OBIETTIVI PERSEGUITI

I RADICALI LIBERI



Per fornire energia i componenti della nostra dieta sono ossidati in speciali cellule del nostro corpo dette *mitocondri*, che sono appunto la fabbrica dell'energia. Tale processo di produzione di energia genera *radicali liberi*. E' ormai dimostrato che un'intensa attività fisica può aumentare la produzione di radicali liberi di ben 50 volte.

I radicali liberi, poiché sono altamente reattivi ed instabili, provocano una serie di reazioni chimiche che, interferendo con il DNA e con la sintesi proteica, danneggiano la struttura delle membrane cellulari alternandone la funzionalità.

DESCRIZIONE SINTETICA DEL PROGETTO ED OBIETTIVI PERSEGUITI

PER DIFENDERSI DAI RADICALI LIBERI

È NECESSARIO

Avere delle forze speciali di attacco che eliminano questi aggressori che attaccano le cellule

Enzimi

nutrienti antiossidanti

DESCRIZIONE SINTETICA DEL PROGETTO ED OBIETTIVI PERSEGUITI

nutrienti antiossidanti

Assorbono i radicali liberi e reagiscono chimicamente con loro per formare complessi inoffensivi

Prodotti dall'organismo

Introdotti con
l'alimentazione

IL PRODOTTO

INTEGRATORE ALIMENTARE

LOGIN-y

- *Per lo sportivo, ma anche per persone che non praticano sport*
- *Che aiuti a ripristinare un accelerato metabolismo*
- *Per contenere gli effetti negativi dei radicali liberi*
- **Innovazione Softgel Hard Caps**

IL PRODOTTO

INTEGRATORE ALIMENTARE

LOGIN-y

➤ **Innovazione Softgel Hard Caps**

Particolare forma di somministrazione, che rappresenta il massimo della ricerca in questo settore, determina un assorbimento fino a 3 volte superiore rispetto alle tradizionali forme di capsule o compresse, che caratterizzano i prodotti della concorrenza

DEFINIZIONE DEL POTENZIALE DI VENDITA

MERCATO GENERICO DI RIFERIMENTO

ELEMENTI DI SEGMENTAZIONE DEL MERCATO

DEFINIZIONE DEL POTENZIALE DI VENDITA

Il mercato degli integratori alimentari è:

- Quello dei prodotti parafarmaceutici
- Destinato ai consumatori finali
- Distribuzione in farmacia, grande distribuzione e magazzini di articoli sanitari

DEFINIZIONE DEL POTENZIALE DI VENDITA

INDAGINE DI MERCATO

- 1) Ricerca biennale elaborata da ACNIELSEN-SITA con ASSOSPORT
- 2) Interviste dirette agli agenti di vendita di un'impresa del gruppo
- 3) Interviste ad opinion leaders presso fiere e manifestazioni

DEFINIZIONE PROFILO DEL CONSUMATORE

Sportivi

Persone che mostrano interesse al proprio benessere
e alla propria salute

Abituali consumatori di prodotti per la salute

Sia uomini che donne tra i 20-45 anni

Livello di reddito medio-alto

Lettori di riviste specializzate

Frequentatori di manifestazioni del settore

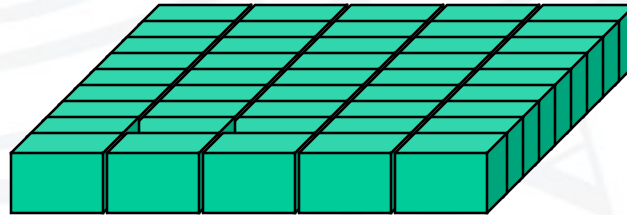
Prezzo al consumo 22-27 €

DEFINIZIONE DEL POTENZIALE DI VENDITA

IL MERCATO DI RIFERIMENTO

Mercato antiossidanti

(360.000 persone in media all'anno che consumano regolarmente antiossidanti)



