

# **IL *BUSINESS PLAN***

Complementi di Economia ed Estimo  
2015-2016

# COS'È IL *BUSINESS PLAN*

È un documento che sintetizza le modalità

- di mercato
- produttive
- tecnologiche
- organizzative
- economico-finanziarie

attraverso le quali un'**IDEA** imprenditoriale può trasformarsi, in un certo orizzonte temporale, in un **PROGETTO** imprenditoriale

# A COSA SERVE IL *BUSINESS PLAN*

- Verifica della fattibilità di un progetto in avvio
  - fa emergere tutte le domande a cui si deve dare risposta per aumentare le probabilità di successo del progetto
  - sollecita ad analizzare l'ambiente competitivo
- Destinatari
  - Interni (soci, direzione)
  - Esterni (finanziatori esterni)

# Utilizzo interno

- Stima *ex ante* dei probabili effetti del progetto
  - definisce i fabbisogni di finanziamento da reperire
  - determina convenienza economica e sostenibilità finanziaria
- Gestione del progetto *in itinere*
  - definisce i punti di riferimento per tenere sotto controllo l'andamento dell'attività nel tempo, in base ad un confronto tra preventivo e consuntivo
  - consente di valutare se e quando fare deviazioni, cambiamenti di percorso e variazioni rispetto a quanto stabilito a priori

# Utilizzo esterno

- Presentazione per i potenziali *partner* investitori
  - *angel*, *venture capitalist*, banche d'affari, istituti di credito, istituzioni pubbliche ecc.
- Fonte di informazione per altri *stakeholders* esterni
  - consulenti, fornitori, clienti, istituzioni ecc.

# REQUISITI DEL *BUSINESS PLAN*

- I contenuti specifici variano a seconda delle caratteristiche progetto
  - settore e prodotto
  - obiettivi imprenditoriali
- Non esistono regole universali
- Alcuni requisiti generali
  - completezza
  - modularità
  - chiarezza e leggibilità

# FASI DI UN *BUSINESS PLAN*

- 1) Il progetto e l'impresa
- 2) Il mercato di riferimento (domanda, offerta, innovazione, 5 forze)
- 3) Il prodotto/servizio
- 4) La strategia aziendale
- 5) Il piano operativo
  - Localizzazione
  - Produzione
  - Logistica
  - Il piano di marketing
  - Il piano delle vendite
- 6) L'organizzazione (organizzazione e risorse umane)
- 7) Le risorse finanziarie
- 8) Le previsioni economico- finanziarie

## **Allegati**

forniscono i dati di dettaglio, che sono stati riassunti all'interno dei diversi capitoli

# Esempio di indice di BP

1. Sommario esecutivo
2. Descrizione generale della società
3. Descrizione del Prodotto/Servizio
4. Strategia aziendale
5. Piano Operativo
6. Management e organizzazione
7. Piano economico finanziario

# **1) IL PROGETTO E L'IMPRESA**

- **illustrazione degli obiettivi e dei contenuti dell'iniziativa**
  - in quale ramo di attività si intende entrare?
  - quali bisogni specifici si intendono soddisfare?
  - chi sono i clienti?
  - quali tecnologie si intendono utilizzare?
  - cosa ci si aspetta dalla nuova iniziativa?
  - quali sono le conoscenze e le motivazioni che spingono i promotori all'attivazione dell'impresa?
  - perché si ritiene di avere successo?
- **presentazione dei promotori**
  - chi costituisce l'azienda?
  - chi la dirigerà?
- **eventuale formulazione di richieste finanziarie**

## **2) MERCATO DI RIFERIMENTO**

- **Si analizzano i seguenti aspetti:**
  - **dinamica del macro-ambiente**
    - **legislazione**
    - **politica**
    - **economia**
    - **tecnologia**
    - **ambiente naturale**
    - **cultura**
    - **ecc.**
  - **caratteristiche del settore specifico:**
    - **analisi della domanda**
    - **analisi dell'offerta**

# ***DINAMICA DELL'AMBIENTE***

## **DOMANDE DA PORSI:**

- Quali sono le influenze esterne che impattano sul settore?
  - Variabili:
    - istituzionali
    - economiche
    - tecnologiche
    - ambientali
    - socio-culturali
    - ecc.

# *DINAMICA DELL'AMBIENTE*

## **INFORMAZIONI NECESSARIE:**

- Analisi e studi di alcuni aspetti dell'evoluzione della società, che interagiscono con il settore, in termini
  - politico-giuridici
  - economici
  - tecnico-scientifici
  - naturali
  - demografico-culturali

# *ANALISI DELLA DOMANDA*

# *ANALISI DELLA DOMANDA*

- **Occorre analizzare i seguenti aspetti:**
  - *Struttura, dimensione e segmentazione della domanda*
  - *Stadio del ciclo di vita del settore*
  - *Elasticità della domanda al prezzo e al reddito*

# ***Struttura, dimensione e segmentazione della domanda***

## **DOMANDE DA PORSI:**

- Chi acquista i prodotti/servizi? Che utilità/valore attribuisce loro?
- Quanti sono i clienti consumatori?
- Perché acquistano?
- In quali occasioni e/o periodi?
- Quanto acquistano?
- Dove acquistano?
- Hanno sempre acquistato così?

# ***Struttura, dimensione e segmentazione della domanda***

## **INFORMAZIONI NECESSARIE:**

- Individuazioni delle funzioni d'uso/ valenze accessorie del prodotto/servizio
- Elenco dei prodotti/servizi sostitutivi
- Individuazione dei fattori rilevanti d'acquisto
- Classificazione delle tipologie di clienti/consumatori
- Ampiezza della clientela attuale e potenziale
- Trend storico delle vendite in volume e in valore
- Eventuale stagionalità della domanda

# ***Stadio del ciclo di vita del settore***

## **DOMANDE DA PORSI:**

- Come si è evoluta la domanda negli ultimi 5 anni?
- Quali prospettive di sviluppo presenta il settore?
- Qual è l'andamento delle vendite nel tempo?
- Da che cosa dipende tale andamento?
- Il settore è in fase di espansione, stagnazione o declino?
- Che conseguenze ha, per la nuova impresa, l'ingresso sul mercato in un determinato stadio del ciclo di vita?

# ***Stadio del ciclo di vita del settore***

## **INFORMAZIONI NECESSARIE:**

- Andamento nel tempo della domanda
- Grado di innovazione tecnologica ed organizzativa nel processo di erogazione
- Individuazione delle caratteristiche peculiari dello stadio del ciclo di vita e delle conseguenze che queste hanno sulla strategia della nuova impresa

# ***Elasticità della domanda al prezzo e al reddito***

## **DOMANDE DA PORSI:**

- Quanto è essenziale il servizio nell'ambito del sistema di preferenze dei suoi consumatori?
- Quanto varia la domanda al variare del prezzo, considerando il reale bisogno del cliente, il suo reddito, la qualità del servizio offerto, i servizi sostitutivi?

# ***Elasticità della domanda al prezzo e al reddito***

## **INFORMAZIONI NECESSARIE:**

- Analisi comparata di dati storici sulla domanda e sull'andamento del prezzo
- Valutazione delle cause che regolano e influenzano tale relazione

# *ANALISI DELL'OFFERTA*

# *ANALISI DELL'OFFERTA*

- **Occorre analizzare i seguenti aspetti:**
  - *struttura e dimensione dell'offerta*
  - *fattori critici di successo (FCS)*
  - *stima dei vantaggi competitivi*
  - *grado di concentrazione dell'offerta*
  - *intensità competitiva*
  - *potenzialità d'innovazione*

# ***Struttura e dimensione e dell'offerta***

## **DOMANDE DA PORSI:**

- Chi vende nel settore?
- Quanto vende?
- Quando vende?
  - vi sono picchi di vendita?
  - c'è stagionalità?
- Dove vende e come distribuisce?
- Ha sempre venduto così?

# ***Struttura e dimensione e dell'offerta***

## **INFORMAZIONI NECESSARIE:**

- Numero di aziende operanti nel settore
- Grado di concentrazione dell'offerta
- Principali aziende operanti nel settore
- Fatturato delle principali aziende
- Mercati di vendita delle principali aziende
- Rilevazioni della stagionalità dell'offerta
- Evoluzione nel tempo delle strategie di *mktg* e delle variabili del *mktg mix* delle principali aziende del settore
- Tasso di natalità/mortalità delle aziende
- Eventuale tendenza alla concentrazione

## ***Fattori Critici di Successo e gruppi strategici***

### **DOMANDE DA PORSI:**

- Quali sono i fattori critici interni delle aziende di successo?
- Quali sono i fattori critici esterni delle aziende di successo?
- Quali FCS sono diventati prerequisiti per competere nel settore?
- Che peso relativo hanno i vari FCS?
- Quali sono i principali gruppi strategici nel settore?

# ***Fattori critici di successo e gruppi strategici***

## **INFORMAZIONI NECESSARIE:**

- Efficienza produttiva delle principali aziende del settore
- Elementi di differenziazione del servizio
- Principali concorrenti diretti (tra loro) in base a comuni FCS e/o a comuni mercati di riferimento

# ***Stima dei vantaggi competitivi***

## **DOMANDE DA PORSI:**

- Quali sono le componenti della catena del valore del settore di riferimento?
- In che modo ciascuna di tali componenti contribuisce alla creazione di valore aggiunto?
- Cosa fare per presidiare i FCS e per acquisire vantaggi competitivi rispetto alla concorrenza?
- Quale funzione assumerà rilevanza strategica nell'acquisizione di tali vantaggi?

# ***Stima dei vantaggi competitivi***

## **INFORMAZIONI NECESSARIE:**

- Individuazione della catena del valore del settore e della criticità che in essa assume ciascun componente nella creazione di valore aggiunto
- Individuazione dei FCS del settore e delle funzioni cui spetta presidiarli
- Analisi di come tali funzioni sono organizzate nelle aziende concorrenti

# ***Grado di concentrazione dell'offerta***

## **DOMANDE DA PORSI:**

- Qual è il peso delle singole aziende sul fatturato globale del settore?
- Qual è il peso delle principali aziende sul fatturato globale del settore?
- Ci sono accordi fra le aziende?

# ***Grado di concentrazione dell'offerta***

## **INFORMAZIONI NECESSARIE:**

- Tabella che evidenzi per ogni azienda il fatturato e l'incidenza sul totale
- Analisi degli eventuali accordi e del loro impatto sul grado di concentrazione

# ***Intensità competitiva***

## **DOMANDE DA PORSI:**

- Qual è l'intensità concorrenziale fra gli operatori del settore?
- Secondo quali regole si compete?
- Quali e quanti sono i potenziali concorrenti?
- Quali soggetti esterni al settore possono influenzare l'intensità competitiva?
- In quale modo l'ingresso di una nuova impresa può influenzare l'intensità competitiva?

# ***Intensità competitiva***

## **INFORMAZIONI NECESSARIE:**

- Numero di concorrenti
- Concentrazione dell'offerta
- Esistenza di servizi sostitutivi
- Possibilità di differenziazione del servizio
- Possibilità di utilizzo delle leve del *marketing* a fini competitivi
- Tasso di sviluppo del mercato
- Esistenza di barriere all'uscita
- Priorità strategica del settore
- Grado di differenziazione dei prodotti concorrenti

# ***Potenzialità d'innovazione***

## **DOMANDE DA PORSI:**

- Quali possibilità ci sono di modificare il prodotto/servizio per adeguarsi ai bisogni del cliente?
- Quali possibilità ci sono di modificare il processo di erogazione?
- Cosa si sta già facendo?
- Cos'altro si potrebbe fare?

# ***Potenzialità d'innovazione***

## **INFORMAZIONI NECESSARIE:**

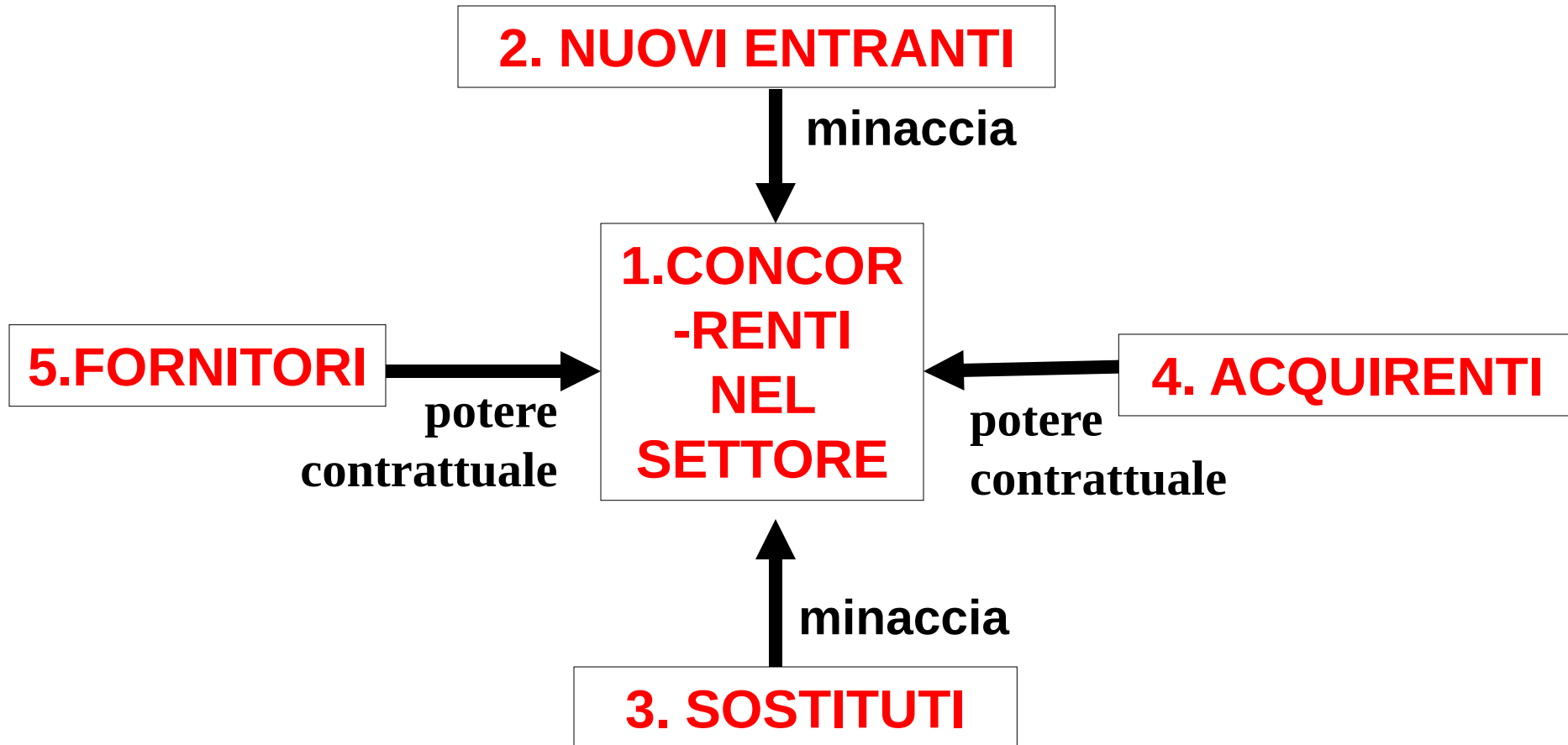
- Bisogni del cliente
- Caratteristiche del prodotto/servizio offerto e del processo di erogazione
- Percezione di queste problematiche da parte delle imprese già operanti nel settore
- Tendenze evolutive delle imprese del settore

