

# MODULO DI MARKETING



*Università di Ferrara*

## *Lezione 2*

# **DALLA STRATEGIA AL BUSINESS PLAN**



*Università di Ferrara*

# Sommario

- Comprendere il ruolo e la funzione del BP
- Analizzare la struttura-tipo di un BP
- Analizzare gli aspetti economico finanziari



# La programmazione della gestione

- Regolazione del corso futuro della gestione
  - Processo di predeterminazione degli obiettivi, delle politiche e delle attività da compiere entro un determinato periodo di tempo
  - Previsione vs. Programmazione
  - Processo formale: redazione di un sistema di piani (obiettivi da raggiungere, mezzi da impiegare ed operazioni da compiere); accettazione dei piani ai vari livelli gestionali



# La programmazione della gestione

- Programmazione per singoli settori o funzioni e programmazione integrale
- Contenuti: piani strategici e piani operativi
- Ambito gestionale: globali, di ASA e di funzioni
- Orizzonte temporale: lungo, medio, breve e brevissimo
- Grado di analisi: piani-progetto, piani esecutivi



# Programmazione strategica e operativa

- Programmazione strategica
  - Predeterminare le linee di sviluppo della gestione
  - ...prefigurare le innovazioni da apportare all'attività aziendale in nel medio e lungo periodo
  - Variazioni della struttura dell'impresa in senso quantitativo e qualitativo
  - ...portare l'impresa in una situazione tecnologica e di mercato più favorevole
- Vincoli interni ed esterni
  - Produzione, organizzazione, finanza
  - Mercato, tecnologia, regolamentazione



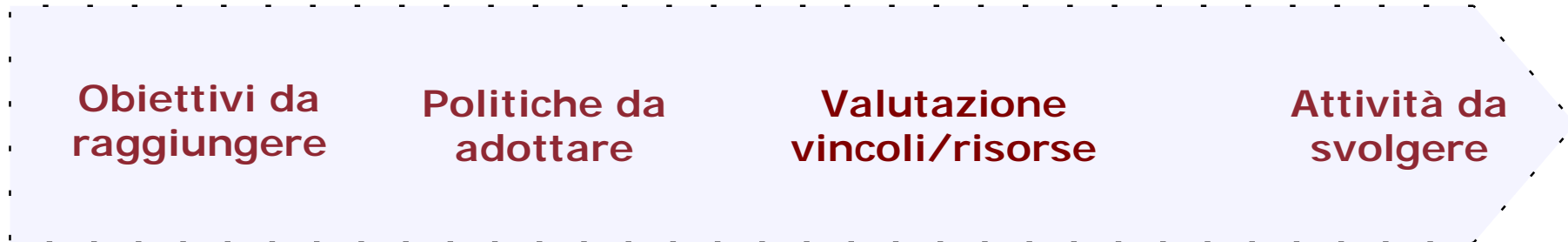
# Costruzione dei piani aziendali

- ...stabilire gli obiettivi da raggiungere e come perseguirli
- Piano: indicazione delle sequenze di decisioni e di operazioni per il raggiungimento degli obiettivi
  - Obiettivi, politiche, attività e risorse
  - Politiche strumentali rispetto agli obiettivi
- Le politiche sono la struttura portante del processo di gestione
  - Stabiliscono delle guide per le decisioni future
  - Definiscono dei criteri di massima per lo svolgimento delle operazioni