DEFINIZIONE DEL POTENZIALE DI VENDITA

Canale distributivo	% di distribuzione	consumatori
Farmacie	35	126.000
Erboristerie	25	90.000
Sport (negozi di integratori, palestre, negozi ciclismo, etc)	25	90.000
Grande distribuzione organizzata	10	36.000
Media distribuzione sportiva	5	18.000
TOTALE		360.000

DEFINIZIONE DEL POTENZIALE DI VENDITA

Canale distributivo	consumatori	% di accoglimento	Consumatori target
Farmacie	126.000	2	2.500
Erboristerie	90.000	2	1.800
Sport	90.000	10	9.000
Grande distribuzione organizzata	36.000		
Media distribuzione sportiva	18.000	10	1.800
TOTALE	360.000		15.100

DEFINIZIONE DEL POTENZIALE DI VENDITA

Il consumo di antiossidanti nell'arco dell'anno avviene nei periodi di “cambio stagione”, ovvero in primavera ed autunno, con cicli di consumo di circa 60 giorni



1 consumatore assume mediamente antiossidanti per 120 gg

Dose consigliata di LOGIN-Y è di 2 capsule/die

1 confezione contiene 36 capsule

1 consumatore consuma in media 7 confezioni all'anno



POTENZIALE DI VENDITA =

15.000 x 7 = 105.000 confezioni

DEFINIZIONE DEL POTENZIALE DI VENDITA

PREVISIONI OLTRE IL 1° ANNO

- ☒ INTERESSE PER IL SODDISFACIMENTO DEL BISOGNO
 - ☒ INGRESSO FOLLOWER
 - ☒ FORTE COMUNICAZIONE
 - ☒ PARTICOLARITA' SETTORE
 - ☒ PRESSIONE CONCORRENZA
- SI

CRESCITA DEL POTENZIALE DI VENDITA DEL 20% ANNUO

DEFINIZIONE DEL POTENZIALE DI VENDITA

Scheda 1	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
UNITA' DI LOGIN-Y	105.000	126.000	151.200

DEFINIZIONE DEL POTENZIALE DI VENDITA

LA MATRICE MINUS/PLUS DELLA CONCORRENZA

	A Aziende che producono integratori	B Aziende farmaceutiche	C New enter
PLUS	1) presenza sul mercato 2) sistema distributivo consolidato 3) possibile price competition	1) forte specializzazione e sistema produttivo interno evoluto 2) presenza sistema distributivo	1) vantaggi del <i>second mover</i>
MINUS	1) Innovazione 2) mercato potenziale in espansione 3) brevetto 4) supporto di un gruppo farmaceutico	1) molto focalizzate nel core business 2) principio dell' "inquinare" il business se non sei first mover	1) nessuna conoscenza del mercato 2) per il follower il tasso di redditività non è adeguato all'alto rischio 3) Non supporto di un gruppo farmaceutico

PIANO DI PRODUZIONE

✉ PIANO DI PRODUZIONE

✉ POLITICHE DI MAKE OR BUY

PIANO DI PRODUZIONE

- ❑ *TUTTO INTERNO*
- ❑ *DECENTRAMENTO PARZIALE CON ASSEMBLAGGIO INTERNO*
- ❑ *DECENTRAMENTO TOTALE CON ASSEMBLAGGIO INTERNO*
- ❑ *DECENTRAMENTO TOTALE CON ASSEMBLAGGIO ESTERNO E COMMERCIALIZZAZIONE INTERNA*

PIANO DI PRODUZIONE

✉ PRODUZIONE DI SERIE CON REALIZZAZIONE DI ALCUNI ELEMENTI INTERNAMENTE ED ASSEMBLAGGIO

✉ POLITICA DI MAKE OR BUY DI TIPO MISTO

PIANO DI PRODUZIONE

INVESTIMENTI FISSI

Immobilizzazioni materiali	Valore di acquisto (in euro)
Macchinari	232.000
Arredi	20.000
Sistema informatico	12.500
Totale immobilizzazioni materiali	264.500
Immobilizzazioni immateriali	
Costi per R&S (omologazioni, etc.)	140.000
Brevetti	80.000
Totale immobilizzazioni immateriali	220.000
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	484.500

