

Business Plan

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Sommario

1. Introduzione
2. Definizione di *Business Plan (BP)* – cos'è?
3. Le esigenze che spingono alla redazione del BP – perché?
4. Obiettivi
5. Dall'idea all'idea di business
6. Requisiti del BP
7. Le aree tematiche
8. Gli aspetti salienti
9. Una proposta di redazione:
 - ✓ La prima pagina
 - ✓ Executive Summary
 - ✓ Descrizione del business
 - ✓ Analisi di mercato
 - ✓ Piano economico-finanziario
 - ✓ Piano di *marketing*
 - ✓ Schedulazione delle attività

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Introduzione

Concetti di Gestione e di Strategia

Concetto di Decisione (strategica, tattica, operativa)

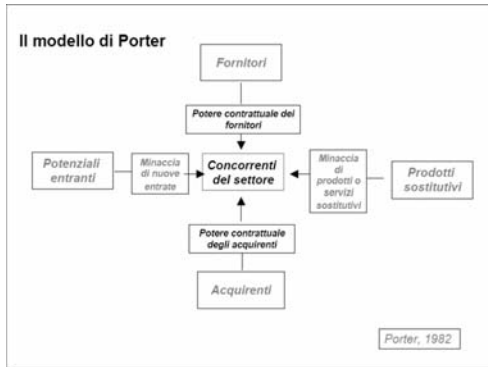
Strategia:

- ✓ Caratteri (rilevanza, risorse, reversibilità)
- ✓ Requisiti (chiarezza degli obiettivi, conoscenza dell'ambiente competitivo, valutazione oggettiva delle risorse)

Secondo una ricerca condotta nel 2000 da Dun & Bradstreet, 90% di tutti gli insuccessi aziendali deriva da cattiva attuazione e/o gestione, risultanti il più delle volte da mancanza di conoscenza...

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Introduzione



Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Introduzione

- Attività imprenditoriale deve necessariamente evolversi dalla situazione di:

Vendere ciò che si produce

a

Produrre ciò che il mercato richiede

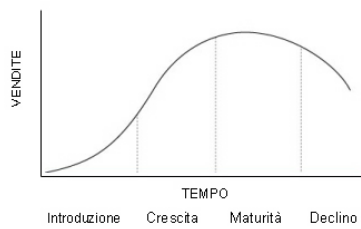
- **Concetto di Co-Opetition**

Adam Brandenburger, Barry Nalebuff (1996)

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Introduzione

Ciclo di vita del Prodotto (domanda, tecnologia)



Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Introduzione

- ✓ Ruolo imprenditore
- ✓ Accezione schumpeteriana: imprenditore come innovatore

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Cos'è?

E' uno **strumento di pianificazione** rappresentato da un **documento** in cui l'imprenditore presenta una propria **idea imprenditoriale**

- ✓ *realistica*
- ✓ *condivisibile*

e ne illustra la **fattibilità**

- ✓ *economica*
- ✓ *finanziaria*

al fine di **accertare e dimostrare** a quanti sono interessati che il nuovo prodotto o il nuovo servizio ha uno sbocco commerciale, quale potrebbe essere il suo prezzo, et c..

Il BP rappresenta quindi anche un efficace **strumento di comunicazione.**

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Cos'è?

E' infine uno **strumento di riflessione** per l'impresa sulla situazione attuale e sugli sviluppi futuri dell'attività.

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Perchè

Assolve fundamentalmente a due funzioni:

1 – INTERNA

- ✓ Analisi e pianificazione per far luce sull'attività imprenditoriale
- ✓ Valutazione delle potenzialità di un progetto di investimento
- ✓ Supporto alla gestione corrente individuando i punti di forza e di debolezza del progetto
- ✓ Aiuto all'imprenditore per monitorare la sostenibilità finanziaria ed economica dell'attività guidandolo nelle modifiche in itinere del progetto, diviene così strumento di controllo.