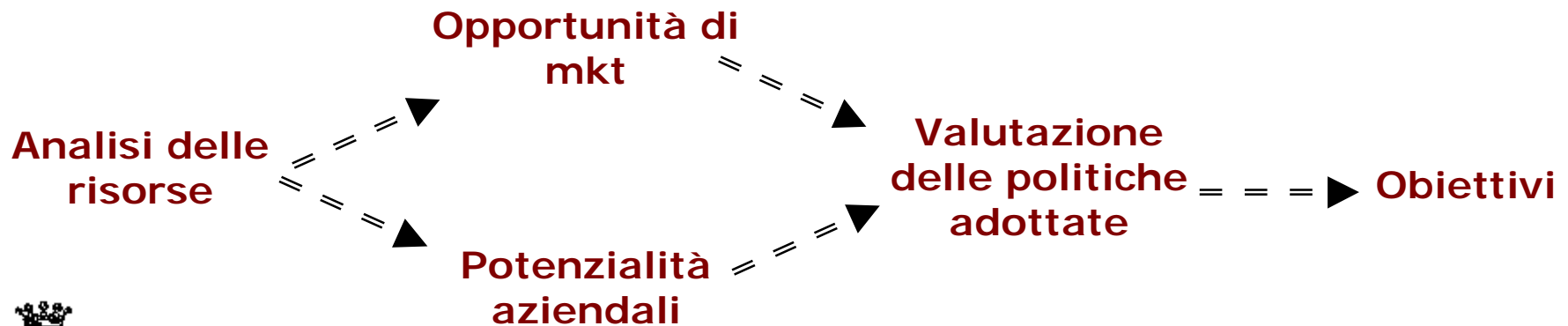


# Processi di programmazione

## Programmazione a lungo termine



## Programmazione a breve termine





# Costruzione dei piani aziendali

- Valutazione ed impiego delle risorse
  - Budget economico: traduzione in termini di costi e ricavi delle scelte e le operazioni definite nel piano
  - Decisione e controllo
  - Budget finanziario e di cassa
- Piani e schemi organizzativi
- Gap Analysis
  - Obiettivi di sviluppo; risultati conseguibili con “status quo”; determinazione del gap; individuazione delle modalità di riduzione del gap



...

- Anticipazione e simultaneità
  - Definizione preventiva e contemporanea di sequenze integrate di decisioni
- I programmi sono definiti in base a delle premesse
  - Non controllabili (v. Macro ambiente)
  - Semicontrollabili
  - Controllabili
- ...pertanto si richiede che i piani siano flessibili
  - Devono poter variare in funzione delle modificazioni degli assunti di base



...

- Efficacia della programmazione
  - Efficienza della struttura coinvolta
  - Chiarezza e fluidità della procedura
  - Adeguatezza del sistema informativo



# Funzioni del Business Plan (BP)

- q Formalizzare le idee di gestione dell'impresa.
- q Verificare a consuntivo dell'adeguatezza del modello di gestione.
- q Ricercare e richiedere finanziamenti.