*ANALISI DELLA COMPETIZIONE DEL  
SETTORE: LE 5 FORZE DI PORTER*

# ***ANALISI DELLA COMPETIZIONE DEL SETTORE***

- **Si analizzano i seguenti aspetti:**
  - 1. Concorrenti***
  - 2. Minacce dei nuovi entranti***
  - 3. Minacce dei sostituti***
  - 4. Potere contrattuale dei fornitori***
  - 5. Potere contrattuale dei clienti***
- ***Caratteristiche di funzionamento del settore***
  - Grado di regolamentazione***
  - Modalità di erogazione***
  - Grado di integrazione verticale/orizzontale***
  - Tecnologia dominante***
  - Struttura dei costi***
  - Redditività***

# *IL SISTEMA COMPETITIVO ALLARGATO: LE CINQUE FORZE DI PORTER*



# ***1. Rapporto tra i concorrenti: fattori di intensificazione della concorrenza***

|                                                     |                                                                 |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>ALTA NUMEROSITA'<br/>DELLE IMPRESE</b>           | <b>•instabilità</b>                                             |
| <b>CRESCITA LIMITATA<br/>DEL SETTORE</b>            | <b>•pressione sulla quota di<br/>mercato</b>                    |
| <b>SCARSA<br/>DIFFERENZIAZIONE<br/>DEL PRODOTTO</b> | <b>•pressione su prezzi bassi</b>                               |
| <b>PRIORITA'<br/>STRATEGICHE</b>                    | <b>•perdite programmate</b>                                     |
| <b>ALTE BARRIERE<br/>ALL'USCITA</b>                 | <b>•impianti specializzati<br/>•difficoltà di licenziamento</b> |
| <b>DIVERSITA' TRA<br/>CONCORRENTI</b>               | <b>•saltano le regole del gioco</b>                             |

## ***2. Minaccia di nuovi entranti***

### **CHI SONO**

- **NUOVE IMPRESE**
- **PRODUTTORI DI**
  - beni analoghi
  - beni correlati
- **IMPRESE CHE OPERANO FUORI SETTORE**

### **CHE EFFETTO HANNO**

- Cercano quote di mercato
- Tendono ad abbassare i prezzi ed i profitti
- Apportano nuove capacità
- Sono limitati da barriere e da reazioni dei concorrenti

### ***3. Minaccia di sostituti***

#### **CHI SONO**

- produttori di beni sostitutivi
- rappresentano una misura dell'elasticità globale di un settore

#### **CHE EFFETTO HANNO**

- pongono un limite ai prezzi del prodotto del settore minacciato
- tendono ad abbassare i prezzi ed i profitti

### ***3. Fattori di intensità e di difesa nei sostituti***

#### **FATTORI DI INTENSITA' DELLA MINACCIA**

- Buon rapporto qualità/prezzo del s.
- Bassi costi di passaggio al s.
- Provenienza del s. da settori ad alto profitto
- Alta propensione del cliente alla sostituzione

#### **FATTORI DI DIFESA DAI SOSTITUTI**

- Azioni congiunte di pubblicità e qualificazione
- Azioni di incorporamento tecnologico

## ***4. Potere contrattuale degli acquirenti***

### **CHI SONO**

- Sono le aziende che acquistano il prodotto/servizio erogato dalle imprese del settore analizzato

### **CHE EFFETTO HANNO**

- Pressione a:
  - Diminuire i prezzi
  - Aumentare la qualità
- Mettono in competizione le aziende del settore
- Diminuiscono il saggio di profitto

## ***4. Fattori di leva negoziale dell'acquirente***

**L'acquirente è forte nelle seguenti condizioni:**

- **Alta concentrazione degli acquisti** (cliente concentrato)
- **Alto volume degli acquisti rispetto al giro di affari del venditore** (cliente importante)
- **Bassi costi di passaggio dell'acquirente**
- **Presenza di sostitutivi da acquistare**
- **Elevata informazione**

## ***4. Fattori di sensibilità dell'acquirente al prezzo***

**L'acquirente reagisce agli aumenti di prezzo soprattutto nelle seguenti condizioni:**

- Alta incidenza degli acquisti sul totale dei costi**
- Prodotto indifferenziato**
- Basso impatto del prodotto sulla qualità finale**
- Difficili condizioni economico-finanziarie del settore**
- Incentivazione del responsabile degli acquisti**

## ***5. Potere contrattuale dei fornitori***

### **CHI SONO**

- Sono le aziende che forniscono mezzi di produzione alle imprese del settore analizzato

### **CHE EFFETTO HANNO**

- Minaccia di:
  - Aumentare i prezzi delle forniture
  - Ridurne la qualità
- Spingono il settore a trasferire sui prezzi- ricavo l'aumento dei prezzi-costi
- Diminuiscono la competitività ed il saggio di profitto

## ***5. Fattori di leva negoziale del fornitore***

**Il fornitore (materie prime, lavoro, liquidità) è forte nelle seguenti condizioni:**

- **Alta concentrazione dei fornitori (fornitore unico)**
- **Alta differenziazione delle forniture**
- **Assenza di sostitutivi**
- **Alti costi di passaggio ad altri fornitori**
- **Bassa importanza del volume fornito sul giro d'affari del fornitore (cliente non importante)**
- **Minaccia di integrazione a valle**

# ***Rapporti tra concorrenti, nuovi entranti e sostituti***

## **DOMANDE DA PORSI:**

- Quante e quali sono le aziende presenti nel settore, con chi competono e su quali tipologie di prodotto/servizio?
- Quali soggetti sono coinvolti direttamente o indirettamente nel settore?
- Quali sono le relazioni intercorrenti tra loro (dominio, coordinamento, ecc.)?
- Chi altri potrebbe entrare con un ruolo attualmente non presente nel settore?
- Perché?

# ***Rapporti tra concorrenti, nuovi entranti e sostituti***

## **INFORMAZIONI NECESSARIE:**

- **aziende concorrenti nel settore e prodotti/servizi da loro offerti**
- **operatori del settore presenti in aree geografiche diverse da quella di riferimento per la nuova impresa**
- **prodotti/servizi potenzialmente sostitutivi rispetto a quelli presenti**

# ***Barriere all'entrata e all'uscita***

## **DOMANDE DA PORSI:**

- Cosa può impedire o rendere difficile l'entrata nel settore?
- Cosa può impedire o rendere difficile l'uscita dal settore?

# ***Barriere all'entrata e all'uscita***

## **INFORMAZIONI NECESSARIE:**

- Analisi della normativa che regola l'entrata nel settore
- Valutazione del *know-how* occorrente per operare nel settore
- Valutazione dell'entità degli investimenti correnti
- Valutazione della difficoltà di approvvigionamento delle risorse necessarie
- Possibilità di smobilizzare gli investimenti fissi senza eccessive perdite
- Esistenza di economie di scala
- Esistenza di brevetti

# ***Potere contrattuale dei fornitori***

## **DOMANDE DA PORSI:**

- Chi sono i fornitori?
- Quanti sono?
- Quanto è rilevante per la nostra azienda l'oggetto della fornitura?
- Quali potrebbero essere i fornitori alternativi?
- Quali altri clienti/sbocchi potrebbero avere i fornitori?
- I fornitori potrebbero integrarsi a valle?
- Il settore potrebbe integrarsi a monte?

# ***Potere contrattuale dei fornitori***

## **INFORMAZIONI NECESSARIE:**

- Identificazione dei fornitori
- Identificazione dei beni o servizi forniti
- Informazioni sulle modalità di fornitura
- Identificazione dei fornitori di prodotti/servizi sostitutivi
- Identificazione dei canali di sbocco alternativi per i fornitori
- Analisi degli acquisti

# ***Potere contrattuale dei clienti***

## **DOMANDE DA PORSI:**

- Quante e quali sono le tipologie di clienti?
- Che tipo di rilevanza ha il cliente per le aziende del settore?
- Che tipo di rilevanza ha l'azienda per il cliente?
- Esistono servizi alternativi per il cliente?

# ***Potere contrattuale dei clienti***

## **INFORMAZIONI NECESSARIE:**

- Numerosità dei clienti
- Gruppi rilevanti d'acquisto (tipologie di servizi)
- Analisi delle vendite
- Possibilità di integrazione a monte dei clienti
- Costo del “cambio fornitore” per i clienti
- Servizio standard o differenziato (grado di personalizzazione del servizio)

***Caratteristiche di  
funzionamento del settore  
produttivo***

# ***Caratteristiche di funzionamento del settore***

- **Si analizzano i seguenti aspetti:**
  - ***Grado di regolamentazione***
  - ***Grado di integrazione verticale e orizzontale***
  - ***Tecnologia dominante***
  - ***Modalità di erogazione del prodotto/servizio***
  - ***Struttura dei costi***
  - ***Redditività***

# ***Grado di regolamentazione***

## **DOMANDE DA PORSI:**

- Qual è la regolamentazione vigente nel settore?
- Che rilievo ha sul comportamento delle imprese del settore?
- Quali sono i vincoli e le opportunità a livello regionale, nazionale ed internazionale?

# ***Grado di regolamentazione***

## **INFORMAZIONI NECESSARIE:**

- Analisi della normativa vigente
- Possibili scenari alternativi di sviluppo
- Indagini sull'interpretazione della normativa da parte dei protagonisti del settore

# ***Grado di integrazione verticale/orizzontale***

## **DOMANDE DA PORSI:**

- Sono in atto acquisizioni/accordi con i fornitori?
- Sono in atto acquisizioni/accordi con i clienti?
- Si prevedono acquisizioni/accordi per il futuro?
- Quali vantaggi /svantaggi potrebbero derivarne?

# ***Grado di integrazione verticale/orizzontale***

## **INFORMAZIONI NECESSARIE:**

- Rapporti esistenti con le attività a monte e a valle
- Trattative in corso

# ***Tecnologia dominante***

## **DOMANDE DA PORSI:**

- Qual è il livello di tecnologia esistente?
- La tecnologia rappresenta un vantaggio competitivo rilevante per i prodotti/servizi offerti nel settore?
- La disponibilità di tecnologia costituisce una barriera all'entrata?

# ***Tecnologia dominante***

## **INFORMAZIONI NECESSARIE:**

- Esistenza di economie di scala e curve di esperienza
- Esistenza di brevetti e concessioni in esclusiva
- Rilevanza dell'informatica nel processo di erogazione del servizio
- Esistenza di processi di erogazione automatizzati o ad elevato contenuto tecnologico

# ***Modalità di erogazione del prodotto/servizio***

## **DOMANDE DA PORSI:**

- Che tipo di processo di erogazione è utilizzato dalle diverse imprese del settore?
- Qual è il livello di interazione con il cliente?
- Qual è la tendenza evolutiva di tale livello di interazione?

# ***Modalità di erogazione del prodotto/servizio***

## **INFORMAZIONI NECESSARIE:**

- Analisi del processo di erogazione per fasi
- Analisi dei ruoli rilevanti
- Analisi dei rapporti macchina/uomo/cliente nell'erogazione del servizio

# ***Struttura dei costi***

## **DOMANDE DA PORSI:**

- Qual è la struttura “media” dei costi del settore?

# ***Struttura dei costi***

## **INFORMAZIONI NECESSARIE:**

- Costi fissi e variabili
- Valutazione degli indici di redditività

# ***Redditività***

## **DOMANDE DA PORSI:**

- Quanta ricchezza produce il settore?
- Quanto rende mediamente un investimento nel settore?
- Quali sono le variabili che influenzano il rendimento?
- Quanto è rischioso investire in tale settore?
- Da cosa dipende l'eventuale rischiosità?
- Quanto incidono mediamente i singoli costi sul fatturato?
- Qual è il rapporto tra costi fissi e costi variabili?
- Qual è l'indebitamento medio del settore?

# ***Redditività***

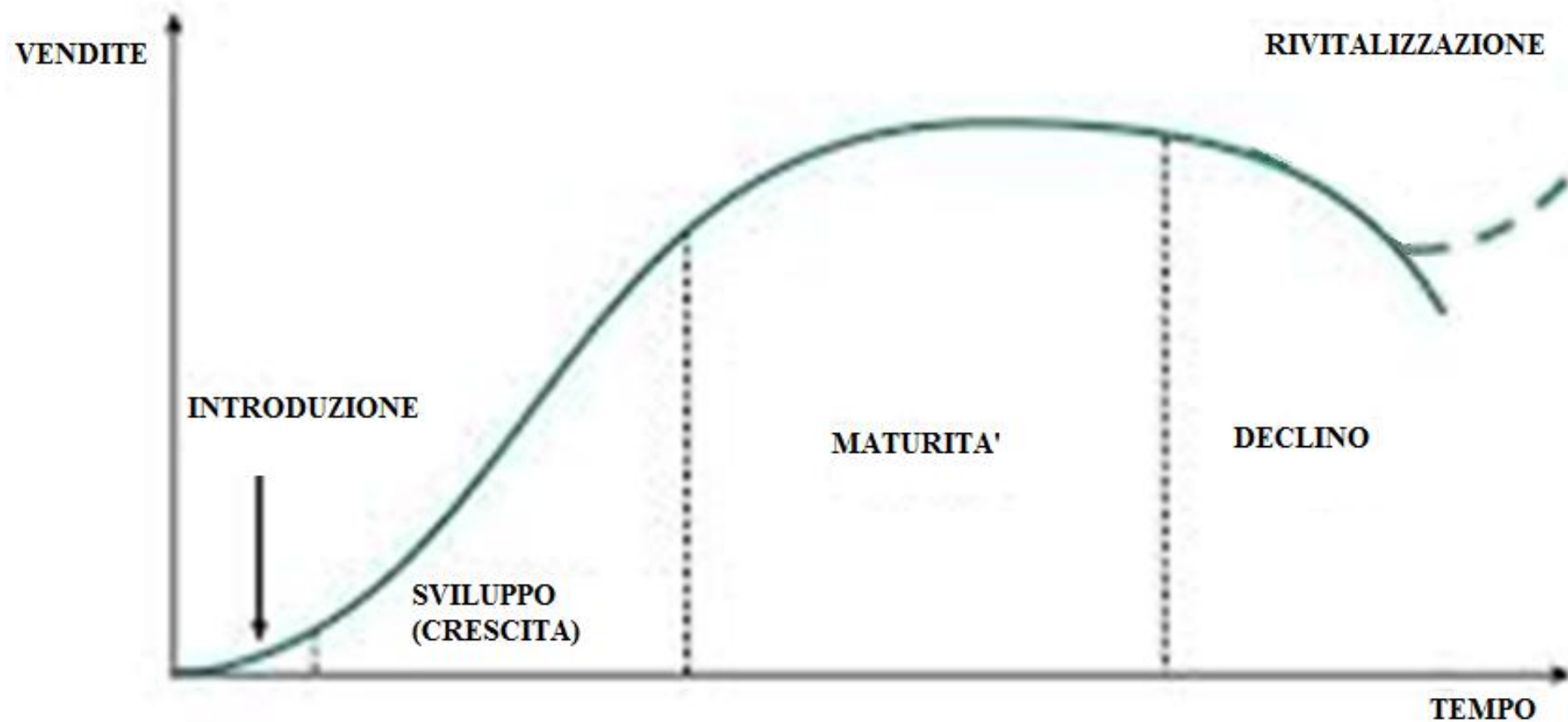
## **INFORMAZIONI NECESSARIE:**

- Analisi dei dati di bilancio di imprese rappresentative del settore (economici e finanziari)
- Indici di redditività, economicità, struttura e composizione
- Studi di settore