2 – ESTERNA

- ✓ Comunicazione efficace dell'idea ai soci (attuali o potenziali), ai finanziatori dell'attività, ai fornitori, ai clienti

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Perchè

L'imprenditore deve sapere in modo chiaro:

- ✓ **cosa** vuole realizzare
- ✓ **come** realizzarlo

per questo deve essere in possesso

- ✓ **di uno strumento che gli consenta di verificare la fattibilità del progetto**

L'UE, per la concessione di agevolazioni finanziarie che utilizzano fondi pubblici si è riproposta di diffondere l'uso di questo strumento

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Obiettivi

- **Fornire informazioni per l'avvio o il riordino di un'attività dell'impresa**
 - risorse finanziarie
 - risorse umane
 - caratteristiche del prodotto/servizio
 - caratteristiche del mercato
 - caratteristiche dell'arena competitiva
 - caratteristiche dei clienti
 - caratteristiche dei fornitori
- **Avere una visione "olistica" per poter pianificare e intraprendere delle azioni**
- **Mostrare l'originalità e la validità dell'idea imprenditoriale**

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Obiettivi

- Sondare l'interesse degli investitori e dei clienti nei confronti dell'idea imprenditoriale
- Tenere costantemente sotto controllo il raggiungimento degli obiettivi prefissati verificando
 - ✓ la validità delle azioni intraprese
 - ✓ gli aspetti economici
- Prevedere i futuri sviluppi dell'impresa

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

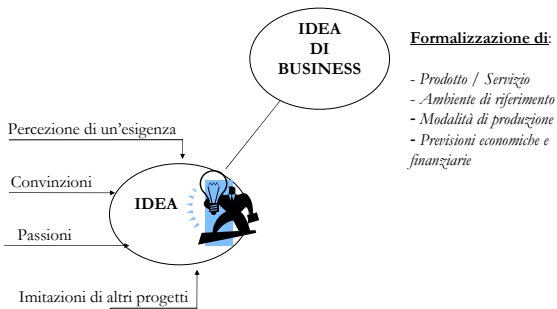
Obiettivi

Convincere i destinatari del BP che l'attività imprenditoriale proposta

- ✓ è realizzabile
- ✓ genera reddito sufficiente a remunerare gli investimenti dei soci e dei finanziatori esterni
- ✓ dimostrare la validità commerciale del progetto proposto

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Dall'idea, all'idea di business



Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Dall'idea, all'idea di business

Prodotto - servizio

Caratteristiche materiali:

Tipologia di prodotto
Caratteristiche tecnologiche

Caratteristiche economiche:

Prezzi di vendita

Caratteristiche immateriali:

Qualità

Servizi aggiuntivi offerti col prodotto

- ✓ Trasporto
- ✓ Tempi di consegna
- ✓ Modalità di consegna

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Dall'idea, all'idea di business

Ambiente di riferimento

Come anticipato nelle premesse si passa dall'ottica di

"rendere ciò che si produce" a

"produrre ciò che il mercato richiede"

Analisi del macroambiente

Politico
Economico
Legislativo
Culturale

Analisi del microambiente:

Imprese e realtà concorrenti
Fornitori
Clienti

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Dall'idea, all'idea di business

Ambiente di riferimento

Analisi del mercato obiettivo

Caratteristiche dei clienti potenziali
(situazione attuale e tendenze)

Determinazione della domanda
(indagini di mercato)

Analisi dell'ambiente competitivo

Caratteristiche delle imprese che già operano
nell'attività

Individuazione dei loro punti di forza e di
debolezza

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Requisiti

- chiaro e conciso
- contenere il maggior numero di informazioni UTILI
- occorre indicare preventivamente il settore di attività
- fornire un'illustrazione chiara delle fonti dei dati
- contenere tabelle e grafici per la migliore interpretazione dei risultati
- deve essere costantemente aggiornato e rivisto.

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Le Aree tematiche

- SEZIONE INTRODUTTIVA
 - ✓ Descrizione dell'idea imprenditoriale
 - ✓ La nascita e lo sviluppo dell'idea
 - ✓ I promotori dell'idea
- SEZIONE TECNICO-OPERATIVA
 - ✓ Analisi del mercato
 - ✓ Analisi dell'organizzazione aziendale
 - ✓ Analisi tecnico-economica della fattibilità dell'idea imprenditoriale
- SEZIONE FINANZIARIA
 - ✓ Analisi e sviluppo degli effetti finanziari dell'idea imprenditoriale

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Gli aspetti salienti

All'interno del BP devono essere approfonditi con particolare attenzione

- ✓ il *business*
- ✓ il piano di *marketing*
- ✓ il piano operativo (di produzione, di vendita)
- ✓ il piano economico e finanziario

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Gli aspetti salienti

- ✓ Non esiste una regola precisa per la stesura di un BP
- ✓ Non è stabilita con precisione lunghezza e il contenuto
- ✓ L'analiticità delle sezioni del BP può variare in funzione dell'impiego specifico e del destinatario
- ✓ L'obiettivo rimane comunque quello di comunicare in modo efficace e efficiente l'idea di business
- ✓ Esiste una proposta di struttura condivisa per agevolare i soggetti che dovranno valutare la bontà dell'iniziativa