PIANO DI PRODUZIONE

Costo di acquisto dei componenti del Login-Y
(kit di acquisto)

COMPONENTI	COSTO DI ACQUISTO UNITARIO (in euro)
sostanze chimiche	4,00
sostanze gel	1,00
confezioni	1,20

PIANO DI PRODUZIONE

Volume degli acquisti di materie e componenti

Scheda 7	Unità
Anno 1	
N° kit acquisto per produzione vendibile	105.000
N° kit per scorta permanente di materie prime e componenti	3.000
N° kit per scorta permanente di prodotti finiti	3.000
TOTALE	111.000

PIANO DI PRODUZIONE

Totale valore degli acquisti per materie e componenti

	n° unità prodotto	costo unitario (in euro)	Totale (in euro)
Anno 1	111.000	6,20	688.200
Anno 2	132.360	6,20	820.632
Anno 3	158.470	6,20	982.514

PIANO DI PRODUZIONE

Totale costi di produzione (in euro)

Scheda 9	Anno 1	Anno 2	Anno 3
canoni affitto e leasing	18.000	18.000	18.000
manutenzioni	5.000	7.000	8.000
varie	15.000	18.000	25.000
TOTALE	38.000	43.000	51.000

PIANO DI MARKETING

✉ TIPO DI ATTIVITA' DA SVOLGERE

PIANO DI MARKETING

3- DEFINIZIONE DEGLI ASPETTI DI COMMERCIALIZZAZIONE

CANALE DISTRIBUTIVO

DIRETTO, CORTO, LUNGO

EVENTUALI OPERATORI COMMERCIALI SPECIFICI CUI RIVOLGERSI

GROSSISTI, DETTAGLIANTI, AGENTI, RAPPRESENTANTI, ALTRO

UTILIZZO COMMERCIO ON-LINE

POLITICA COMMERCIALE

TEMPI DI DILAZIONE

Medi di settore

Più elevati

Più contenuti

PIANO DI MARKETING

Spese per campagna pubblicitaria (in euro)

Scheda 10

	Anno 1	Anno 2	Anno 3
fiere ed incontri	12.000	14.000	15.000
pubblicità riviste	29.000	25.000	30.000
sell-in	2.500	3.000	3.500
TOTALE COSTI DI COMUNICAZIONE	43.500	42.000	48.500

PIANO DI MARKETING

Tipo di canale distributivo

Per la distribuzione del LOGIN-Y si prevede il ricorso ad un canale breve

✉ Farmacie, erboristerie, sport, media distribuzione sportiva (ricarico circa 50%)

PREZZO AL PUBBLICO CONSIGLIATO 22-27 €

PIANO DI MARKETING

Costi commerciali (in euro)

Scheda 11	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Costi di comunicazione	43.500	42.000	48.500
Provvigioni	150.150	180.180	249.480
Trasporto	21.000	25.200	30.240
TOTALE	214.650	247.380	328.220