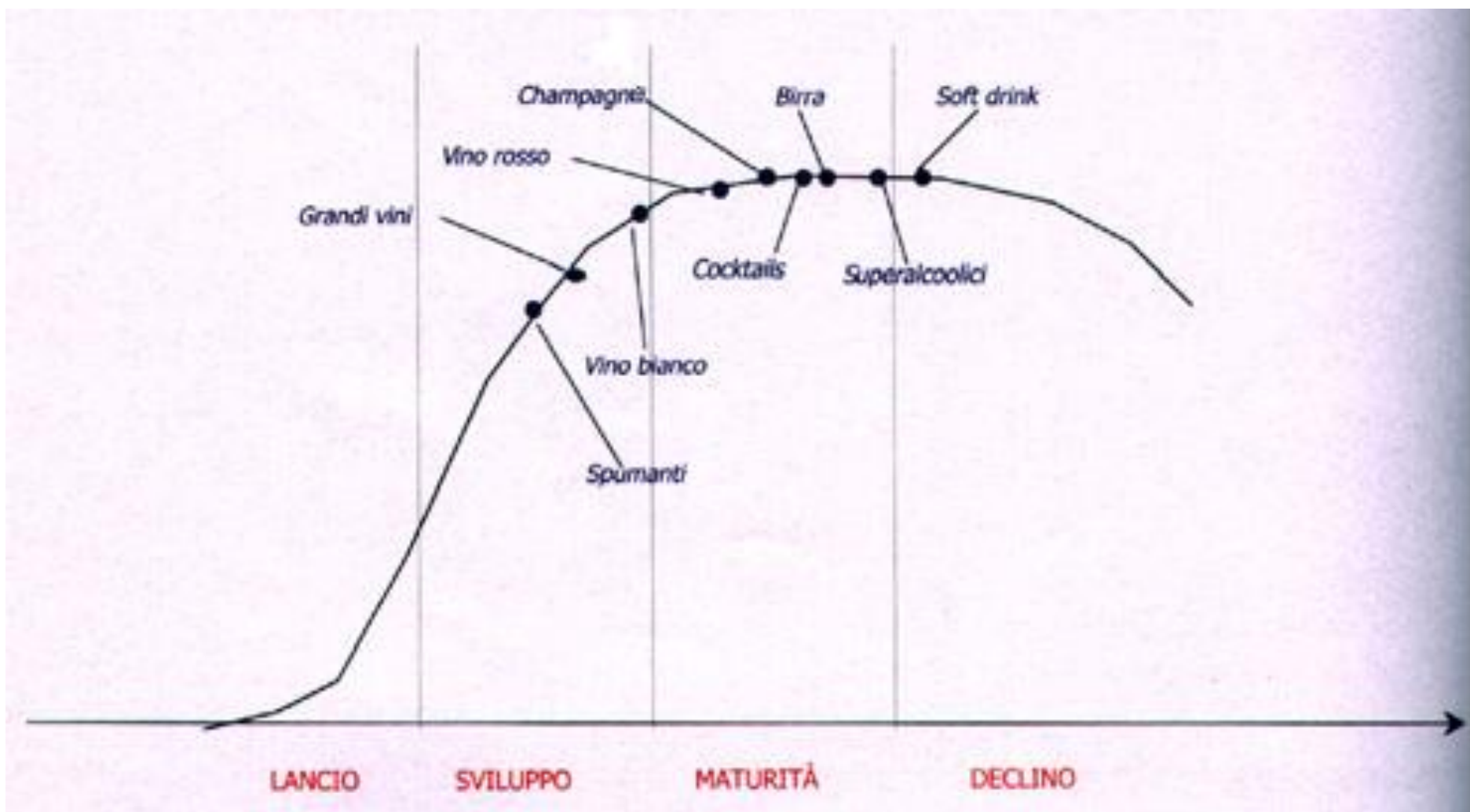
### **3) PRODOTTO/SERVIZIO**

- **Occorre analizzare i seguenti aspetti:**
- caratteristiche tecniche del prodotto/servizio
- caratteristiche di unicità e attrattività per il potenziale cliente
- caratteristiche comparate con i prodotti/servizi concorrenti
- È importante conoscere il posizionamento del prodotto rispetto al relativo ciclo di vita:
  - introduzione
  - crescita
  - maturità
  - declino

# IL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO/SERVIZIO



# IL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO/SERVIZIO



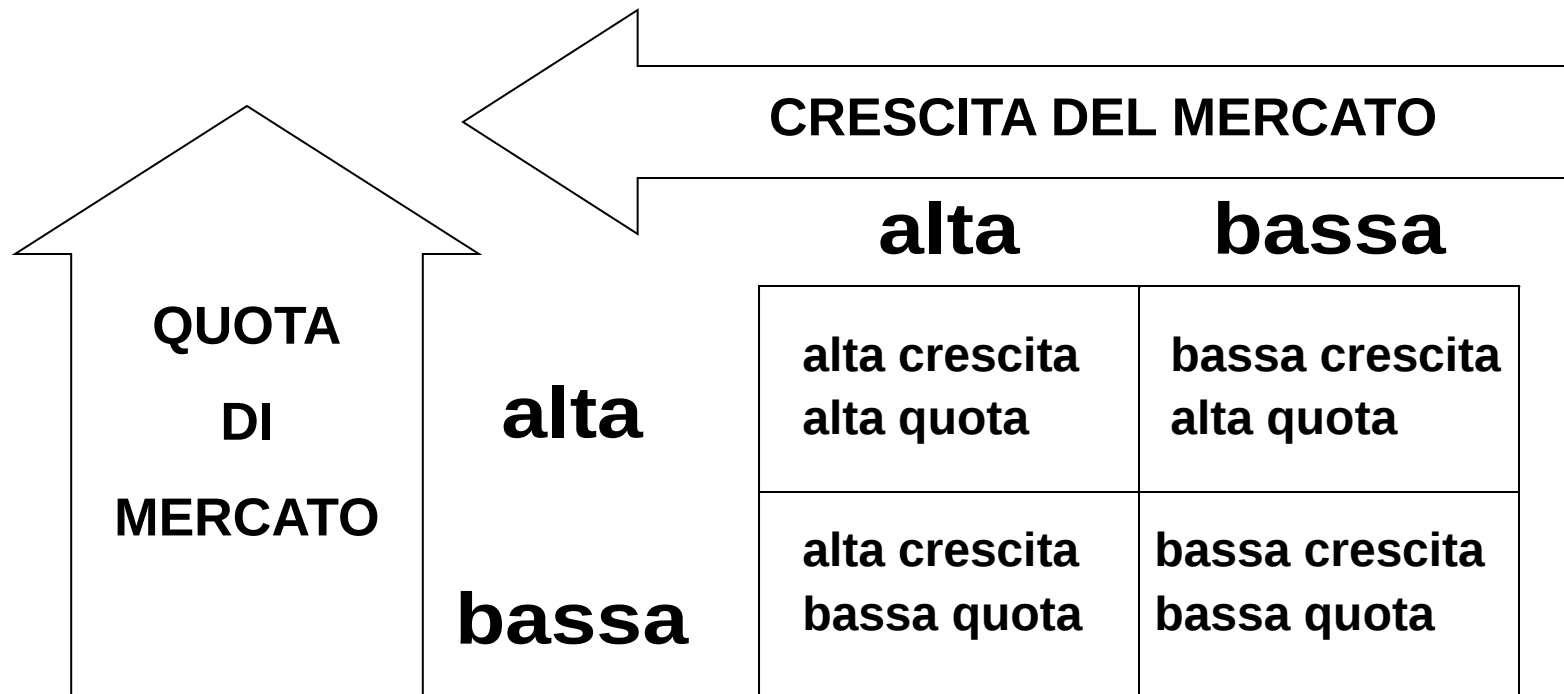
# **ANALISI DEL PORTAFOGLIO PRODOTTI**

# MATRICE CRESCITA/QUOTA

## (BOSTON CONSULTING GROUP - BCG)

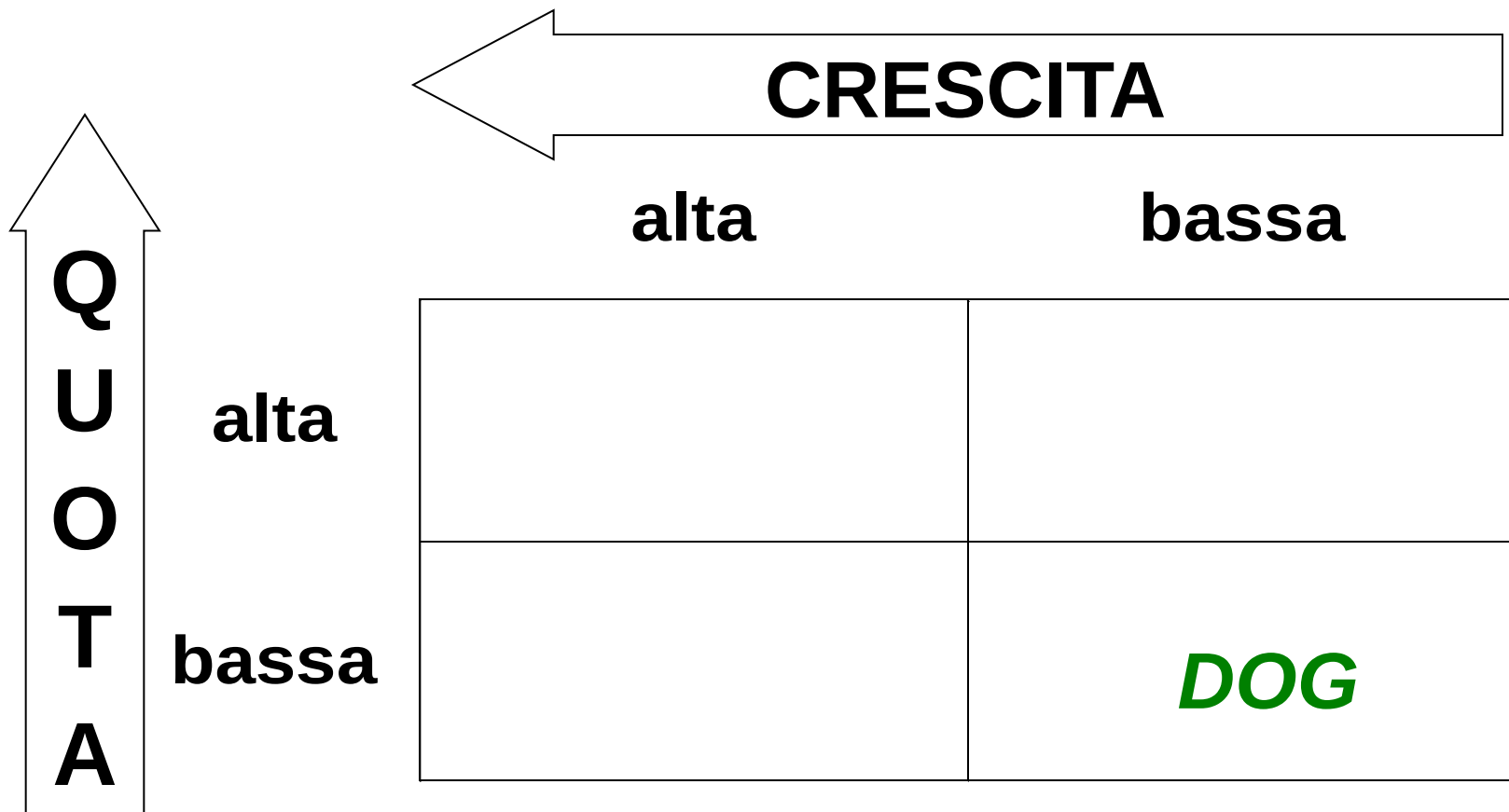
**Analizza i prodotti (o meglio le “aree strategiche d'affari”) considerando due variabili (a 2 modalità):**

- 1. tasso di crescita del mercato (alta/bassa)**
- 2. quota di mercato dell'impresa (alta/bassa)**



# AREA D'AFFARI "DOG"

Bassa quota di mercato in mercati lenti o maturi

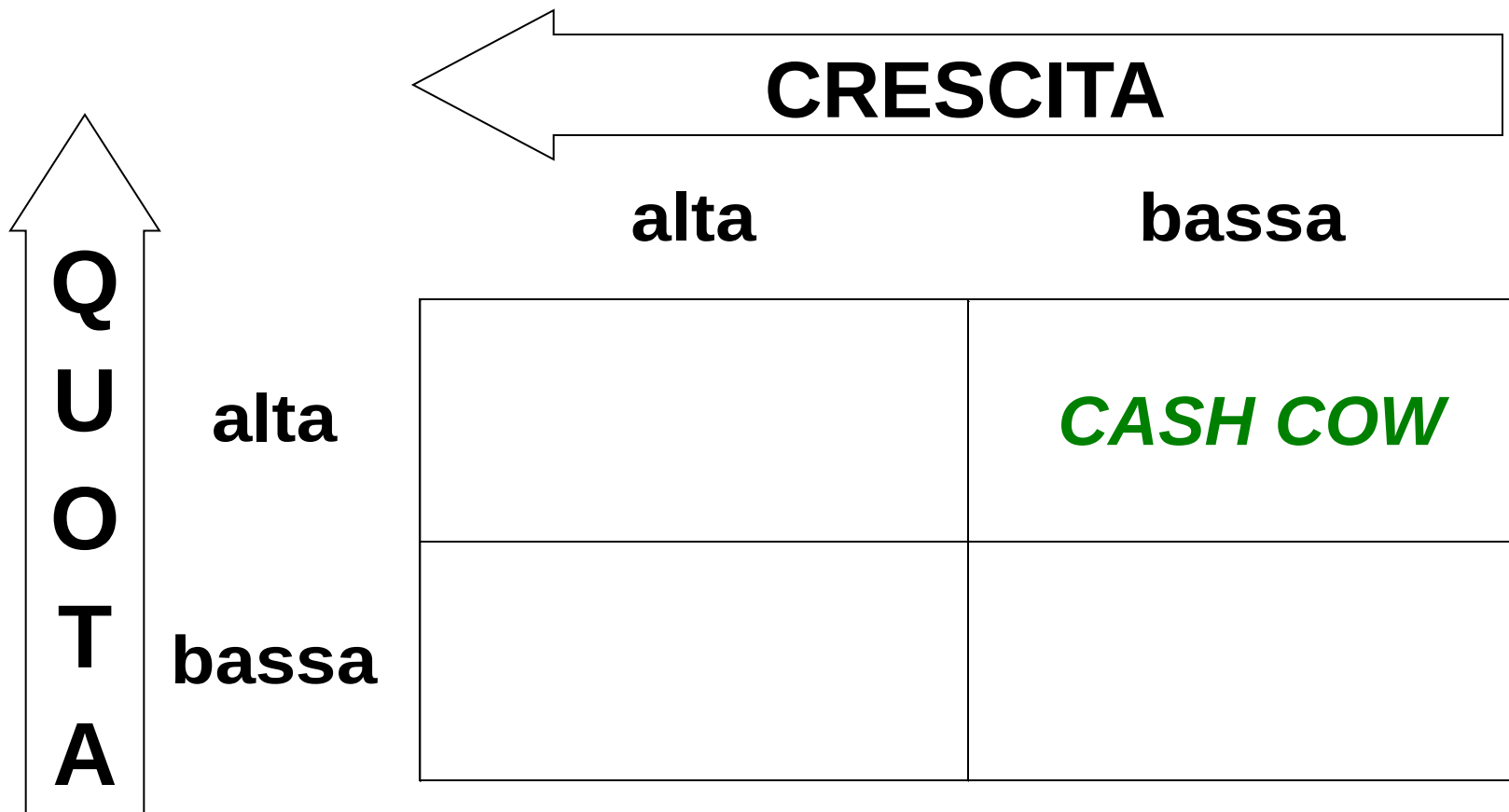


# STRATEGIE DEL “DOG”

- **Il DOG ha poche alternative:**
  - **resistere, nella speranza di tempi migliori**
  - **disinvestire, per limitare i danni**
  - **uscire dal mercato, se le previsioni sono pessimistiche**