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

- ✓ La prima pagina
- ✓ *Executive Summary*
- ✓ Descrizione del *business*
- ✓ Analisi di mercato
- ✓ Piano economico-finanziario
- ✓ Piano di *marketing*
- ✓ Schedulazione delle attività

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

La prima pagina

Costituisce la il frontespizio dell'elaborato

Rappresenta quindi il primo "*biglietto da visita*" per chi legge il Vs BP

Per questo motivo dovrebbe contenere:

- Elementi identificativi dell'impresa

- Ragione sociale
- Indirizzo
- Recapito telefonico e fax
- Sito internet e recapiti elettronici

- Elementi identificativi dell'idea di *business*

Titolo o frase che identifichi in modo efficace l'idea

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

Executive Summary

Cos'è

Presentazione dell'impresa e delle linee d'azione previste

Obiettivi

- Catturare l'attenzione di chi legge il BP
- Incuriosire il lettore
- Presentare il progetto in modo accattivante
- Far capire il genere di attività e i piani previsti

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

Executive Summary

- Descrizione concisa ma efficace dell'attività
- Le opportunità e le strategie
- Il mercato di riferimento
- Definizione del vantaggio competitivo che pensate di raggiungere
- Risultati economici
- Il *team*
- Sostenibilità

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

Executive Summary

- ✓ Quale è la vostra idea imprenditoriale ?
- ✓ Chi dirige l'impresa? Con quale bagaglio di esperienze?
- ✓ Quale è l'indirizzo produttivo dell'impresa dopo il raggiungimento dei piani prospettati ?
- ✓ Come intendete vendere i vostri prodotti/servizi ?
- ✓ Come pensate possa evolversi il mercato di riferimento dei prodotti/servizi offerti ?
- ✓ Qual è l'entità del fabbisogno finanziario ?
- ✓ Quali sono le forme di finanziamento previste ?

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

Obiettivi

1) Sintesi delle informazioni di base da cui partire per sviluppare il percorso di descrizione del business

2) Presentare al futuro investitore:

L'impresa

- Il contesto in cui opera l'impresa
- L'impresa dalla nascita fino al momento attuale
- Il prodotto/servizio offerto dall'impresa
- La "mission" dell'impresa

L'idea imprenditoriale

- Funzione e ruolo dell'impresa nel mercato
- La ragione della sua esistenza

Devono emergere ed essere analizzate le motivazioni che hanno condotto l'impresa verso la specifica idea di business;

Occorre soffermarsi sulle motivazioni e sul contesto in cui l'idea si è generata e sulle motivazioni.

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Descrizione del Business

Una proposta di redazione

a) Presentazione dell'impresa

- Nascita dell'impresa
- Localizzazione
- Evoluzione dell'impresa
- Stato attuale e prospettive di sviluppo
- Il mercato obiettivo
- Il team
- Dimensioni economiche
- Dimensioni strutturali
- I clienti
- I fornitori

b) I prodotti e i servizi

- Descrizione dettagliata dei prodotti e dei servizi attualmente offerti
- Descrizione dettagliata dei prodotti e dei servizi offerti in futuro
- Illustrazione di brevetti o diritti

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Descrizione del Business

Una proposta di redazione

Descrizione del Business

c) L'idea imprenditoriale

- ✓ Descrizione dell'idea
- ✓ Nascita dell'idea
- ✓ Motivazioni che hanno mosso l'idea
- ✓ Stato di avanzamento del progetto
- ✓ Caratteristiche che la contraddistinguono da altre idee
- ✓ Elementi innovativi

d) I promotori dell'idea imprenditoriale

- ✓ Caratteristiche professionali coinvolte

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

Descrizione del Business

- ✓ Quale è la "mission" aziendale ?
- ✓ Quale è la vostra idea imprenditoriale ?
- ✓ Come è nata l'idea ?
- ✓ In base a quali motivazioni ?
- ✓ Quali sono le nuove attività imprenditoriali previste ?
- ✓ Quali sono le caratteristiche tecniche e commerciali dei nuovi prodotti/servizi?
- ✓ Come intendete vendere i vostri prodotti/servizi ?