PIANO DI MARKETING

La politica di credito commerciale

DILAZIONE DA CONCEDERE AI CLIENTI (dettaglianti) 80 GIORNI

DILAZIONE MEDIA CONCESSA DAI FORNITORI 60 GIORNI

PIANO ORGANIZZATIVO

- ✉ Piano occupazionale
- ✉ Definizione costo del personale
- ✉ Organigramma

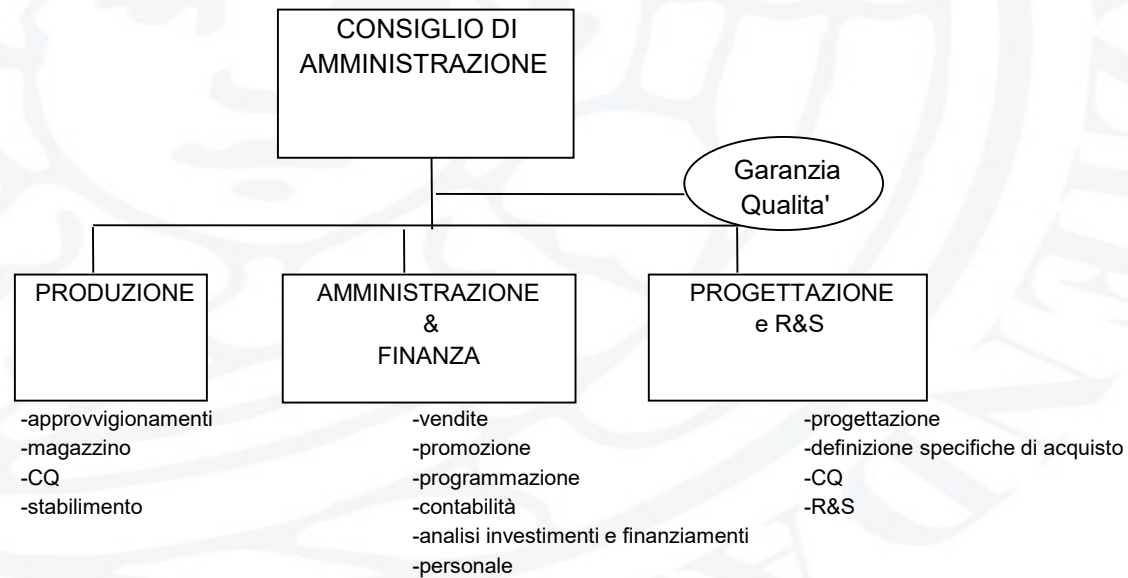
PIANO ORGANIZZATIVO

Costi del personale (in euro)

	Anno 1	Anno 2	Anno 3
operai	102.960	105.000	108.000
impiegati	20.000	20.000	20.000
dirigenti	41.200	42.000	43.000
Politiche del personale	2.000	3.500	3.500
Oneri sociali	41.040	41.750	42.750
TOTALE	207.200	212.250	217.250
Accantonamento T.F.R operai	5.781	5.896	6.064
Accantonamento T.F.R impiegati	3.436	3.481	3.537