# AREA D’AFFARI “CASH COW”

Alta quota di mercato in mercati lenti o maturi

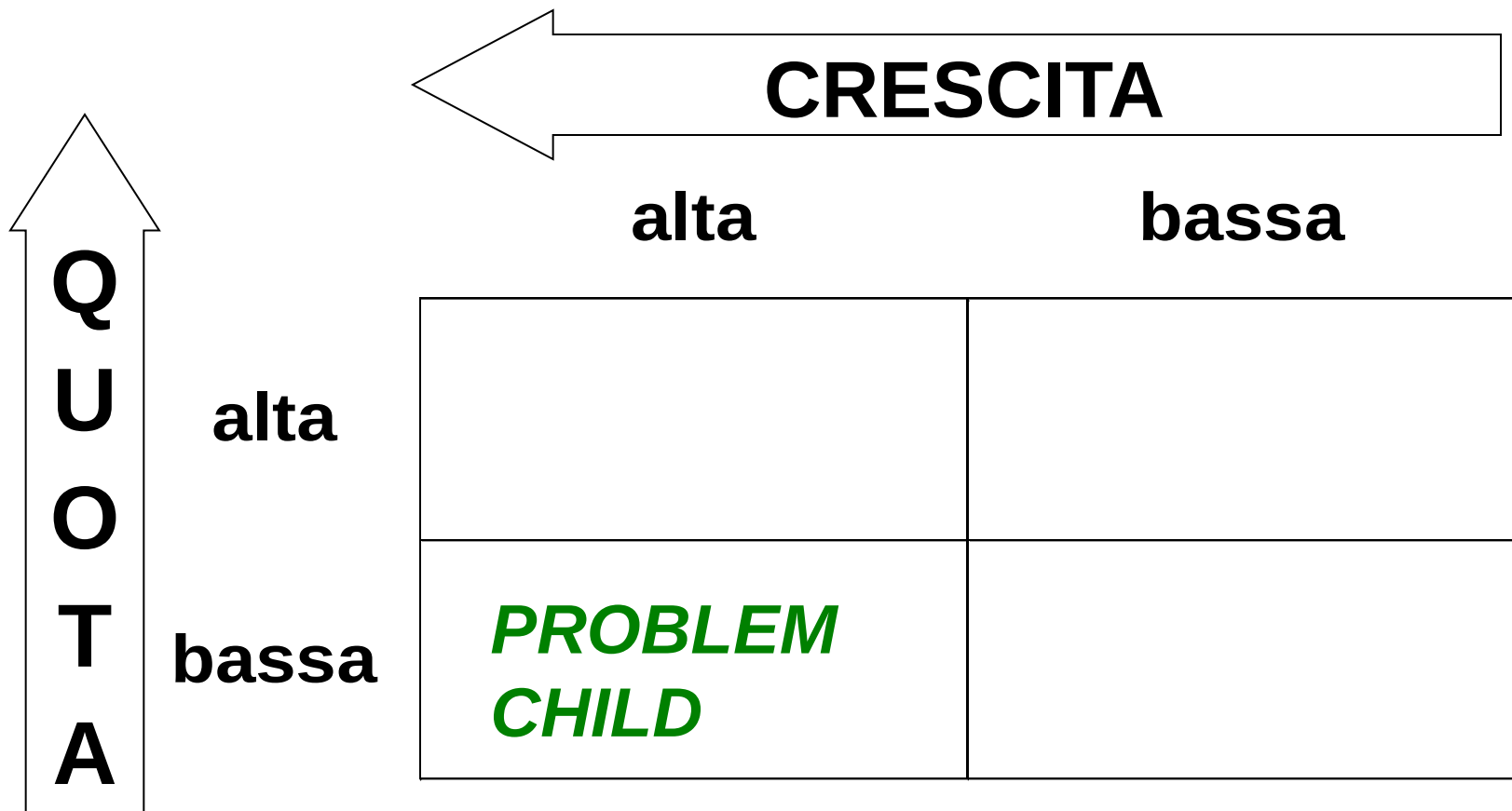


# **STRATEGIE DEL “CASH COW”**

- **Il CASH COW:**
  - **solitamente produce flussi di cassa in eccedenza rispetto ai bisogni del mercato**
  - **infatti non necessita di molti investimenti (lo ha già fatto in passato)**
  - **può “mungere” il mercato**
  - **può finanziare altre aree d'affari**

# AREA D’AFFARI “PROBLEM CHILD”

Bassa quota di mercato in mercati dinamici



# **STRATEGIE DEL “PROBLEM CHILD”**

- **IL PROBLEM CHILD:**
  - ha di fronte un’opportunità
  - se la sa sfruttare in tempo, crescendo di quota diventerà un CASH COW
  - se non cresce, è destinato a diventare un DOG

# SVILUPPI DEL “PROBLEM CHILD”

strategia di successo



strategia di insuccesso



CRESCITA

alta

bassa

Q  
U  
O  
T  
A

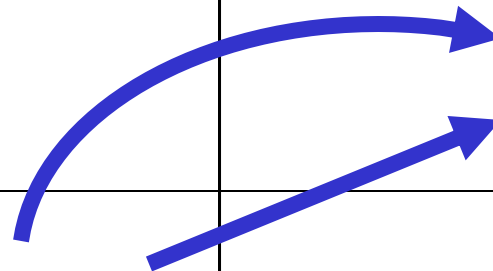
alta

bassa

**PROBLEM  
CHILD**

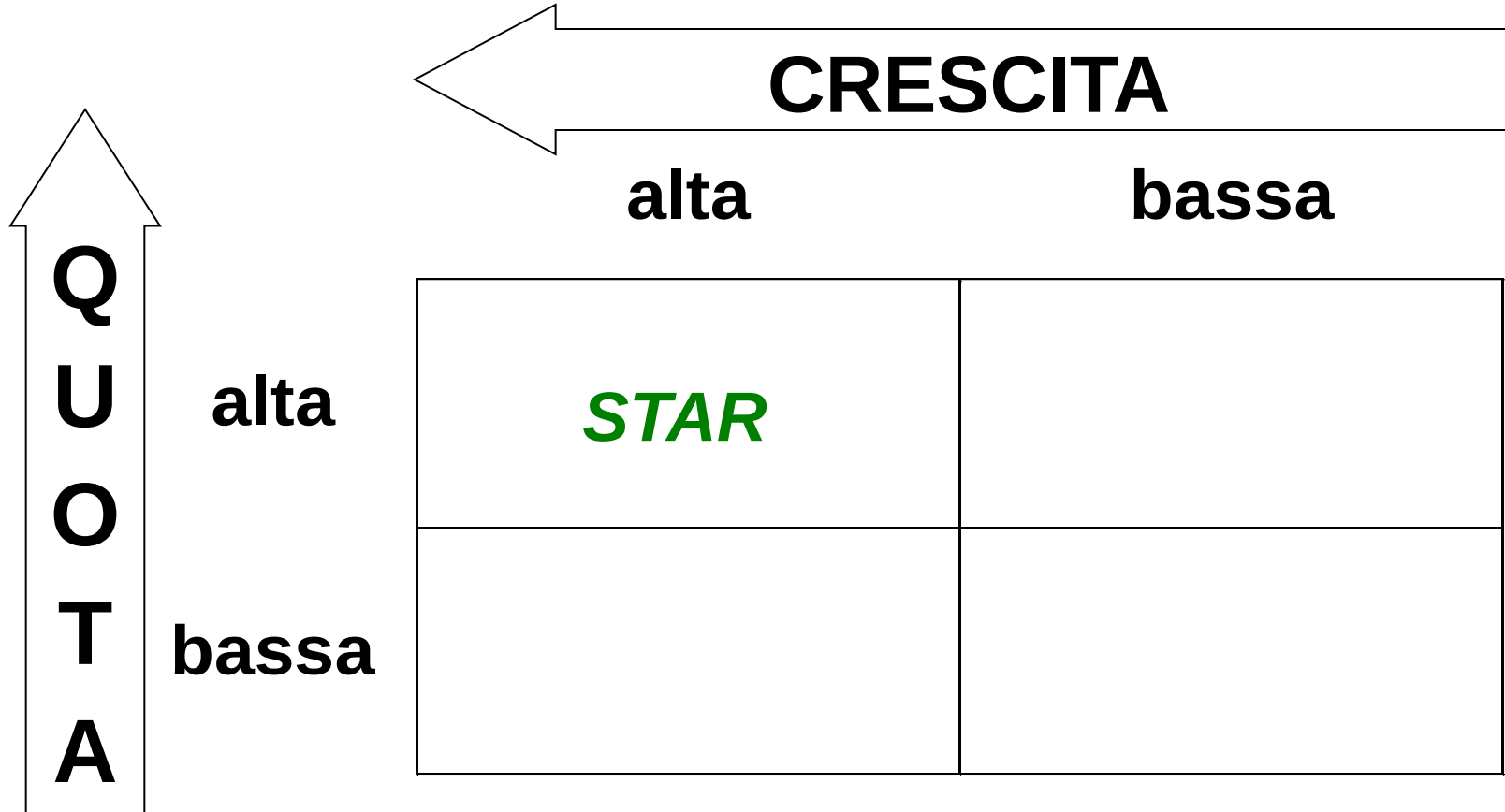
**CASH  
COW**

**DOG**



# AREA D'AFFARI "STAR"

Alta quota di mercato in mercati dinamici



# **STRATEGIE DELLA “STAR”**

- **LA STAR:**
  - è la speranza del futuro in un mercato
  - deve investire con continuità per seguire lo sviluppo del mercato
  - deve mantenere la leadership per diventare **CASH COW** alla maturità
  - spesso ha problemi per i flussi di cassa negativi

# SVILUPPI DELLA “STAR”

strategia di successo



strategia di insuccesso



CRESCITA

alta

bassa

Q  
U  
O  
T  
A

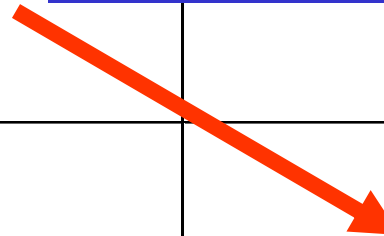
alta

bassa

*STAR*

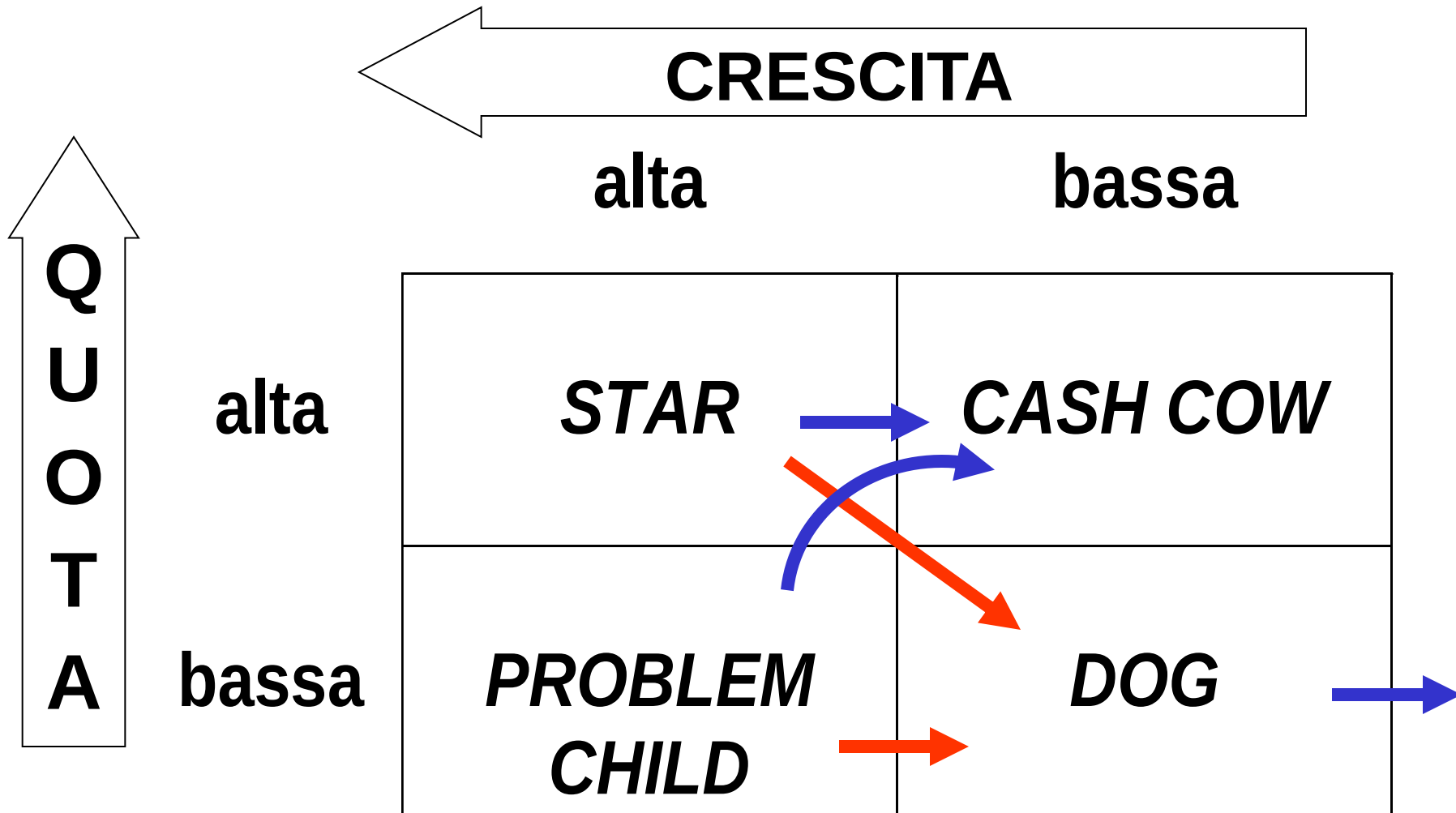


*CASH  
COW*



*DOG*

# MATRICE BCG COMPLETA



## 4) STRATEGIA AZIENDALE

- Dietro l'operatività, un'impresa ha un'impostazione di fondo, una filosofia, una cultura, in una parola una **strategia aziendale**, che costituisce la sua visione imprenditoriale.
- Questo orientamento strategico di fondo si compone di varie aree interagenti:
  - Obiettivi di fondo (le ambizioni dell'impresa in termini di prestazioni sociali e reddituali)
  - Filosofia gestionale (le idee e le motivazioni che guidano le persone che agiscono nell'impresa)
  - Impostazione organizzativa (il peso assegnato alle risorse umane)