# A chi serve il Business Plan?

## **IMPRESA**

**IMPRENDITORE**

**SOCI**

**DIRIGENTI**

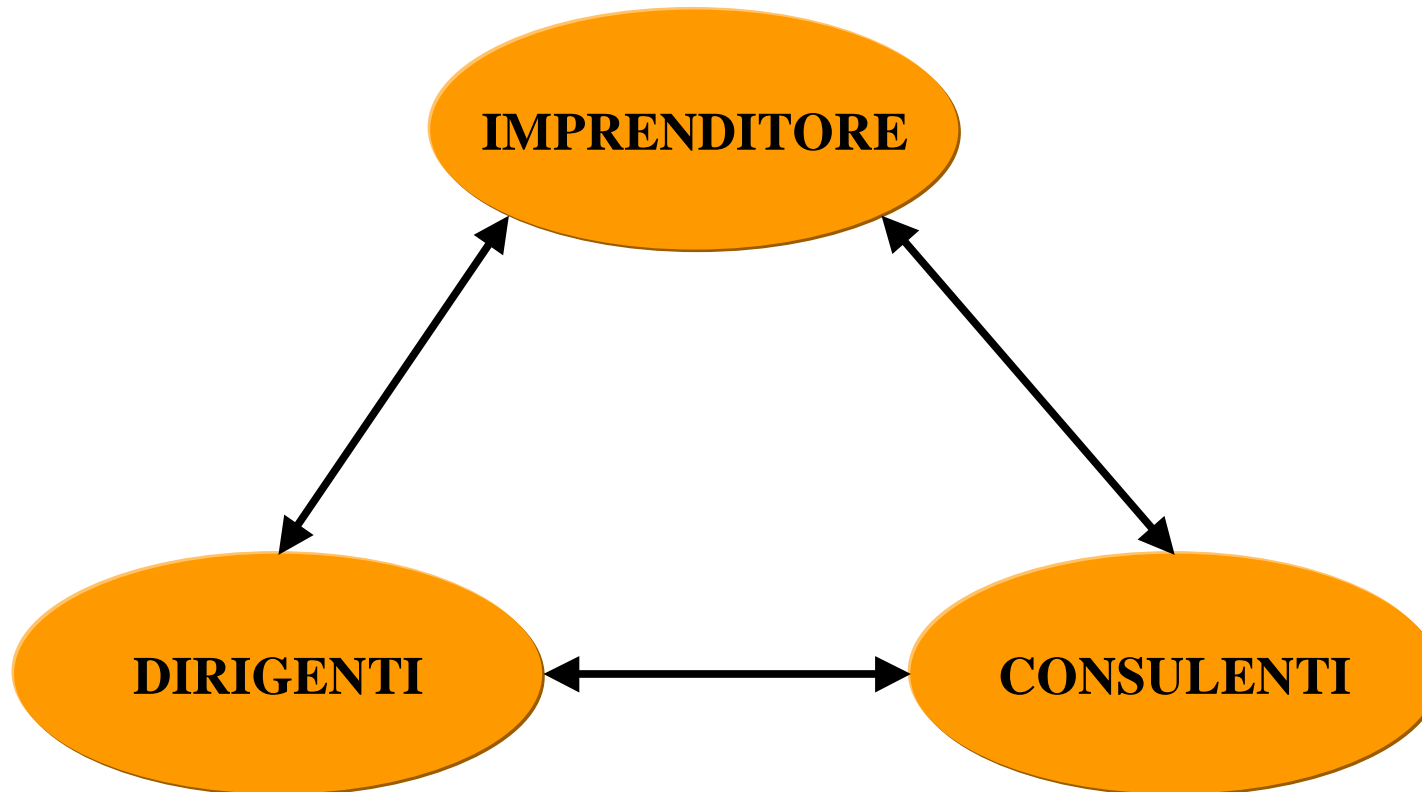
## **AMBIENTE**

**FINANZIATORI**

**SOCI ENTRANTI**



# Chi lo redige?



# Composizione tipica del BP

## 1. Descrizione del business

- a. Analisi dell'azienda
- b. Analisi del prodotto/mercato
- c. Analisi del settore
- d. Le strategie (i fattori critici di successo)*

## 2. Piano operativo

- a. Localizzazione
- b. La produzione
- c. La logistica
- d. Il piano di marketing (punto di pareggio operativo)*



# Composizione tipica del BP

## 3. Struttura e management

- a. L'organizzazione
- b. La struttura

## 4. Le risorse di finanziamento

- a. Il capitale investito
- b. Le fonti
- c. Il piano di ammortamento
- d. Valutazione del credito

## 5. Schemi economico-finanziari

- a. Ipotesi alla base dell'esposizione dei dati
- b. Area finanziaria e area economica
- c. Analisi di sensitività





# Composizione tipica del BP

## 6. Area finanziaria

- a. Costi di start-up
- b. **Proiezione di cash-flow (primo anno)**
- c. Materiale di supporto all'analisi di cash-flow
- d. **Proiezione di cash-flow (anni successivi)**

## 7. Area economica

- a. La tavola degli ammortamenti
- b. Il reddito operativo