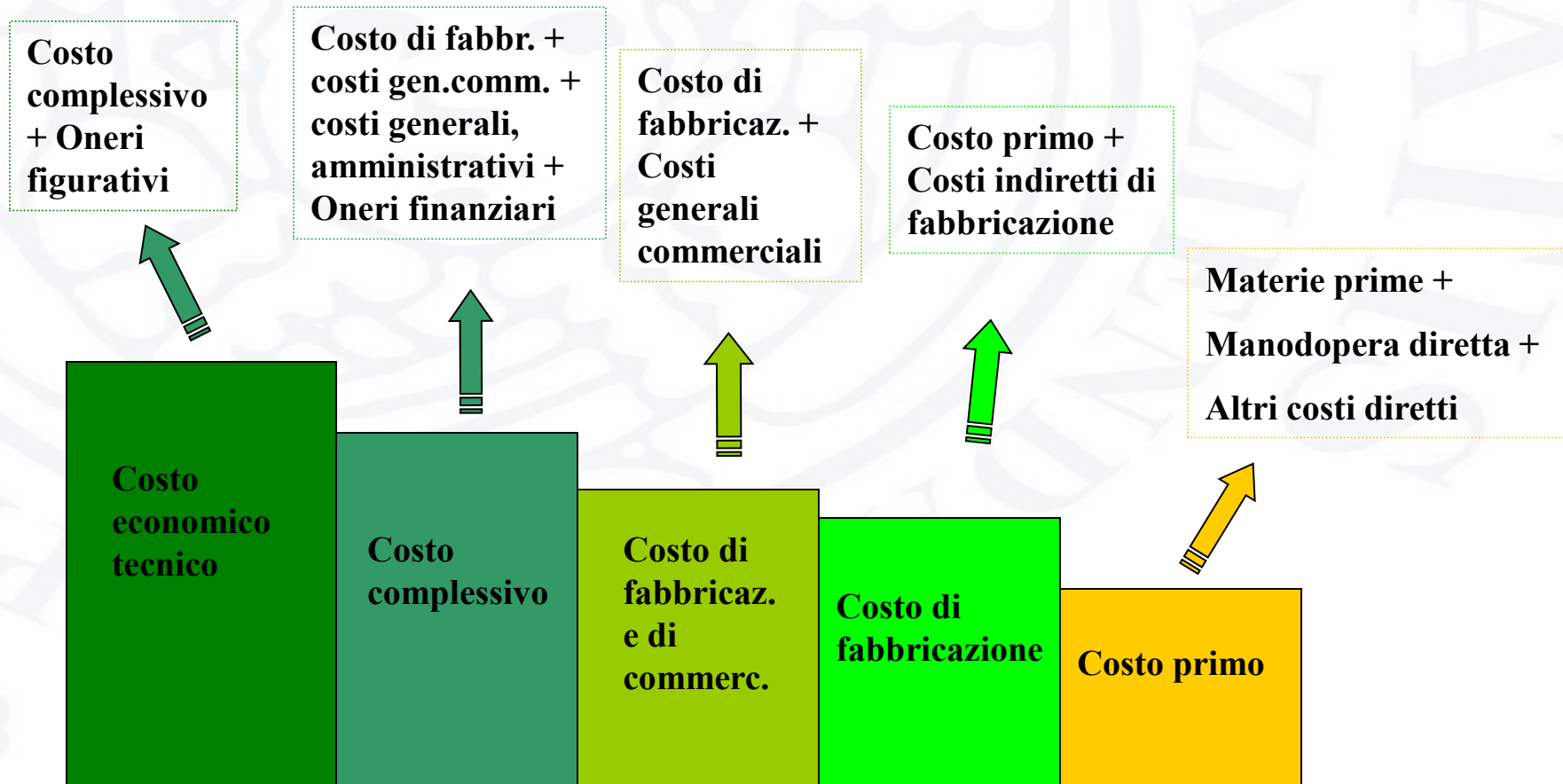
PIANO ORGANIZZATIVO

Organigramma



Definizione del prezzo di vendita

Le configurazioni di costo di prodotto



Definizione del prezzo di vendita

- Livello minimo = costo totale unitario.
- +situazione concorrenziale
- +barriere all'entrata
- +politiche di pricing (penetrazione/scrematura)
- Mark up percentuale di utile sperato

Definizione del prezzo di vendita

POLITICHE DI PREZZO

POLITICA DI PREZZO PIU' OPPORTUNA ALL'INTRODUZIONE

PREZZO DI "AGGRESSIONE" DEL MERCATO (PIU' BASSO POSSIBILE)

PREZZO DI "SCREMATURA" DEL MERCATO (TENDENZIALMENTE ELEVATO)

NESSUNA POLITICA PARTICOLARE. PREZZO REMUNERATIVO
CONSIDERANDO I COSTI

DEFINIZIONE DEL PREZZO DI VENDITA

FULL COST + PERCENTUALE DI UTILE DALL'INTRODUZIONE

FULL COST ALL'INTRODUZIONE ED INCREMENTO AL 2° ANNO CON
PERCENTUALE DI UTILE

FULL COST ALL'INTRODUZIONE E PREVISIONE DI AUMENTO IN BASE
ALL'ACCOGLIENZA DEL MERCATO

INFERIORE AL FULL COST ALL'INTRODUZIONE E PREVISIONE DI AUMENTI
SUCCESSIVI IN BASE ALL'ACCOGLIENZA DEL MERCATO

Definizione del prezzo di vendita

Senza gli oneri finanziari

Materie prime (scheda 8)	688.200
Manodopera diretta (scheda 14)	108.741
COSTO PRIMO	796.941
Costi generali di produzione (schede 4-9)	132.150
COSTO FABBRICAZIONE	929.091
costi generali commerciali (schede 4-11)	70.567
COSTO DI FABBRICAZIONE E COMMERCIALE	999.658
Costi generali e amministrativi (schede 4- 14 -15)	158.676
PROVVIGIONI	
Oneri finanziari	
COSTO COMPLESSIVO	1.158.334