# Visione, Missione, Strategia

- Visione: valori dell'azienda
- Missione: ciò che si intende fare per i clienti e gli altri portatori di interesse



- Obiettivi strategici: dettaglio della missione



- Piano operativo: come ottenere gli obiettivi

*“fare le cose giuste”*

*“fare bene le cose”*

# VISIONE E MISSIONE

- **Visione:** idea di sviluppo futuro di una certa situazione politica, economica o sociale.
- La vision non riguarda l'azienda ma tutto il mercato.
- Risponde alla domanda “Quale sarà il futuro del mercato?”
  - Esempi:
    - “Il mondo avrà sempre più bisogno di comunicare”
    - “La società moderna avverte sempre più l'esigenza di produrre energia pulita”.
- **Missione:** è la reason-why dell'azienda e spiega cosa farà l'azienda nello scenario futuro.
- In particolare, esplicita quali bisogni presenti e futuri soddisfa nello scenario ipotizzato nella vision.
- Risponde alla domanda “cosa fate di buono per il mondo?”
  - Esempio:
    - la risposta non deve essere semplicemente “Telefonini”
    - ma qualcosa come “Permettiamo la comunicazione mobile”

# ANALISI SWOT

- *PUNTI DI FORZA, PUNTI DI DEBOLEZZA, OPPORTUNITA', MINACCE*

*(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)*

# ANALISI SOR

- *DEFINIZIONE DELL'ORIENTAMENTO STRATEGICO*

*(Strategic Orientation)*

# ANALISI SWOT

- E' una tecnica sviluppata da più di 50 anni come supporto alla definizione di strategie aziendali in contesti caratterizzati da incertezza e forte competitività
- La validità dell'analisi SWOT, in termini di esaustività, è legata in maniera diretta alla completezza dell'analisi "preliminare"
- si distinguono i fattori endogeni
  - i punti di forza (*strenghts*) e di debolezza (*weakness*)
- e i fattori esogeni
  - le opportunità (*opportunities*) e le minacce (*threats*)
- Le due prospettive si differenziano per il diverso grado di controllo da parte dell'ente oggetto di analisi

# ANALISI SWOT

**FATTORI ENDOGENI:** variabili che fanno parte integrante dell'ente analizzato e sulle quali è generalmente possibile intervenire, ai fini di un potenziamento

- *governance e management;*
- dotazioni in strutture;
- *know-how;*
- posizionamento acquisito;
- situazione finanziaria;
- immagine dell'impresa ecc.

**FATTORI ESOGENI:** variabili esterne al sistema che possono condizionarlo in modo favorevole o sfavorevole; su di esse non è possibile intervenire in via diretta ma è necessario controllarle, per sfruttare gli eventi positivi e prevenire quelli negativi

- contesto socio-economico e politico;
- normativa;
- ambiente naturale;
- livello di sviluppo tecnologico;
- barriere all'ingresso;
- competitori esistenti, nuovi entranti, sostituti ecc.

# Dalla SWOT alla Strategia (SOR)

## **Analisi SWOT**

- Punti di forza (PF) e Punti di debolezza (PD)
- Opportunità (O) e Minacce (M)



Selezione degli aspetti più rilevanti e loro gerarchizzazione



## **Analisi SOR (strategic orientation)**

- Confronto PF/PD con O/M
- Definizione dell'orientamento strategico

## A) Confrontare PF/PD con O/M

|                                | <b>OPPORTUNITÀ (O)</b>             | <b>MINACCE (M)</b>                 |
|--------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| <b>PUNTI DI FORZA (PF)</b>     | I PF ci aiutano a cogliere le O?   | I PF ci aiutano a limitare le M?   |
| <b>PUNTI DI DEBOLEZZA (PD)</b> | I PD ci frenano nel cogliere le O? | I PD ci frenano nel limitare le M? |

## B) Trasformare il confronto in orientamento strategico

|                                | <b>OPPORTUNITÀ (O)</b>                                                | <b>MINACCE (M)</b>                                                           |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PUNTI DI FORZA (PF)</b>     | Se abbiamo buoni PF per cogliere le O:<br><br><i><b>ATTACCO</b></i>   | Se i nostri PF ci permettono di combattere le M:<br><br><i><b>DIFESA</b></i> |
| <b>PUNTI DI DEBOLEZZA (PD)</b> | Se abbiamo troppi PD per cogliere le O:<br><br><i><b>CAMBIARE</b></i> | Se abbiamo troppi PD per affrontare le M:<br><br><i><b>CRISI</b></i>         |

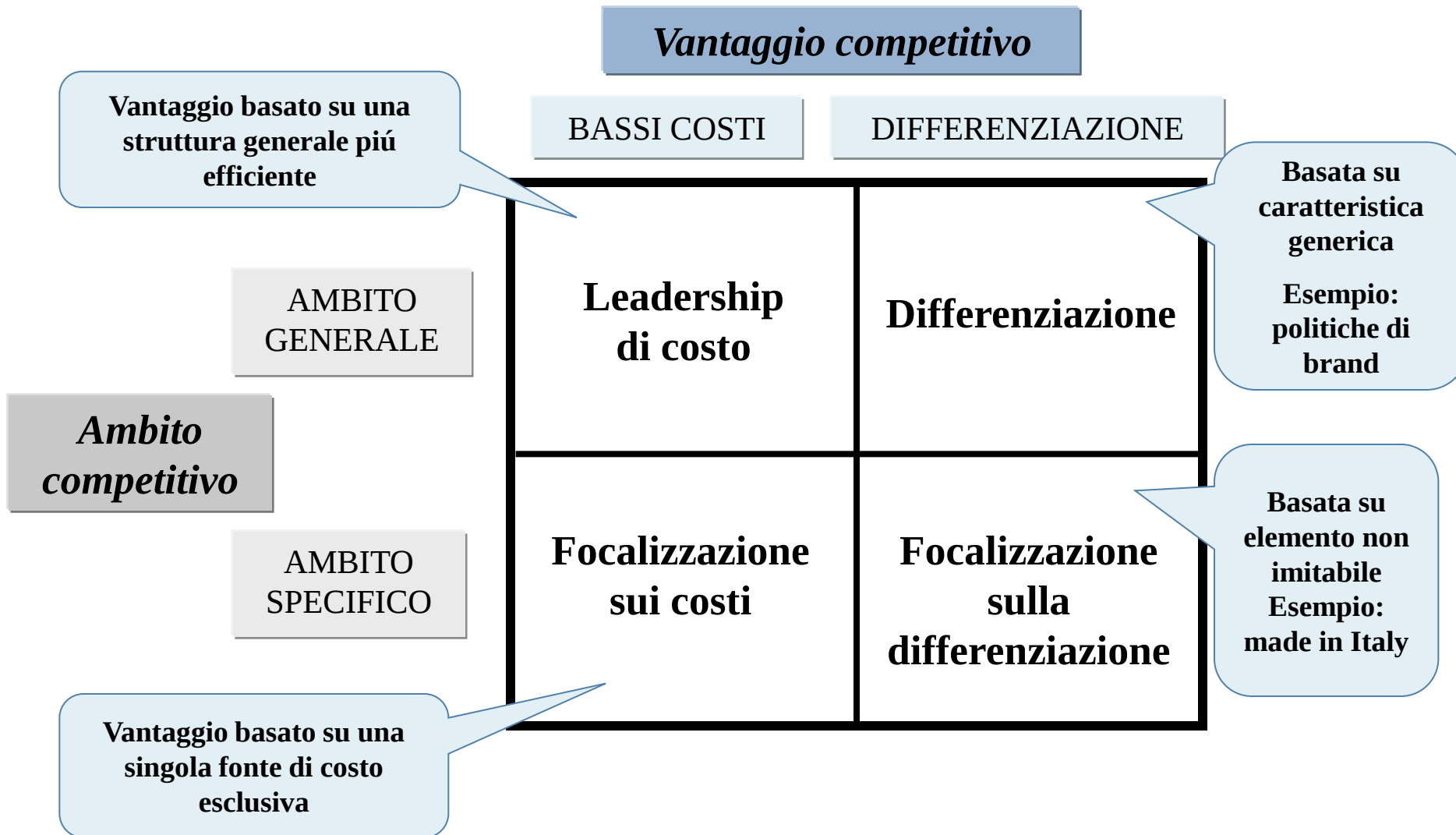
# LE SCELTE STRATEGICHE

- Per generare valore, un'impresa deve effettuare scelte di lungo periodo coerenti che diano un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti
- I principali ambiti di scelta strategica sono:
  1. leadership di costo o differenziazione
  2. diversificazione
  3. alleanze
  4. integrazione verticale
  5. gestione del capitale umano

# 1. STRATEGIE DI COSTO E DI DIFFERENZIAZIONE

- Un'impresa, per generare valore, deve differenziarsi dai concorrenti
- La differenziazione può avvenire in due modi:
  - Leadership di costo
    - Avere costi più bassi dei concorrenti
  - Differenziazione vera e propria
    - Offrire un prodotto diverso da quello dei concorrenti

# Le strategie di base (Porter)



# *LEADERSHIP DI COSTO*

- **puntare ad avere dei costi inferiori a quelli di tutti i concorrenti**
- a parità di qualità del prodotto
- sfruttamento di:
  - curve di apprendimento (costi medi più bassi nel tempo)
  - economie di scala
  - costi di approvvigionamento più bassi
- i vantaggi della *leadership* tendono a essere di breve periodo: i concorrenti imitano rapidamente
- Esempio: abitazioni a basso costo per utilizzo di moduli ripetitivi

# *STRATEGIA DI DIFFERENZIAZIONE*

- aumentare il valore della propria offerta, percepito dal cliente, rispetto a quello dei concorrenti e spuntare un prezzo superiore a quello medio di mercato
- a parità di costi di produzione
- Anche i vantaggi della differenziazione tendono a essere di breve periodo
- Esempio: Abitazioni di design

## *IL CASO McDONALD'S*

- McDonald's è un esempio di successo in entrambe le strategie
- Il successo degli hamburger McDonald's è legato:
  - principalmente all'abbassamento dei costi di produzione
    - riduzione della gamma offerta
    - standardizzazione dei processi
  - ma anche alla riconoscibilità del marchio e alla sua reputazione
    - pulizia, qualità, attrattività per i bambini
  - prezzo e qualità: accoppiata vincente

## 2. DIVERSIFICAZIONE E STRATEGIE DI PORTAFOGLIO

- problema: in quante e quali attività (aree strategiche d'affari) impegnarsi ?
  - un solo settore (pasta per De Cecco)
  - più settori correlati (pasta e *bakery* per Barilla)
  - più settori diversi (moda, autogrill, ecc. per Benetton)
- è un problema di definizione dei confini dell'attività aziendale in senso orizzontale
- CRITERIO: occorre impegnarsi in quelle aree d'affari in cui le risorse dell'impresa possono essere fonte di vantaggio competitivo

## RAGIONI DELLA DIVERSIFICAZIONE

- la diversificazione
  - riduce il rischio di eventi negativi in un settore
  - ma aumenta i costi dell'apprendimento nel nuovo settore
- la diversificazione deve sfruttare risorse sinergiche
  - Materiali (strutture, reti distributive, ecc.)
  - Finanziarie (*cash* da ipermercati, investiti in settori *capital intensive*)
  - Immateriali (marchi, ecc.)
- ATTENZIONE: L'entrata in settori nuovi spesso non si spiega in termini di vantaggi aziendali, ma solo di vantaggi per il management

## *DIVERSIFICAZIONE E ECONOMIE DI SCOPO*

- A volte producendo in un'unica impresa due prodotti/servizi si sostengono costi unitari inferiori a quelli che si registrerebbero se fossero prodotti da imprese diverse
- i risparmi sono legati specialmente ai costi di marketing
  - sfruttamento della marca
  - rete distributiva
- vantaggi alla base della forte spinta alla diversificazione a cui si sta assistendo nel sistema agro-alimentare
  - esempi:
    - Barilla (pasta, prodotti da forno, sughi pronti)
    - Nestlé (surgelati, cioccolato, olio, acque, ....)
    - Parmalat (latte, derivati pomodoro, succhi, prodotti da forno)
    - Danone (grandi marche)

### 3. INTEGRAZIONE VERTICALE (*make or buy?*)

- È un problema di definizione dei confini dell'attività aziendale in senso verticale:
- **DOMANDA:** in quali stadi della filiera produttiva occorre impegnarsi ?
- **RISPOSTA:** occorre impegnarsi in quegli stadi della filiera in cui le risorse dell'impresa possono essere fonte di vantaggio competitivo

## LE SCELTE *MAKE or BUY*

- La forma di coordinamento tra gli operatori può essere più o meno stretta
  - Strategia Make: le imprese internalizzano il processo produttivo
  - Strategia Buy: le imprese scelgono direttamente sul mercato le materie prime di cui hanno bisogno

## 4. ALLEANZE

- Acquisto dei beni sul mercato (*buy*) e acquisizione di un'azienda produttrice (*make*) non sono le uniche alternative di accesso alle risorse
- Un'alternativa al *make* e al *buy* sono le **alleanze** con altre imprese
  - *Alleanze equity*: scambi azionari e *joint venture*
  - *Alleanze nonequity*: contratti, *franchising*, *licensing*

## 5. GESTIONE DEL CAPITALE UMANO

- Tradizionalmente la gestione delle risorse umane era trattata come una funzione (DOPO la strategia)
- Oggi fa parte della strategia (strategia sociale)
  - Perché conoscenza, competenza sono risorse fondamentali, innovative, collegate alle persone
    - la scelta strategica “come giocare” non può fare a meno di considerare le “carte” che si hanno in mano
- Incentivi: retribuzione e senso di appartenenza

## *APPROCCI ALLA GESTIONE DEL CAPITALE UMANO*

- Due strade possibili (interconnesse):
  - arruolare le persone più capaci ed efficienti
    - costano
  - rendere efficiente la gestione, standardizzando le competenze delle persone
    - si può fare anche formando persone non eccellenti
- Non esistono ricette strategiche migliori in assoluto, ma solo soluzioni più o meno coerenti con le risorse disponibili