- c. I bilanci prospettici

## 8. Il controllo gestionale

- a. Il controllo commerciale
- b. Il controllo economico-finanziaria

## 9. La valutazione degli investimenti



# Fattori Critici di Successo (FCS)



**Rappresentano gli elementi essenziali  
per competere in un business**

- **Analisi dei consumatori, della domanda**  
Che cosa vogliono i nostri clienti;  
Chi sono e con quali criteri scelgono.
- **Analisi della concorrenza**  
Che cosa dobbiamo fare per far fronte alla concorrenza  
(dimensioni, intensità, fattori strutturali...)



# Fattori Critici di Successo (FCS): Esempio 1

- Per quali di questi settori la dimensione d'impresa è un fattori critico di successo?
  - Vinicolo
  - Petrolifero
  - Automobilistico
  - Calzaturiero
  - Vetraio



## Fattori Critici di Successo (FCS): Esempio 2

Nel centro di una grande città il proprietario di un ristorante self-service “Dolce&Salato” sta valutando la propria posizione competitiva dopo che due nuovi ristoranti self-service sono stati aperti nella zona. Il self-service è frequentato da professionisti e bancari soprattutto nella pausa pranzo. Dolce&Salato può vantare una clientela consolidata negli anni, quindi non teme rivali. Tuttavia decide di commissionare una ricerca di mercato.