Definizione del prezzo di vendita

Senza gli oneri finanziari

COSTO COMPLESSIVO	1.158.334
N° unità vendibili	105.000
<i>COSTO UNITARIO (su quantità da vendere)</i>	<i>11,03</i>
SCORTE PRODOTTI FINITI	3.000
N° UNITA' REALIZZATE AL I° ANNO	108.000
<i>COSTO UNITARIO (su quantità da produrre)</i>	<i>10,73</i>

Definizione del prezzo di vendita

Prezzo di mercato consigliato (comprensivo d' IVA) 22-27 €

Farmacie, erboristerie, sport, media distribuzione sportiva (ricarico circa 50%)

IPOTESI DI PREZZO EX FABBRICA AL I° ANNO	13
IPOTESI DI PREZZO EX FABBRICA AL II° ANNO	13
IPOTESI DI PREZZO EX FABBRICA AL III° ANNO	13

STIMA DEL FATTURATO

	ANNO 1	ANNO2	ANNO 3
FATTURATO PREVISTO (in euro)	1.365.000	1.638.000	1.965.600

POLITICHE DI CREDITO COMMERCIALE

POLITICHE DI CREDITO COMMERCIALE			
	anno 1	anno 2	anno 3
TOTALE DEBITI			
Totale debiti v/fornitori materie	114.700	136.772	163.752
Totale debiti commerciali	114.700	136.772	163.752
TOTALE CREDITI			
VENDITE	1.365.000	1.638.000	1.965.600
giorni di dilazione media concessa	80	80	80
tasso di rotazione	4,5	4,5	4,5
Crediti	303.333	364.000	436.800
Fondo svalutazione crediti	6.067	7.280	8.736

FABBISOGNO FINANZIARIO

	Anno 1
FABBISOGNO STRUTTURALE (scheda 3)	484.500
FABBISOGNO CORRENTE (scheda 23)	259.883
TOTALE FABBISOGNO	744.383