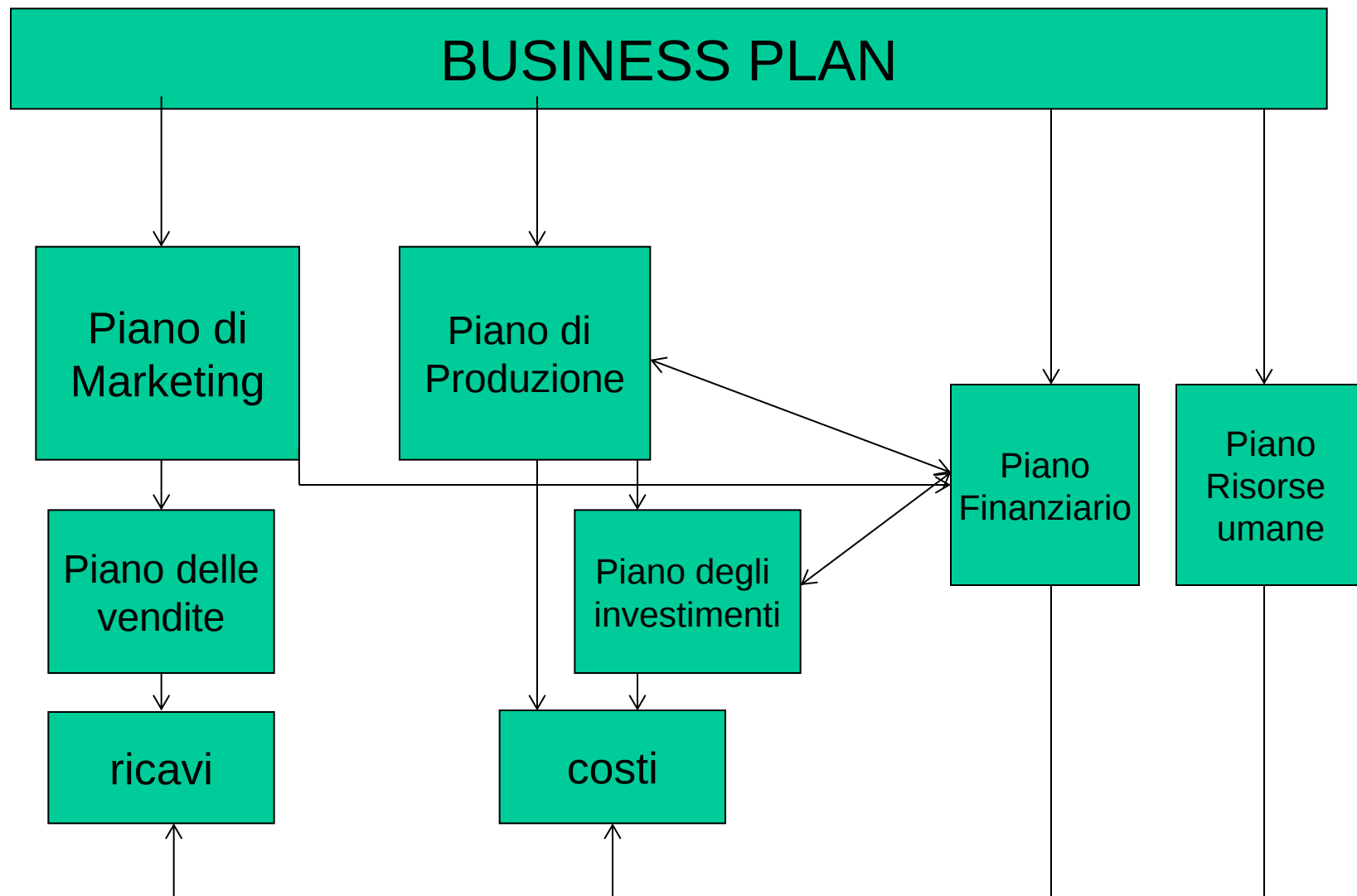
## 5) IL PIANO OPERATIVO

- È stato sondato il mercato di riferimento, analizzate la domanda e l'offerta, studiato il posizionamento strategico del prodotto.
- Ora occorre:
  - lasciare la dimensione strategica: **COSA FARE?**
  - e affrontare i problemi operativi: **COME FARE?**

# 5) IL PIANO OPERATIVO

- Piano di marketing
  - leve del marketing
  - piano delle vendite
- Piano di produzione
  - Localizzazione, Produzione, Logistica
  - Piano degli investimenti
- Piano delle risorse umane (organizzazione)
- Piano finanziario

# Il piano operativo



# IL PIANO DI MARKETING

- Partendo dalle analisi svolte nella sezione *mercato di riferimento*, si definisce il piano di *marketing* attraverso le “leve” del *marketing mix*:
- il *marketing mix* è un sistema coerente di azioni che il promotore intende intraprendere per raggiungere i propri obiettivi di penetrazione nel mercato:
  - **Prodotto (Product)**
  - **Prezzo (Price)**
  - **Distribuzione (Place)**
  - **Comunicazione (Promotion)**

# *Leva 1: il prodotto*

- È l'insieme degli elementi che l'azienda offre ai propri clienti:
  - **materiali** (qualità, contenuto tecnologico, gamma)
  - **immateriali** (marchio, *design*, affidabilità, garanzia)
  - **servizi** (assist. pre e post-vendita, s. collaterali).
- Il successo di un prodotto dipende dalla sua capacità di soddisfare i bisogni del mercato-obiettivo.
- Le politiche di prodotto concernono la fissazione degli obiettivi in termini di:
  - **volumi di vendita**
  - **quota di mercato**
  - **redditività**

## *Leva 2: il prezzo*

- È l'espressione monetaria del “valore” di un bene o della prestazione di un servizio.
- Per il compratore il “valore” è determinato dall'insieme dei benefici attesi dall'uso di un bene, derivanti dalle probabili prestazioni funzionali e simboliche in esso incorporate,
  - in termini monetari, il valore di tali prestazioni, costituisce il limite oltre il quale l'acquisto non appare conveniente
- Le decisioni sul prezzo devono essere fatte tenuto conto degli obiettivi di:
  - Profitto
  - Concorrenza
  - Quota di mercato
  - Promozione

# *Leva 3: la distribuzione*

- **Il sistema di distribuzione assicura la copertura del mercato e l'accesso del consumatore al prodotto**
- **Un canale di distribuzione è costituito da un insieme di intermediari che svolgono una serie di funzioni per trasferire il prodotto dal produttore al consumatore**
- **Gli intermediari svolgono le seguenti funzioni:**
  - contatto con i potenziali clienti
  - promozione del prodotto
  - negoziazione di vendita
  - distribuzione fisica
- **Le politiche di distribuzione concernono:**
  - scelta dei canali utilizzati e delle funzioni svolte da ciascun intermediario
  - fissazione degli obiettivi per ogni canale di distribuzione

# *Leva 4: la comunicazione*

- Riguarda le attività volte a stimolare la domanda del prodotto:
  - **pubblicità**
  - **promozione vendite**
  - **pubbliche relazioni**
  - **propaganda**
- Le politiche di comunicazione comportano scelte che riguardano:
  - **pubblico da raggiungere**
  - **attività da realizzare**
  - **mezzi da impiegare**
  - ***budget* di spesa**

# IL PIANO DELLE VENDITE

- Espone per i prodotti/servizi da collocare nel mercato una stima multiperiodale dei ricavi (fatturato)
  - I dati sono ripartiti per:
    - prodotto/servizio
    - area geografica
    - tipologia di clienti da servire
  - La suddivisione temporale in sottoperiodi è utile se le vendite sono soggette a fenomeni di stagionalità

# Fasi del piano delle vendite



# IL PIANO DELLA PRODUZIONE

- Illustra la struttura del sistema produttivo dell'azienda
- Quantifica la produzione prevista adottando la tempistica del piano delle vendite
  - la quantità da produrre si deduce dal piano delle vendite, tenuto conto della politica di magazzino
- Costituisce un elemento fondamentale per la determinazione degli investimenti e del piano dei costi

# LA STRUTTURA DI PRODUZIONE

- Il piano di produzione presuppone una descrizione dell'assetto produttivo necessario alla realizzazione del prodotto
- Gli elementi da prendere in esame sono:
  - caratteristiche di produzione
  - attrezzatura
  - proprietà ed impianti
  - forza lavoro
  - fornitori
  - fabbisogno di materie prime
  - controllo della qualità

# IL PIANO DEGLI INVESTIMENTI

- L'esigenza di nuovi investimenti in
  - terra e fabbricati
  - impianti e macchinari
  - brevetti e marchi
- si evince dal piano della produzione
- Si devono considerare tutte le possibili alternative tecnologiche/economiche disponibili
- Si devono considerare le diverse forme di finanziamento (acquisto, leasing ecc.)
- Investimenti: parte significativa del business plan, per le conseguenze di carattere finanziario, organizzativo, normativo ecc.

## 6) ORGANIZZAZIONE

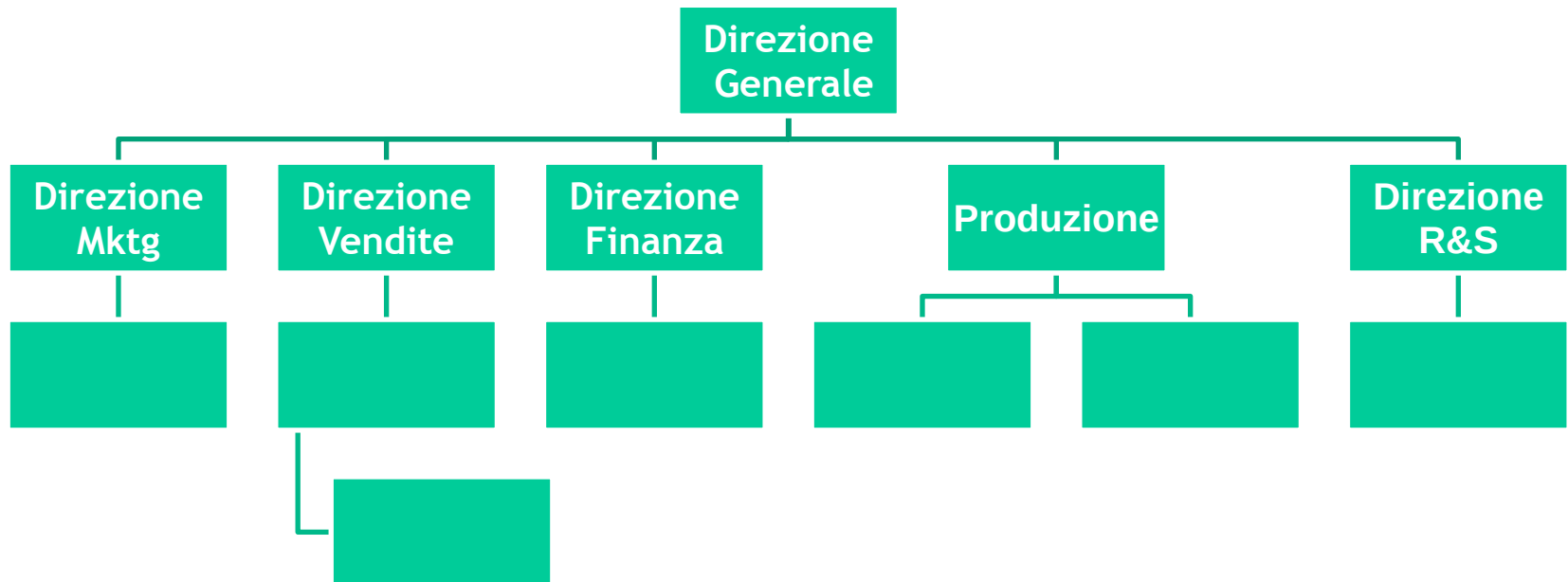
- Occorre descrivere il modello organizzativo scelto per la realizzazione del progetto.
- Le politiche organizzative prevedono:
  - **individuazione delle funzioni aziendali e delle responsabilità**
  - **formulazione dell'organigramma**
  - **PIANO DELLE RISORSE UMANE**
    - **identificazione dei profili professionali per ogni posizione**
    - **definizione delle modalità di gestione del personale**
      - reclutamento
      - remunerazione
      - formazione
- Parallelamente alla definizione organizzativa è necessario scegliere la forma giuridica dell'impresa
  - **la scelta dipende dalle finalità, dal grado di responsabilità e di onerosità che ciascuna forma giuridica implica**

# IL PIANO DELLE RISORSE UMANE

- Traduzione del piano di produzione in piano del personale e delle professionalità
- Definizione di:
  - numero, qualifica, salari e stipendi dei dipendenti a ogni livello di impiego
  - punti di forza e debolezza
  - tipologie di contratto di lavoro, sviluppi di carriera, orari e turni di lavoro
- DOMANDE A CUI RISPONDERE:
  - Chi dirige l'impresa?
  - Ci sono tutte le competenze necessarie per ricoprire le funzioni dirigenziali?
  - Queste persone sono in grado di formare un team direzionale?
  - Quali sono gli stipendi?
  - Qual è l'eventuale livello di partecipazione al capitale da parte dei dirigenti?
  - Quanto personale full time e con quali caratteristiche è necessario? (breve /medio/lungo termine)
  - Quanto personale part time e con quali caratteristiche è necessario? (breve /medio/lungo termine)
  - Sono necessari dei corsi di formazione? Quali?

# Esempio di struttura organizzativa funzionale

- Esistono diversi tipi di struttura organizzativa
- Il principio alla base della struttura funzionale è quello di **raggruppare nella stessa unità organizzativa tutte le attività** e le problematiche comuni e similari alla data funzione.