**Quali sono i FCS del self-service?**



## Fattori Critici di Successo (FCS): Esempio 2

Ipotizzando che i clienti si siano espressi nel seguente modo:

1.	Qualità	35%
2.	Ampiezza del menù	30%
3.	Tempo di attesa	25%
4.	Prezzo	10%

Si valuti la posizione Dolce&Salato nei confronti dei concorrenti ipotizzando che abbiamo ricevuto i seguenti giudizi:

	Dolce&Salato	Conc. 1	Conc. 2	
1.	Qualità	6	4	5
2.	Menù	7	8	5
3.	Tempo di attesa	5	6	8
4.	Prezzo	4	7	9



## Fattori Critici di Successo (FCS): Esempio 2

	<b>Dolce&amp;Salato</b>	<b>Conc. 1</b>	<b>Conc. 2</b>
1. Qualità	2,1	1,4	1,75
2. Menù	2,1	2,4	1,5
3. Tempo di attesa	1,25	1,5	2
4. Prezzo	0,4	0,7	0,9
	<b>5,85</b>	<b>6</b>	<b>6,15</b>



# Piano di Marketing

## Scopo

Illustra le strategie di impresa mettendo in relazioni i prodotti/servizi con il mercato

---

## Contenuto

- Definizione del mercato e opportunità di inserimento
- Analisi della concorrenza e altri fattori esogeni
- Strategia di marketing
- Ricerca di mercato
- Previsione di vendita
- Analisi del punto di pareggio operativo



# Piano di Marketing

## 1) Definizione del mercato

- Analisi del settore di riferimento (barriere all'entrata, minacce, opportunità, fcs)
- Analisi della domanda potenziale (qualitativa e quantitativa)
- Analisi dei dati di mercato (possibile segmentazione)





# Piano di Marketing

## 2) Analisi della concorrenza e fattori esogeni

È necessario rispondere a domande del tipo:

- ü In cosa si differenziano i nostri prodotti/servizi rispetto ai concorrenti?
- ü Quali sono i nostri punti di forza e di debolezza?
- ü Come i nostri concorrenti affrontano problematiche comuni?

### **Errori comuni:**

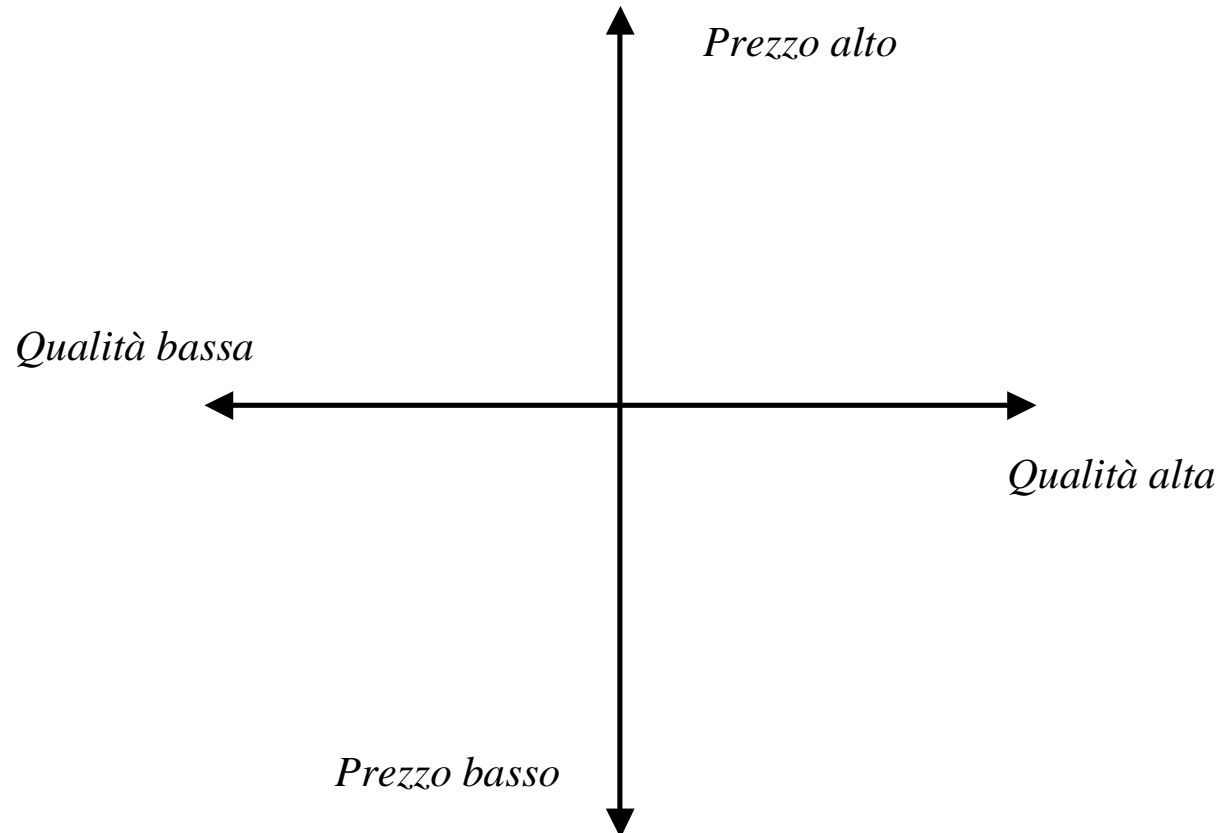
**Ø Scarsa considerazione della reazione dei concorrenti**