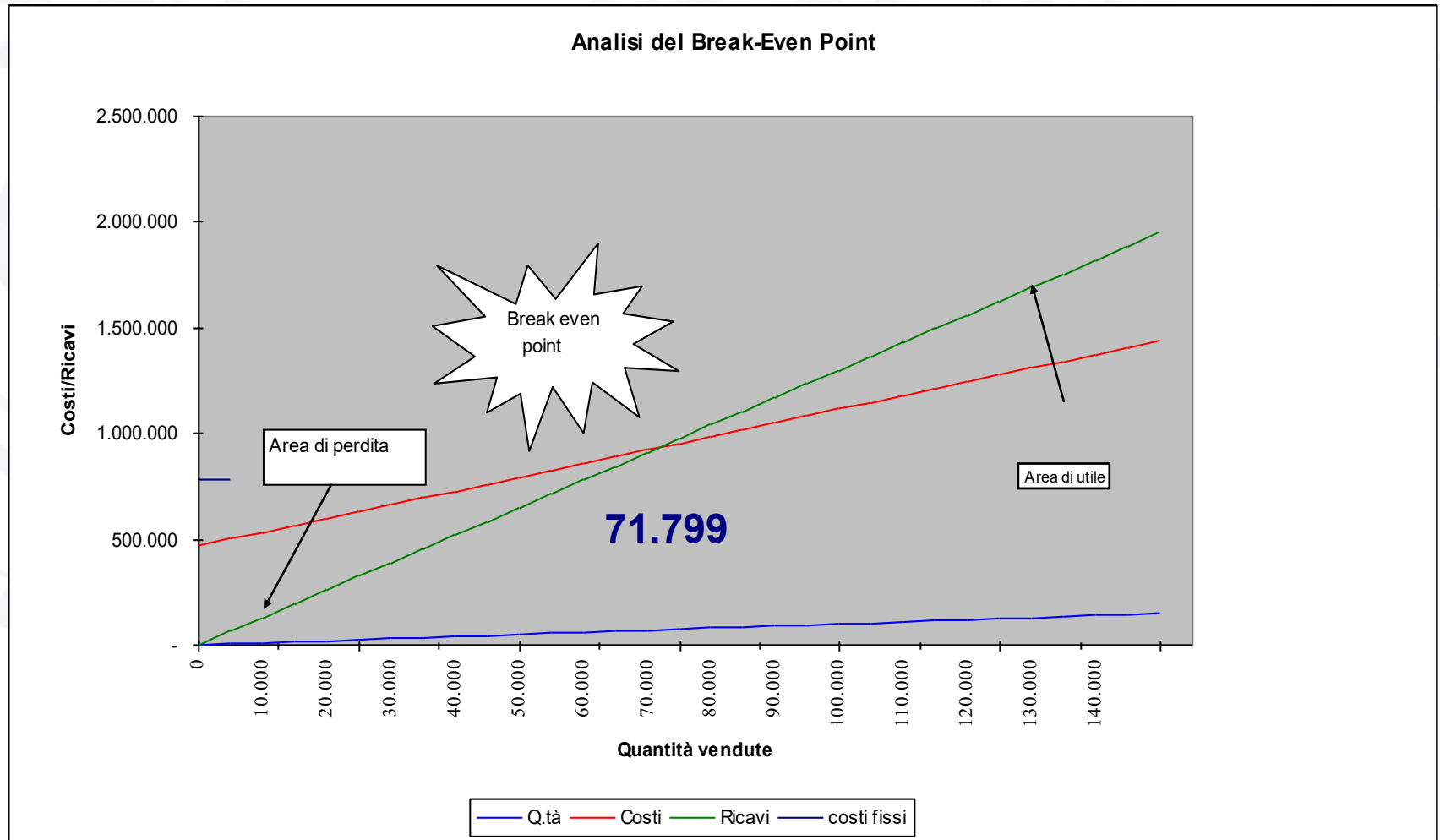
FABBISOGNO FINANZIARIO

FABBISOGNO CORRENTE	Anno 1
MAGAZZINO COMPLESSIVO	57.600
CREDITI VERSO CLIENTI	303.333
LIQUIDITA' (1% fatturato)	13.500
DEBITI VERSO FORNITORI	114.700
TOTALE FABBISOGNO CORRENTE	259.883

Fabbisogno finanziario e Struttura finanziaria

	Anno 1		Anno 1
FABBISOGNO STRUTTURALE	484.500	CAPITALE PROPRIO	300.000
FABBISOGNO CORRENTE	259.883	MUTUO PASSIVO	250.000
		BANCHE C/C PASSIVO	194.383
TOTALE	744.383	TOTALE	747.383

Break-Even Analysis



Conto economico

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE			
	anno 1	anno 2	anno 3
RICAVI DI VENDITA	1.365.000	1.638.000	2.268.000
Variazioni delle rimanenze di prodotti e	39.000	-	5.915
TOTALE VALORE DELLA	1.404.000	1.638.000	2.273.915
Costo di acquisto materie e semilavorati	688.200	820.632	982.514
Costi di trasporto	-	-	-
Costi di produzione	20.000	25.000	33.000
Costi commerciali e di distribuzione	214.650	247.380	328.220
Costi generali	47.000	49.000	51.000
componenti	18.600		2.821
TOTALE COSTI	951.250	1.142.012	1.391.913
VALORE AGGIUNTO OPERATIVO	452.750	495.988	882.002
Costo personale	207.200	212.250	217.250
TFR	9.217	9.377	9.601
MARGINE OPERATIVO LORDO	236.333	274.361	655.151
Ammortamenti e svalutazioni	98.150	98.150	98.150
Svalutazione crediti	6.067	7.280	10.080
MARGINE OPERATIVO NETTO	132.116	168.931	546.921
Oneri finanziari	46.660	32.511	25.640
RISULTATO ANTE IMPOSTE	85.456	136.420	521.281
Imposte e tasse	42.728	68.210	260.640
RISULTATO D'ESERCIZIO NETTO	42.728	68.210	260.640