# Forme giuridiche e organizzative delle imprese

- Società individuali
  - possedute da un unico soggetto che ne ottiene i profitti ma è anche responsabile illimitatamente
- Società di persone
  - posseduta da due o più persone
  - responsabilità illimitata
- Società di capitali
  - la proprietà è divisa tra i possessori delle quote (o azioni)
  - soggetto giuridico autonomo che produce e commercia
  - responsabilità limitata alla quota di capitale
  - le azioni delle società quotate sono scambiate in borsa

# 7) LE RISORSE FINANZIARIE

- Ogni attività, sia ordinaria sia di investimento, per sussistere, deve essere opportunamente finanziata
- Sulla base del piano di vendita, di produzione e di investimento, si descrive il PIANO FINANZIARIO, cioè le scelte di finanziamento del progetto, indicando:
  - il totale del capitale investito
  - la distribuzione in fonti interne e fonti esterne
  - le relative remunerazioni
  - Fonti interne (capitale proprio)
    - Capitale sociale
    - Utili
    - Prestiti dai soci
  - Fonti esterne (capitale di debito)
    - Finanziamento commerciale
    - Debiti verso banche
    - Azioni e obbligazioni
    - Fondi pubblici

## **8) PREVISIONI ECONOMICO-FINANZIARIE**

- **La sezione costituisce il punto di arrivo quantitativo di tutte le ipotesi precedenti**
- **L'analisi economico-finanziaria permette di:**
  - elaborare il piano degli investimenti da realizzare
  - valutare la redditività del progetto
  - quantificare l'ammontare dei mezzi finanziari necessari
  - verificare la sostenibilità finanziaria dell'impresa
- **I documenti da elaborare sono:**
  - Conto Economico previsionale per ciascun anno del progetto
  - Stato Patrimoniale previsionale per ciascun anno del progetto
  - Piano dei flussi finanziari annuali
  - Indici di convenienza degli investimenti (VAN, RBC, TRC, SRI)
  - Piano analitico dei flussi finanziari mensili (per i primi anni del progetto)
  - Calcolo del punto di pareggio

# Previsioni Economico-Finanziarie

La prima parte del BP serve a fornire un quadro generale dell'iniziativa

Il piano previsionale economico-finanziario invece consente

- all'investitore di capire che rendimento può aspettarsi
  - al finanziatore di valutare la capacità dell'impresa di rimborsare i prestiti
- 
- il piano economico-finanziario è la sezione meno flessibile del BP
  - le cifre variano, ma gli schemi o i prospetti inseriti nel piano economico-finanziario sono costanti e sono presentati in modo in gran parte standardizzato

# Previsioni Economico-Finanziarie

- è la rappresentazione quantitativa di tutto ciò che è affermato nel BP
- le assunzioni alla base del Piano trovano una spiegazione nei restanti capitoli del BP
- lo scopo del piano economico-finanziario è valutare il ritorno sull'investimento

Si compone delle seguenti sezioni:

- Assunzioni alla base dei dati contenuti negli elaborati
- Conto economico prospettico
- Stato Patrimoniale prospettico
- Flusso di Cassa prospettico
- Indici di Rendimento
- Punto di pareggio

Il primo passo è la **definizione dell'orizzonte temporale** di proiezione

# Assunzioni

- Si articolano in:
  - Generali
  - Investimenti
  - Ricavi
  - Costi
  - Finanziarie
- Le assunzioni **Generali** riguardano dati generali del progetto:
  - previsioni sull'inflazione
  - regime fiscale (imposte sui redditi, IVA, imposte sulle proprietà, aliquote di ammortamento)
  - ipotesi sul capitale circolante (in termini di giorni di pagamento e di incasso)
  - andamento del rapporto di cambio (se il progetto è ubicato in un paese con una moneta diversa dall'Euro)
  - costo del personale

# Gli indici di rendimento

- DALL'ANALISI DELL'INVESTIMENTO

- Valore Attuale Netto (VAN)
- Saggio di Rendimento Interno (SRI)

- DALL'ANALISI DEI BILANCI

- ROE (*Return on Equity*)
- ROI (*Return on Investment*)

# PUNTO DI PAREGGIO O BREAK-EVEN POINT

- Per verificare la convenienza del progetto si può calcolare il Break-Even Point (BEP):
  - si determina come cresce il costo totale al variare della produzione
  - si determina come cresce il ricavo totale al variare della produzione
  - fissati questi andamenti, si calcola la quantità minima di prodotto/servizio (BEP) che è necessario vendere in un anno affinché i ricavi coprano costi totali sostenuti, consentendo ALMENO di chiudere l'esercizio in pareggio
  - se il BEP corrisponde a una quantità troppo elevata, il progetto non è sostenibile
- È detto anche “Punto di Indifferenza” poiché in corrispondenza di questo livello di produzione l'azienda non opera né in utile né in perdita
- Indica la condizione minima di entrata di un'azienda in un determinato settore

Ricavi totali

=

costi totali

Ricavi totali (RT)

=

prezzo unitario di vendita(p)

X

quantità (Q)

costi fissi

+

costi variabili

CF

Costi variabili totali (CV)

=

costo variabile unitario(c)

X

quantità (Q)

$$RT = CT$$

$$RT = CF + CV$$

$$pQ = CF + cQ$$

$$pQ - cQ = CF$$

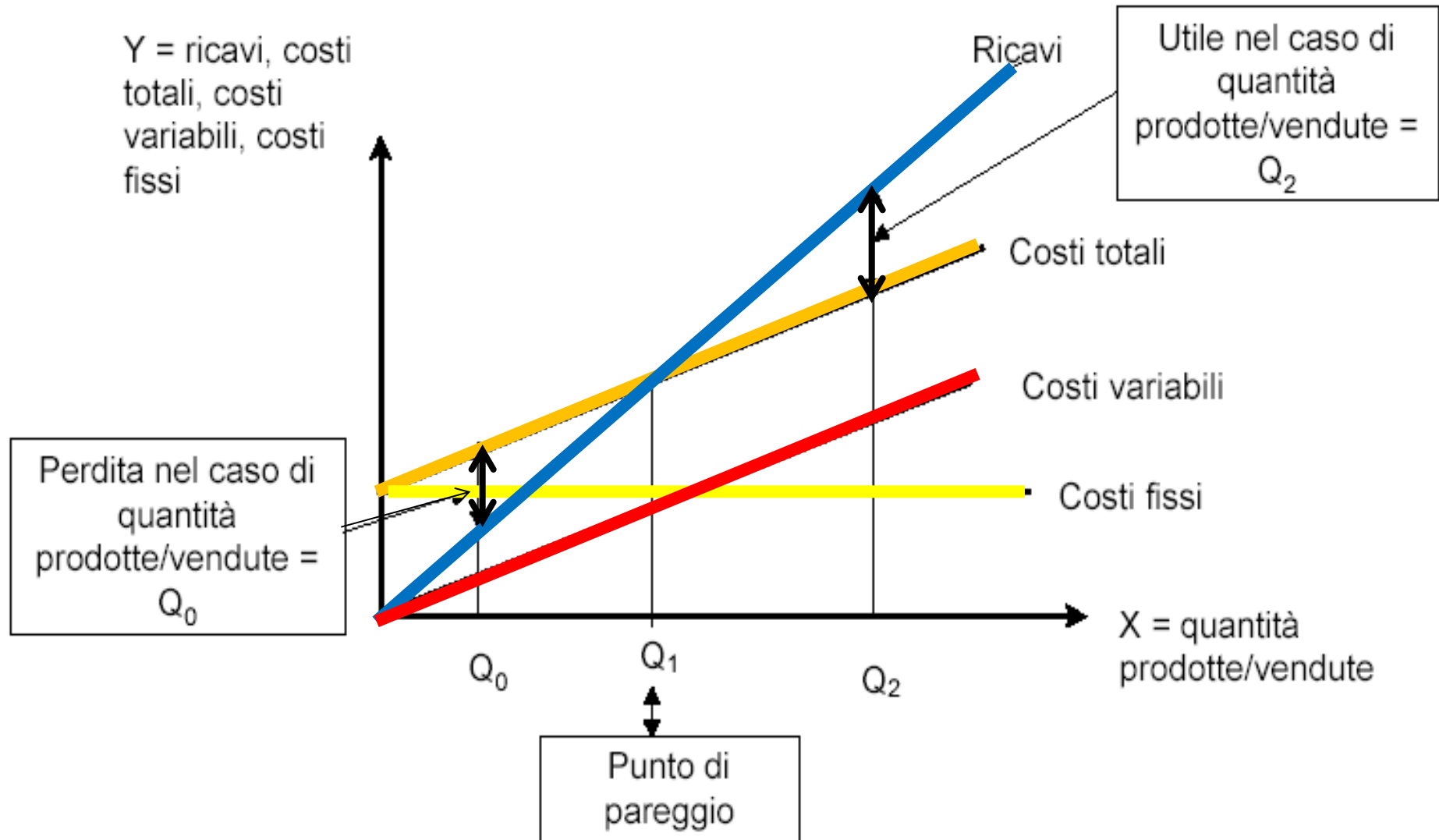
$$Q(p - c) = CF$$

il punto di pareggio

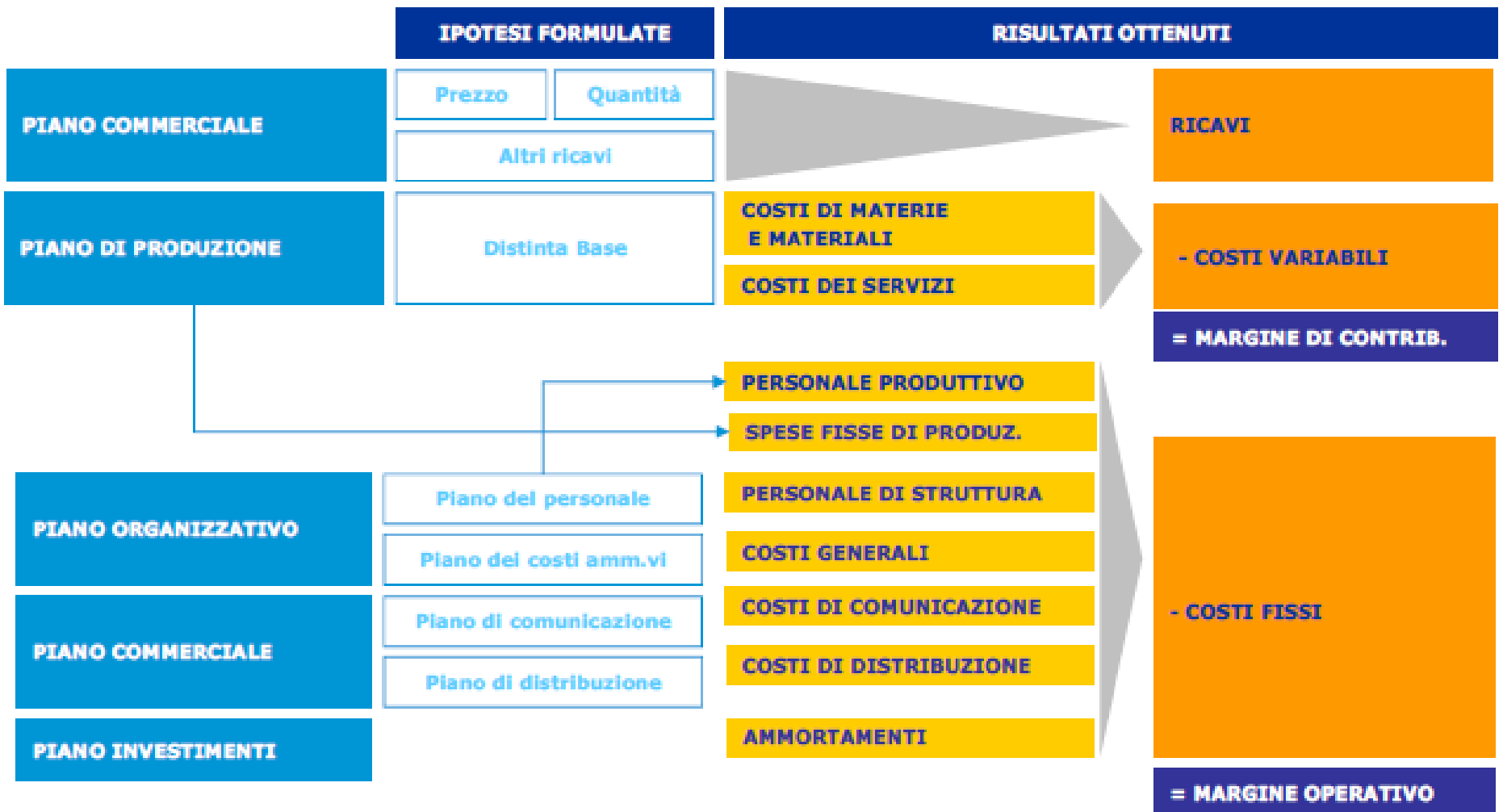
Margine di  
contribuzione  
unitario

$$Q = CF / (p - c)$$

# Il Punto di Pareggio



# Calcolo del punto di pareggio



# Calcolo del punto di pareggio



# **PERCORSO GUIDATO PER LA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN**

**[http://www.sportelloimpresa.it/repository/pubblicazioni/Guida  
%20al%20BP\\_FORM\\_23\\_10\\_2007.pdf](http://www.sportelloimpresa.it/repository/pubblicazioni/Guida%20al%20BP_FORM_23_10_2007.pdf)**

**Parole chiave: guida semplificata al  
business plan, formez**

**PROSPETTO DI FATTURATO PREVISIONALE TRIENNALE**

| PRODOTTI/SERVIZIO          | Anno 1                  |                 |                        | Anno 2                  |                 |                        | Anno 3                  |                 |                        |
|----------------------------|-------------------------|-----------------|------------------------|-------------------------|-----------------|------------------------|-------------------------|-----------------|------------------------|
|                            | Unità Vendute           | Prezzo unitario | Fatturato per prodotto | Unità Vendute           | Prezzo unitario | Fatturato per prodotto | Unità Vendute           | Prezzo unitario | Fatturato per prodotto |
| Prodotto/Servizio A        |                         |                 |                        |                         |                 |                        |                         |                 |                        |
| Prodotto/Servizio B        |                         |                 |                        |                         |                 |                        |                         |                 |                        |
| Prodotto/Servizio C        |                         |                 |                        |                         |                 |                        |                         |                 |                        |
| Prodotto/Servizio D        |                         |                 |                        |                         |                 |                        |                         |                 |                        |
| .....*                     |                         |                 |                        |                         |                 |                        |                         |                 |                        |
| <b>Totali previsionali</b> | <b>Fatturato Anno 1</b> |                 | <b>€</b>               | <b>Fatturato Anno 2</b> |                 | <b>€</b>               | <b>Fatturato Anno 3</b> |                 | <b>€</b>               |

**PROSPETTO DEI COSTI PREVISIONALI DI GESTIONE (TRIENNALE)**

| VOCI DI COSTO                    | Anno 1 | Anno 2 | Anno 3 |
|----------------------------------|--------|--------|--------|
|                                  | Valori | Valori | Valori |
| Acquisti Materie Prime           |        |        |        |
| Personale                        |        |        |        |
| Ammortamenti macchine e impianti |        |        |        |
| Affitto/Mutuo Locali             |        |        |        |
| Consumi (energia, gas, ecc.)     |        |        |        |
| Spese generali                   |        |        |        |
| Manutenzione impianti/locali     |        |        |        |
| Costi di promozione e pubblicità |        |        |        |
| Costi di distribuzione           |        |        |        |
| Polizze assicurative             |        |        |        |
| .....                            |        |        |        |
| .....                            |        |        |        |
| <b>Totali previsionali</b>       |        |        |        |

Chiaramente, la redditività della gestione dipenderà dalla differenza tra il fatturato annuo e i relativi costi.

|                     | Anno 1 | Anno 2 | Anno 3 |
|---------------------|--------|--------|--------|
| Fatturato           | a      | c      | e      |
| Totale costi        | b      | d      | f      |
| Redditività (lorda) | (a-b)  | (c-d)  | (e-f)  |

SCHEDÉ



## SCHEDA 1 - Griglia dei quesiti per la descrizione dell'imprenditore

*Rispondendo alle seguenti domande, si delinea un profilo generale dell'aspirante imprenditore:*

1. Descrivi ed evidenzia gli elementi di contatto (se ci sono) tra le tue esperienze scolastiche e formative e la tua iniziativa di lavoro autonomo;
2. Descrivi ed evidenzia gli elementi di contatto (se ci sono) tra le tue esperienze lavorative precedenti e la tua iniziativa di lavoro autonomo;
3. Descrivi i tuoi interessi ed evidenzia gli elementi di contatto (se ci sono) con la tua iniziativa di lavoro autonomo;
4. Quali esperienze e conoscenze tecniche, rilevanti per la tua iniziativa, hai acquisito finora;
5. Quali esperienze commerciali, rilevanti per la tua iniziativa, hai sviluppato finora.