**Ø Sopravvalutazione dei punti di forza e sottovalutazione dei punti deboli**

# Piano di Marketing

## 2) Analisi della concorrenza e fattori esogeni

La consapevolezza del posizionamento dell'azienda



# Piano di Marketing

## 3) Strategia di marketing

Occorre definire le seguenti variabili del marketing mix:

- q Prodotto
- q Prezzo
- q Promozione
- q Distribuzione



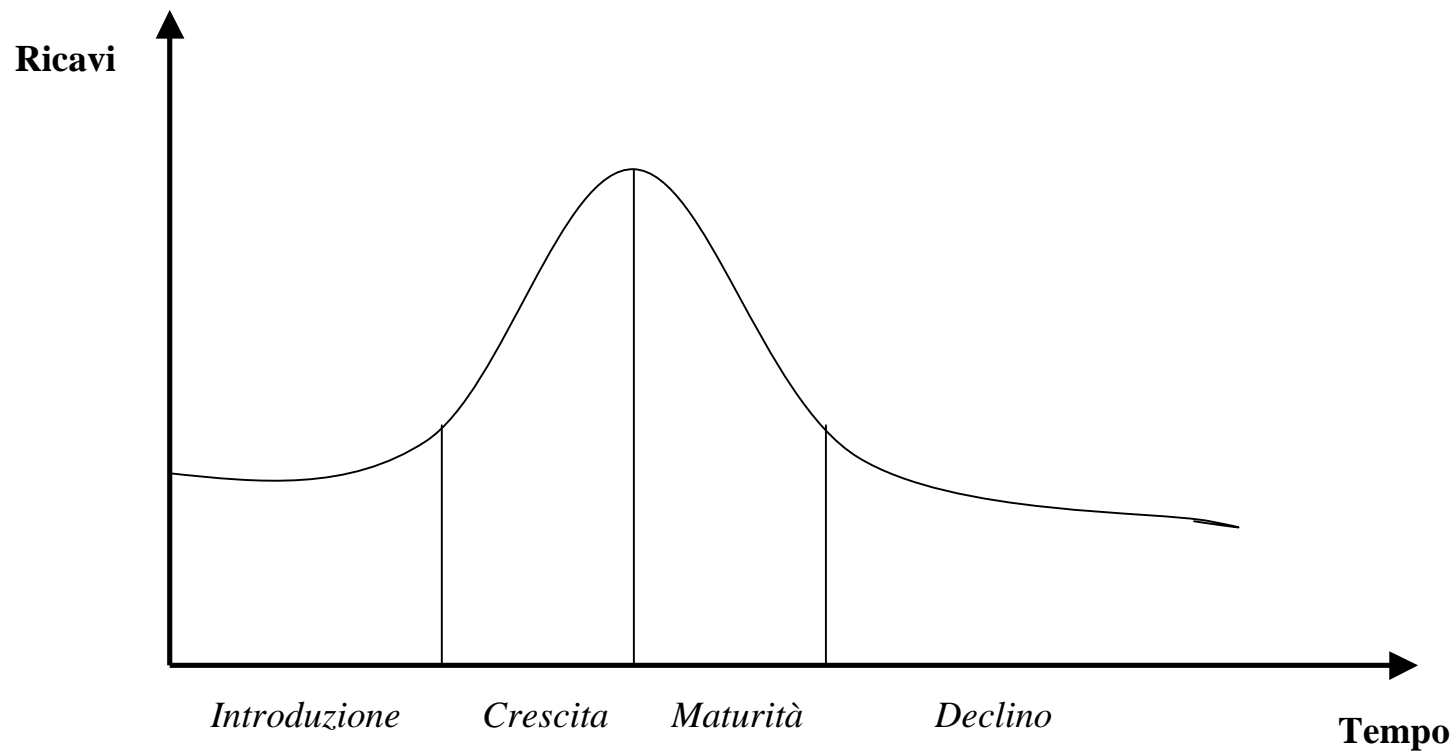
**IN QUALE MERCATO???**



# Piano di Marketing

## 3) Strategia di marketing

Quale prezzo?



# Piano di Marketing

## 4) Ricerca di mercato e previsioni di vendita

- Permette di dare maggiore credibilità al BP
- Permette all'imprenditore stesso di acquisire maggiore conoscenza del mercato e dell'azienda stessa



# Piano di Marketing

## 5) Analisi del punto di pareggio operativo

L'analisi del punto di pareggio fa riferimento all'analisi riferita al reddito operativo, le cui determinanti sono:

- Gli elementi strutturali (capacità produttiva, l'esperienza, il grado di diversificazione ecc...);
- I Volumi di Produzione e di Vendita;
- Il livello dei prezzi costo;
- Il livello dei prezzi ricavo



# Punto di pareggio e rischio operativo

Il reddito operativo può essere definito come:

**Reddito Operativo** = Ricavi Totali – Costi Totali Gestione  
Caratteristica

ovvero

$$RO = RT - CT_{car}$$

rappresentabile come

$$RO = R_u \times P \times Q - C_u \times p \times Q$$



# Punto di pareggio

Il **punto di pareggio**, espresso in volumi, può essere definito come quel livello di volumi venduti in cui il reddito operativo è pari a 0, ovvero:

$$\text{Ricavi Totali} = \text{Costi Totali}$$

Assumendo che:

I volumi di produzione eguagliano quelli di vendita

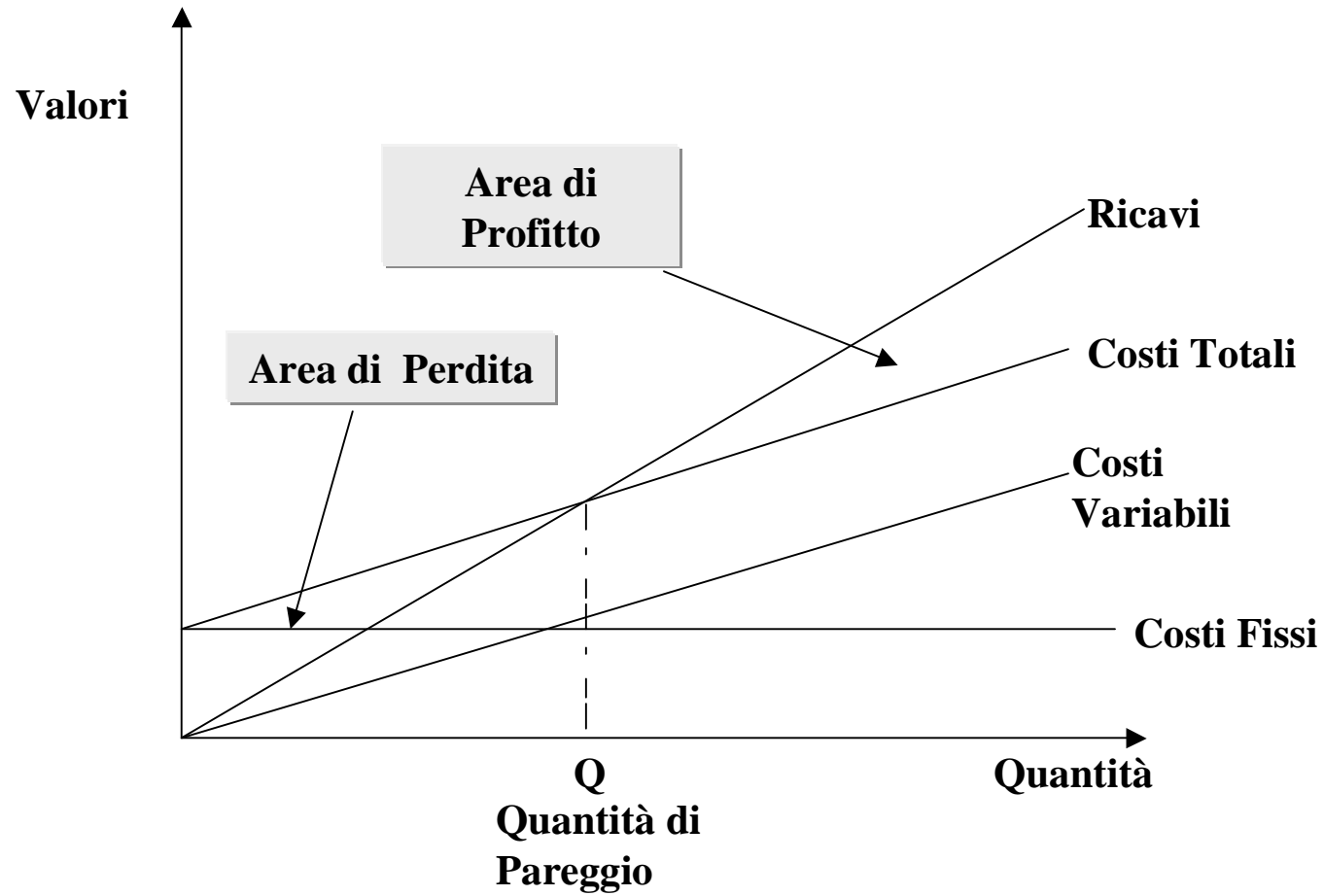
La curva dei costi sia conosciuta

La curva dei ricavi sia conosciuta





# Punto di pareggio grafico



# Piano operativo

## Scopo

Descrive le modalità con cui l'impresa intende realizzare i propri prodotti e fornire i servizi

---

## Contenuto

- le modalità di sviluppo del prodotto
- l'avvio della produzione
- le modalità di produzione del prodotto



# Management

## Scopo

Descrive l'insieme delle risorse di persone e di mezzi, uniti da rapporti e interrelazioni, che partecipano alla realizzazione dell'attività

---

## Contenuto

- Definizione delle funzioni svolte dai collaboratori, con identificazione dei compiti e delle competenze
- Definizione delle regole e delle procedure dell'impresa con indicazione dei criteri di selezione, formazione e retribuzione
- Identificazione della struttura aziendale



# Risorse finanziarie

## Scopo

Descrive il fabbisogno finanziario dell'impresa per avviare o continuare un progetto. Indica la forma giuridica prescelta e le modalità di capitalizzazione

---

## Contenuto

- fabbisogno di capitale
- forma giuridica e modalità di finanziamento
- prestiti a termine
- tipologia di capitale di rischio



# Schemi economico-finanziari

## Scopo

Fornisce una serie di proiezioni verosimili e organiche che confermino la sostenibilità economica e finanziaria

---

## Contenuto

- spiegazione delle proiezioni effettuate
- prospetti del flusso di cassa dettagliati
- conto economico preventivo (3 esercizi)
- stato patrimoniale preventivo (3 esercizi)