Stato Patrimoniale

IMPIEGHI	anno 1	anno 2	anno 3
ATTIVO FISSO			
<i>Immobilizzazioni</i>			
brevetti	80.000	48.000	32.000
R&S	140.000	84.000	56.000
TIPOLOGIA	-	-	-
Totale immobilizzazioni immateriali nette	220.000	132.000	88.000
macchinari	232.000	232.000	232.000
sistema informatico	12.500	12.500	12.500
arredi	20.000	20.000	20.000
fondo ammortamento	54.150	108.300	162.450
Totale immobilizzazioni materiali nette	210.350	156.200	102.050
TOTALE ATTIVO FISSO	430.350	288.200	190.050
<i>Attivo circolante</i>			
Magazzino	57.600	57.600	57.600
Crediti verso clienti	303.333	364.000	504.000
-fondo svalutazione crediti	6.067	13.347	23.427
ATTIVITA' FINANZIARIE A BREVE	-	157.501	582.348
Attività liquide	13.650	16.380	22.680
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	368.517	582.134	1.143.202
TOTALE IMPIEGHI	798.867	870.334	1.333.252

Stato Patrimoniale

FONTI	anno 1	anno 2	anno 3
<i>CAPITALE PROPRIO</i>			
Capitale sociale	300.000	300.000	300.000
RISULTATO NETTO D'ESERCIZIO	42.728	68.210	260.640
PERDITE PREGRESSE		-	-
fondo riserva		42.728	110.938
TOTALE PATRIMONIO NETTO	342.728	410.938	671.578
<i>CAPITALE DI TERZI</i>			
Debiti verso banche esigibili oltre l'esercizio	222.700	191.700	156.262
Fondo TFR	9.217	18.594	28.195
Totale debiti consolidati	231.917	210.294	184.457
Debiti vs. fornitori	151.700	180.892	216.576
Debiti tributari	42.728	68.210	260.640
BANCHE CONTO CORRENTE PASSIVO			
	29.793	-	-
Totale debiti correnti	224.221	249.102	477.216
TOTALE CAPITALE DI TERZI	456.139	459.396	661.673
TOTALE FONTI	798.867	870.334	1.333.252

Alcune riflessioni

- Il Business Plan è la manifestazione di una strategia
- I soggetti redattori del BP, promotori dell'iniziativa, danno vita ad un sistema dinamico
- *Il Business Plan non è solo un piano economico-finanziario dedicato a valutare la convenienza di un progetto, ma è il racconto del futuro di un'idea (Baccarani C. -2009)*

Alcune riflessioni

Un Business Plan è efficace se il redattore riesce a dar vita ai numeri!!!!



Oltre al Business Plan e

Executive Summary TRE pagine, contenente i seguenti elementi essenziali:4

1. RELAZIONE tra la Business Idea, e contenuto tecnologico o di conoscenza, ed un'Università o Ente pubblico di ricerca nazionale o internazionale. (max 1 pagina).

2. Executive Summary (lunghezza max **2 pagine**):

- 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/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 ecc.);
- la sintesi dei risultati economici e dell'assetto finanziario/patrimoniale (caso base, eventualmente più favorevole e meno favorevole).

BUSINESS PLAN

- 1. SCENARIO MACROECONOMICO**
- 2. IL MERCATO**
- 3. IL PRODOTTO**
- 4. I MERCATI DI APPROVVIGIONAMENTO (I FORNITORI)**
- 5. IL MODELLO DI BUSINESS**
- 6. TECNOLOGIA E RICERCA**
- 7. PIANO ESECUTIVO**
- 8. ASPETTI FINANZIARI**
- 9. STRUTTURA DELLA COMPAGINE SOCIETARIA**
- 10. L'ORGANIZZAZIONE E LE RISORSE UMANE**