## **SCHEDA 2 - Griglia dei quesiti per la descrizione dell'idea imprenditoriale**

*Rispondendo alle seguenti domande, sarà conseguentemente descritta l'idea imprenditoriale:*

1. Che tipo di impresa è quella oggetto del tuo business plan
2. Quali sono i prodotti/servizi che intendi vendere
3. Su quale mercato geografico intendi operare e quali sono i tuoi target di clientela
4. Dove sono localizzate le unità produttive e commerciali (dove viene creato il prodotto e dove viene venduto)
5. A quanto ammonta l'investimento complessivo e come pensi di reperire tali somme
6. Quale pensi sia il motivo del successo della tua iniziativa
7. Come nasce la tua idea.



### SCHEMA 3 - Griglia dei quesiti per la descrizione del prodotto/servizio

*Rispondere alle seguenti domande aiuterà a delineare le caratteristiche del prodotto/servizio:*

1. Quali bisogni soddisfano gli utilizzatori del prodotto/servizio;
2. Quali sono le principali caratteristiche tecniche del prodotto (in caso di bene materiale);
3. Come si presenta il prodotto al suo utilizzatore finale;
4. Se è nuovo, cosa rende apprezzabile la sua introduzione sul mercato;
5. Se non è nuovo cosa lo differenzia dai prodotti simili già presente sul mercato;
6. In che modo il prodotto/servizio viene utilizzato dai suoi utenti finali;
7. Che tipo di ricerche e studi sono stati compiuti per la progettazione del prodotto/servizio e/o quali ricerche e studi sono necessari;
8. Quali sono i punti di forza del prodotto/servizio e come si intende valorizzarli;
9. come si intende superare i punti di debolezza del prodotto.



## **SCHEDA 4 - Check list per la creazione di una ditta individuale**

*La seguente lista rappresenta uno schema step by step per creare giuridicamente una ditta individuale:*

1. Scelta della denominazione sociale. Per le ditte individuali il nominativo dell'imprenditore deve comparire nel nome della ditta (es.: Pizza Express di M. Rossi).
2. Iscrizione al Registro delle Imprese istituito presso le Camere di Commercio Industria Agricoltura e Artigianato
3. Richiesta del numero di Partita IVA presso l'Agenzia delle Entrate.
4. Apertura di un conto fiscale (presso un qualunque istituto di credito).



## **SCHEDA 5 - Griglia dei quesiti per la descrizione della sede dell'attività**

*Fornendo le seguenti indicazioni si perverrà ad una esaustiva descrizione dell'unità produttiva:*

1. Indirizzo dell'unità produttiva;
2. Spazio disponibile;
3. Elenco delle attrezzature per ciascuna tipologia indicare la relativa quantità (es.: sedie girevoli q.tà 4; tavolo per riunioni 8 posti, q.tà 1; sedie sala riunioni q.tà 8, ecc.);
4. Software informatici;
5. Mezzi di trasporto.



## SCHEDA 7 - Schema di redazione della copertina

*Pizza Express di M. Russo*



### **Business Plan**

Predisposto da:

Dott. Michele Russo

Via Tuscolana, n. 1221 - 00100 Roma

Settembre 2007



## SCHEMA 8 - Check list per l'analisi della clientela

*Di seguito viene riportato un elenco di caratteristiche essenziali da citare nella descrizione della clientela:*

1. Chi sono. Es.: imprese (specificando il tipo), singoli, famiglie, ecc.;
2. Che tipo di bisogni soddisfano utilizzando il prodotto/servizio offerto;
3. Dove sono localizzati;
4. Quanti sono;
5. Qual è il livello di qualità desiderata in merito al prodotto/servizio offerto;
6. Qual è la loro sensibilità al prezzo;
7. Quanto consumano periodicamente (relativamente al prodotto/servizio offerto).



## **SCHEDA 9 - Scheda per la realizzazione del profilo dei concorrenti**

*La scheda presente andrebbe redatta per ciascuno dei principali concorrenti. Aggregando le informazioni raccolte, si avranno sufficienti dati per la compilazione della relativa sezione del business plan::*

1. Ragione sociale del concorrente (o denominazione);
2. Ubicazione;
3. Prodotti/servizi offerti;
4. Metodi di distribuzione;
5. Politiche di comunicazione adottate (marchio, affissioni, spot radio-televisivi, promozioni di vendita, ecc.);
6. Prezzi (per tipologia di prodotto/servizio);
7. Storia commerciale e posizione nel mercato (leader, ecc.);
8. Punti di forza;
9. Punti di debolezza.



## **SCHEDA 10 - Griglia dei quesiti per la descrizione del/i fornitore/i**

*La risposta ai quesiti aiuterà a delineare i contenuti della sezione relativa ai fornitori ed alla loro scelta:*

1. Quali sono le materie prime più rilevanti utilizzate nella nascente azienda;
2. A quali difficoltà si andrà incontro nell'approvvigionarsi delle materie prime di cui sopra;
3. Come si intende risolvere le difficoltà di approvvigionamento;
4. (Qualora siano già stati individuati) descrizione delle caratteristiche dei fornitori.



## SCHEDA 11 - Modello per la redazione dello schema di Analisi SWOT

*Il modello che segue servirà per definire lo schema di SWOT Analysis da inserire nel business plan. Per ciascuna componente dello schema viene riportata una griglia di quesiti utile per la sua redazione.*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b><u>FORZE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✦ Qual è il principale vantaggio rispetto alla concorrenza;</li><li>✦ In cosa l'imprenditore o i suoi collaboratori possono vantare le maggiori competenze;</li><li>✦ Quali sono le risorse rilevanti già disponibili.</li></ul> <p><i>Suggerimento: non siate modesti ma realistici.</i></p>                                                       | <p style="text-align: center;"><b><u>DEBOLEZZE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✦ Quali sono le carenze rispetto ai concorrenti;</li><li>✦ Quali sono le risorse mancanti;</li><li>✦ Quali sono le carenze a livello di competenze o capacità</li></ul> <p><i>Suggerimento: non siate modesti ma realistici.</i></p>                                                                                             |
| <p style="text-align: center;"><b><u>OPPORTUNITÀ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✦ Quali possibilità di sviluppo ci sono nel mercato di riferimento;</li><li>✦ Quali evoluzioni tecnologiche avrà nei prossimi anni il mercato di riferimento;</li><li>✦ quali sono le possibili novità a livello normativo;</li><li>✦ Esistono positive tendenze socio-economiche che possono influenzare positivamente il mercato.</li></ul> | <p style="text-align: center;"><b><u>MINACCE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✦ A quali ostacoli va incontro la nascente iniziativa;</li><li>✦ Quali problemi possono derivare dall'attuale congiuntura economica;</li><li>✦ Quali limitazioni normative esistono nel settore di riferimento;</li><li>✦ I cambiamenti socio-economici previsti possono influenzare negativamente il business nascente.</li></ul> |



## SCHEDA 12 - Matrice dei Fattori Critici di Successo

*Elencare i F.C.S. e dare una valutazione da 1 a 3 della loro rilevanza, nonché una valutazione da 1 a 5 delle proprie capacità di affrontare tali criticità.*

| Fattori Critici di Successo | Rilevanza |   |   | Perfomance |   |   |   |   |
|-----------------------------|-----------|---|---|------------|---|---|---|---|
|                             | 1         | 2 | 3 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Fattore 1</i>            |           |   |   |            |   |   |   |   |
| <i>Fattore 2</i>            |           |   |   |            |   |   |   |   |
| .....                       |           |   |   |            |   |   |   |   |
| .....                       |           |   |   |            |   |   |   |   |
| .....                       |           |   |   |            |   |   |   |   |
| <i>Fattore n</i>            |           |   |   |            |   |   |   |   |



## **SCHEDA 13 - Griglia dei quesiti per descriver la differenziazione di prodotto/servizio**

*La risposta ai quesiti aiuterà a delineare le modalità di differenziazione del prodotto/servizio rispetto a quelli della concorrenza:*

1. Quanti e quali prodotti compongono (eventualmente) la propria gamma;
2. Di quante linee di prodotto/servizio si compone ciascuna gamma;
3. Come e per quanto tempo viene utilizzato il prodotto/servizio (in corrispondenza di un singolo acquisto);
4. Come sono stati definiti i livelli di prestazione e affidabilità del prodotto/servizio;
5. Descrivere il design con il quale si presenta il prodotto;
6. Descrivere gli eventuali servizi accessori.



## **SCHEMA 14 - Check-list per la redazione della sezione relativa alla determinazione del prezzo**

*Di seguito si fornisce un'indicazione sintetica sugli elementi che dovranno essere esplicitati nella descrizione del fattore prezzo all'interno del business plan:*

1. Indicazione dei prezzi unitari per ciascuna tipologia di prodotto/servizio offerto (eventualmente anche sotto forma di tabella sintetica);
2. descrizione del metodo di determinazione del prezzo;
3. Confronto dei prezzi relativi ai prodotti/servizi con i corrispondenti prezzi praticati dalla concorrenza (anche sotto forma di tabella di sintesi). Evidenziare se la propria attività offre al cliente un vantaggio di prezzo. Qualora i prezzi della concorrenza siano più bassi, fornire una giustificazione di tale differenza in termini di valore per il cliente;
4. Descrizione delle politiche di gestione del prezzo con particolare enfasi alle politiche di sconto (es.: 20% di sconto per ogni 3 prodotti acquistati). Evidenziare come tali sconti non pregiudicano la profittabilità del business, giustificando tale scelta con dati di fatto (es.: ricerche di mercato ad hoc).



## **SCHEDA 15 - Check-list per la redazione della sezione relativa alla comunicazione**

*Di seguito si fornisce un'indicazione sintetica sugli elementi che dovranno essere esplicitati nella descrizione delle politiche di comunicazione e promozione:*

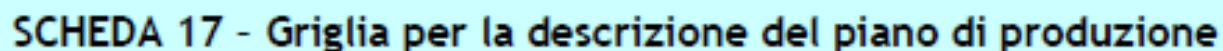
1. Si prevede di svolgere attività di comunicazione? Con quali obiettivi?
2. Quali canali e strumenti di comunicazione saranno attivati (qualora si disponga di bozze grafiche di tali strumenti, allegarli al business plan);
3. Qual è il budget che si prevede di destinare annualmente per l'attivazione di tali strumenti.



## **SCHEDA 16 - Check-list per la redazione della sezione relativa alla distribuzione**

*Di seguito si fornisce un'indicazione sintetica sugli elementi che dovranno essere esplicitati nella descrizione delle modalità di commercializzazione del prodotto/servizio:*

1. Come si prevede di commercializzare il prodotto o di erogare il servizio?
2. Qual è il processo che caratterizza la vendita del prodotto servizio?
3. Descrivere una casistica di problemi e criticità e proporre le eventuali azioni correttive.



1. Descrivere ciascuna fase del processo produttivo, partendo dall'eventuale utilizzo di materie prime, fino all'ottenimento del prodotto finito;
2. Evidenziare le eventuali aree di criticità del processo e le modalità per apportare azioni correttive;
3. Quali materie prime saranno utilizzate (citare il costo unitario);
4. Stimare la tempistica necessaria al completamento del processo produttivo;
5. Definizione della capacità massima di produzione/erogazione in un anno e stima dell'andamento su base quinquennale (giustificare tale andamento). E' possibile utilizzare una tabella di sintesi sul modello sotto riportato.

| Prodotto/Servizio | Anni |      |      |      |      | Tot. |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|
|                   | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |      |
| Pr/Serv 1         |      |      |      |      |      |      |
| Pr/Serv 2         |      |      |      |      |      |      |
| .....             |      |      |      |      |      |      |
| Pr/Serv n         |      |      |      |      |      |      |
| Tot.              |      |      |      |      |      |      |



## **SCHEDA 18 - Griglia per la descrizione del piano dell'organizzazione**

*La risposta alle domande che seguono fornirà un utile supporto per la compilazione della sezione riguardante il piano dell'organizzazione e l'individuazione di fabbisogni professionali:*

1. Definire tutte le procedure lavorative che caratterizzano l'attività dell'impresa;
2. Individuare per ciascuna procedura le competenze richieste;
3. Valutare il bagaglio di competenze posseduto dal personale a disposizione (incluso l'imprenditore) e confrontarlo con le competenze richieste;
4. Descrivere eventuali profili professionali aggiuntivi che necessitano allo sviluppo delle attività dell'azienda;
5. Definire i costi relativi al personale, per ciascuna tipologia di addetto.



## SCHEDA 19 - Scheda per la pianificazione degli investimenti

*Dopo aver operato una descrizione delle singole tipologie di investimento necessarie, la presente matrice aiuterà a sintetizzare il piano degli investimenti:*

| Investimenti                                          | Ammontare complessivo | Percentuale finanziabile | Codice preventivo |
|-------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------|
| <i>Terreni</i>                                        |                       |                          |                   |
|                                                       |                       |                          |                   |
| <i>Opere murarie e fabbricati</i>                     |                       |                          |                   |
|                                                       |                       |                          |                   |
| <i>Impianti generici</i>                              |                       |                          |                   |
|                                                       |                       |                          |                   |
| <i>Impianti industriali e macchinari</i>              |                       |                          |                   |
|                                                       |                       |                          |                   |
| <i>Attrezzature di produzione</i>                     |                       |                          |                   |
|                                                       |                       |                          |                   |
| <i>Automezzi ed arredi</i>                            |                       |                          |                   |
|                                                       |                       |                          |                   |
| <i>Hardware</i>                                       |                       |                          |                   |
|                                                       |                       |                          |                   |
| <i>Software, brevetti e marchi</i>                    |                       |                          |                   |
|                                                       |                       |                          |                   |
| <i>Altri investimenti (es. servizi di consulenza)</i> |                       |                          |                   |
|                                                       |                       |                          |                   |



## SCHEDA 20 Prospetto di fatturato previsionale pluriennale

| PRODOTTO/SERVIZIO          | Anno 1           |                 |                        | Anno 2           |                 |                        | Anno n           |                 |                        |
|----------------------------|------------------|-----------------|------------------------|------------------|-----------------|------------------------|------------------|-----------------|------------------------|
|                            | Unità Vendute    | Prezzo unitario | Fatturato per prodotto | Unità Vendute    | Prezzo unitario | Fatturato per prodotto | Unità Vendute    | Prezzo unitario | Fatturato per prodotto |
| Prodotto/Servizio A        |                  |                 |                        |                  |                 |                        |                  |                 |                        |
| Prodotto/Servizio B        |                  |                 |                        |                  |                 |                        |                  |                 |                        |
| Prodotto/Servizio C        |                  |                 |                        |                  |                 |                        |                  |                 |                        |
| Prodotto/Servizio D        |                  |                 |                        |                  |                 |                        |                  |                 |                        |
| .....                      |                  |                 |                        |                  |                 |                        |                  |                 |                        |
| <b>Totali previsionali</b> | Fatturato Anno 1 |                 | €                      | Fatturato Anno 2 |                 | €                      | Fatturato Anno 3 |                 | €                      |



## SCHEDA 21 Prospetto pluriennale dei costi previsionali di gestione

| VOCI DI COSTO              | Anno 1 | Anno 2 | Anno n |
|----------------------------|--------|--------|--------|
|                            | Valori | Valori | Valori |
| .....                      |        |        |        |
| .....                      |        |        |        |
| .....                      |        |        |        |
| .....                      |        |        |        |
| <b>Totali previsionali</b> |        |        |        |