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

Analisi di mercato

Obiettivi

Far capire il contesto di riferimento in cui si inserirà il nuovo prodotto/ servizio

- Analisi approfondite dell' "arena competitiva"
 - ✓ Posizionamento dei concorrenti rispetto ad alcune caratteristiche
 - ✓ Caratteristiche del prodotto/servizio concorrente
 - ✓ Analisi di eventuali surrogati che possono competere col prodotto
- Analisi del mercato di riferimento
 - ✓ Caratteristiche dei potenziali clienti
 - ✓ Bisogni che si intende soddisfare

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

Analisi di mercato

a) Prodotto - servizio

- Descrizione accurata del prodotto/servizio
 - ✓ Caratteristiche tecniche
 - ✓ Tecnologie produttive
 - ✓ Materie prime utilizzate
 - ✓ Funzioni d'uso
 - ✓ Vantaggi per il cliente
- Descrizione dettagliata degli elementi innovativi del prodotto/servizio agli altri offerti sul mercato
- Stato di avanzamento dello sviluppo del prodotto
Idea -> progetto -> Prototipo
- Fattori di criticità nella realizzazione del prodotto/servizio

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

Analisi di mercato

b) I clienti e il mercato

- Identificazione del *target* di clienti a cui è rivolto il prodotto/servizio
- Classificazione dei clienti per categorie omogenee e gerarchizzazione per importanza economica
- Descrizione delle caratteristiche possedute dai gruppi di clienti individuati dai potenziali clienti a cui è rivolto il prodotto/servizio
 - ✓ Localizzazione geografica
 - ✓ Variabili socio-economiche (reddito, capacità di spesa ...)
 - ✓ Aspetti etico-culturali / motivazionali che indurrebbero il cliente ad acquistare il P/S

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

Analisi di mercato

b) I clienti e il mercato

- Bisogni che si intende soddisfare col P/S
 - ✓ Funzioni e scopi
 - ✓ Vantaggi rispetto ad altri prodotti/servizio (P/S)
- Definizione del valore del mercato potenziale
 - ✓ N° clienti
 - ✓ Valore della spesa prevista
- Trend e prospettive del mercato
- Ricerche di mercato già condotte

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

Analisi di mercato

c) L'arena competitiva

- Analisi della concorrenza attiva e potenziale
 - ✓ Posizionamento
 - ✓ Caratteristiche economiche e strutturali
 - ✓ Caratteristiche commerciali
 - ✓ P/S prodotti e offerti sul mercato
 - ✓ Punti di forza e debolezza dei concorrenti
- Ostacoli e vincoli derivanti dalla concorrenza
- Eventuali prodotti sostitutivi

d) L'arena cooperativa

- Analisi delle possibili alleanze strategiche
- Individuazioni dei fornitori

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

Piano economico finanziario (PEF)

Obiettivi

Verificare la redditività e la fattibilità dell'idea di business

Contenuti

Piano degli investimenti (PI)

Piano di produzione (PP)

Piano di vendita (PV)

- per ogni periodo di riferimento
- individuando le risorse necessarie (materiali e immateriali)
- analizzandole sotto un profilo quantitativo

Break-even point (BEP)

Conto economico previsionale (CE)

- analisi del business sotto il profilo economico

Piano finanziario (PF)

- analisi del business sotto il profilo finanziario

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

Piano economico finanziario (PEF)

- ✓ Quanto costa e quanto rende l'idea di business ?
- ✓ Ho a disposizione i fondi necessari ?
- ✓ L'idea è economicamente valida e fattibile?

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

PEF: Piano degli investimenti

Obiettivi

Stesura di un piano che consenta di identificare le risorse necessarie per la realizzazione degli investimenti necessari all'idea di **business**

- ✓ Risorse materiali
- ✓ Risorse umane
- ✓ Risorse immateriali

Definizione degli aspetti economici

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

PEF: Piano degli investimenti

- a) Descrizione dettagliata degli investimenti
 - Effettuati
 - Previsti
- b) Determinazione delle risorse necessarie
- c) Determinazione degli ammortamenti
- d) Documentare eventualmente il rispetto di specifiche norme
- e) Capacità produttiva attuale e dopo l'investimento
- f) Comparazione della capacità produttiva rispetto alla concorrenza

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

PEF: Piano degli investimenti

Rappresentazione delle voci dell'attivo patrimoniale relativo alle tre categorie di immobilizzazioni:

- ✓ immobilizzazioni materiali (terreni, fabbricati, impianti, macchinari, opere murarie)
- ✓ immobilizzazioni immateriali (brevetti, marchi, licenze, software)
- ✓ immobilizzazioni finanziarie (partecipazioni in altre imprese)

Le singole quote di ammortamento devono essere inserite tra le voci di costo nei prospetti di conto economico fino all'esaurimento del valore dell'investimento.

Tra le voci di investimento occorre considerare anche gli investimenti figurativi, cioè quei beni per cui non si è sostenuto un esborso in quanto già posseduti dall'imprenditore.