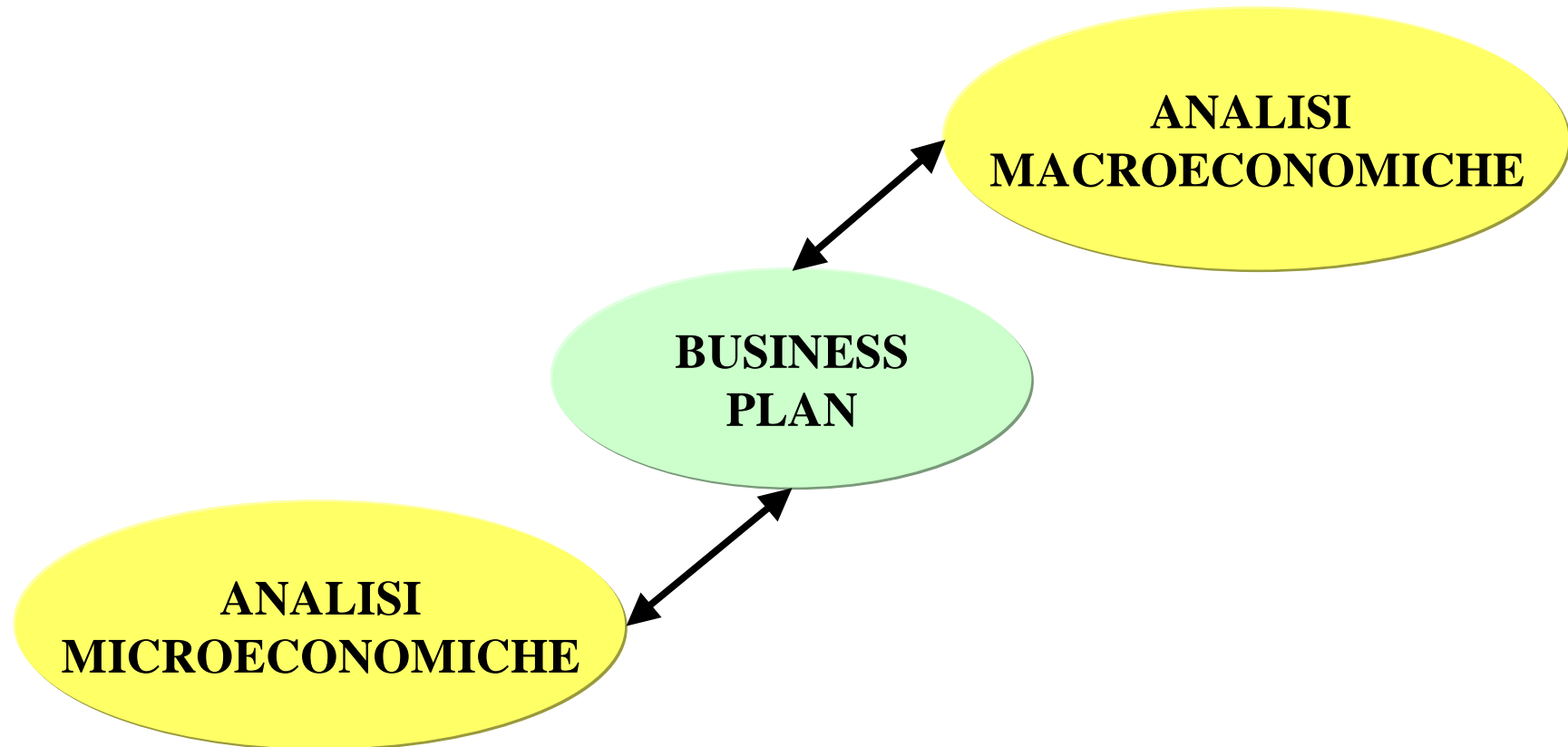


# Analisi economico-finanziaria

- Quantità delle risorse
- Qualità delle risorse
- La dinamica temporale
- Fattibilità economica
- Fattibilità finanziaria
- Fattibilità di tesoreria



# Analisi preventiva



# Dati macro-economici

- Dinamiche di mercato
- Inflazione
- Costo del lavoro
- Costo delle materie prime
- Tasso debitore b/t e l/t
- Tasso creditore
- Imposte dirette e indirette





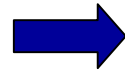
# Dati macro-economici

- Organizzazione
- Processi produttivi
- Relazioni sindacali
- Politiche commerciali
- Strategie



# Piano degli investimenti

**Conto economico**



Vanno previste le quote di ammortamento delle spese di costituzione e impianto

**Prospetto tesoreria**



Va previsto il pagamento delle spese di costituzione.

**Prospetto patrimoniale**



Va indicato con riferimento alle date rappresentate nei prospetti patrimoniali l'ammontare residui delle spese di costituzione



# Piano delle vendite

**Conto economico**



Va previsto il totale dei ricavi per cessione di beni o servizi

**Prospetto tesoreria**



Va previsto l'incasso di tali ricavi considerando le politiche commerciali

**Prospetto patrimoniale**



Va indicata la sommatoria dei crediti commerciali residui



# Riepilogo