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

PEF: Piano degli investimenti

Descrizione del cespite	Valore	Durata (anni)	Valore di recupero	Quota ammortamento
-------------------------	--------	---------------	--------------------	--------------------

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

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

PEF: Piano di Produzione

Obiettivi

Serve a descrivere gli elementi quantitativi del sistema di produzione per realizzare la propria idea di business

Contenuti

Identificazione delle risorse

- investimenti in beni durevoli (Piano degli investimenti per ogni anno)
- materie prime e servizi necessari nel processo produttivo (piano dei costi di produzione)
- manodopera necessaria

Descrivere i processi produttivi e la produzione per periodo di riferimento

Documentare eventualmente il rispetto di specifiche norme

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

PEF: Piano di produzione

Attraverso il budget dei costi per prodotto servizio vengono evidenziati i costi necessari per la produzione di ogni prodotto/servizio.

Costi	Prodotto/servizio	Prodotto/servizio	Prodotto/servizio
Materiali			
Fornitori/Servizi			
Lavoro			
Altro			
Totale Costi			

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

PEF: Piano delle vendite

Obiettivi

Serve a documentare gli ipotetici ricavi percepibili dopo la realizzazione degli investimenti

Contenuti

- Quali sono le quantità previste di vendita dei prodotti/servizio ?
- Quale è l'attuale offerta di questi prodotti/servizi?
- Quali sono i prezzi ipotizzati di vendita ?
- Quali sono i ricavi attesi nei vari periodi ?

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

PEF: Conto economico previsionale

A	Ricavi da vendite e prestazioni di servizi			100%
<i>Costi di Produzione:</i>				
	Acquisti di materie prime e materiali e merci			
	Acquisti di servizi e prestazioni da fornitori (lavorazioni esterne)			
	Costi di collaboratori			
B	TOTALE COSTI DI PRODUZIONE			%
C=A-B	PRIMO MARGINE DI CONTRIBUZIONE			%
<i>Costi di Produzione:</i>				
	Costo del lavoro dipendente di produzione			
	Costo del lavoro degli titolari in produzione			
	Altri costi di produzione			
	Ammortamenti (relativi alla produzione)			
D	TOTALE ALTRI COSTI DI PRODUZIONE			%
E=C-D	RISULTATO DELL' ATTIVITA' DI PRODUZIONE			%

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

PEF: Conto economico previsionale

<i>Costi Commerciali:</i>				
	Costi commerciali relativi all'attività di vendita (ad esempio provvigioni)			
	Costo dell'attività commerciale del personale dipendente (e assimilato)			
	Costo del lavoro commerciale degli titolari			
	Costi di pubblicità e promozione			
	Costi di comunicazione e immagine			
	Altri costi commerciali			
F	TOTALE COSTI COMMERCIALI			%
<i>Costi Amministrativi:</i>				
	Costo dell'attività amministrativa del personale dipendente (e assimilato)			
	Costo del lavoro amministrativo degli titolari			
	Costo dei fornitori esterni di servizi amministrativi (es. commercialista)			
	Altri costi amministrativi			
G	TOTALE COSTI AMMINISTRATIVI			%

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

PEF: Conto economico previsionale

<i>Spese generali:</i>				
	Altri			
	Utenze			
	Altri costi altrove non classificabili			
	Ammortamenti diversi da quelli di produzione			
	Costi di ricerca e sviluppo			
	Costi di formazione			
H	TOTALE SPESE GENERALI			%
I=	TOTALE COSTI COMMERCIALI, AMMINISTRATIVI E SPESE			%
F-G+H	GENERALI			%
L=P-I	RISULTATO OPERATIVO			%

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

PEF: Piano finanziario

Cash flow

fornisce informazioni sulla liquidità che l'impresa necessita ed è in grado di generare prima e dopo l'idea di business

Equilibrio finanziario

è rappresentato dalla capacità dell'impresa di rispondere ai propri impegni in ogni momento (entrate > uscite).

Prima di valutare l'equilibrio finanziario è opportuno verificare che l'idea di business garantisca l'equilibrio economico ($RICAVI = CT + UTILE$).

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

Piano di marketing

Obiettivi

Identificare gli strumenti per poter acquisire quote di mercato

Contenuti

Politiche promozionali

Politiche di prezzo

Canali commerciali

Politiche di Prodotto

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco

Una proposta di redazione

Schedulazione delle attività

Obiettivi

Definire la tempistica delle differenti fasi operative fino all'implementazione completa dell'idea di business

(diagramma di Gantt)

Bologna, 13 dicembre 2007
Baraldi Franco
