

Corso di Formazione
"Dall'idea all'impresa"

Dall'idea imprenditoriale al mercato: il business plan

*Lucidi a cura di Susanna Di Martino e
Massimiliano Basciano*

Obiettivi della sessione

- Comprendere le fasi fondamentali del processo di *business planning*
- Capire cos'è un *business plan*
- Prendere atto dei principali processi di pianificazione economico finanziaria

Contenuti

- **Presentazione E2BLab**
- **Idea e idea di business**
- **Il Percorso E2BLab dall'idea all'impresa**
- **Il concetto di formula imprenditoriale**
 - La formula imprenditoriale
 - Il contesto competitivo
 - La catena del valore
- **Business plan: contenuti principali**
- **Processo per l'elaborazione dei preventivi economico-finanziari**
- **Problematiche ed errori più comuni**

Idea e idea di business - 1

Idea

- Elaborazione elementare dell'intelletto
- immagine, rappresentazione che il proprio intelletto si forma di ciò che è oggetto di conoscenza
- disegno elementare da tradurre, mediante un processo di realizzazione, in realtà, ovvero la decisione di fare una cosa

Idea e idea di business - 2

Invenzione

- concepimento originale di un oggetto, di un modello, di un sistema, generalmente raggiunto mediante studio, esperienza ed escogitazioni e a volte mediante attuazione di specifiche tecniche di creatività.
- *Le invenzioni sono quindi frutto della applicazione della tecnica e della esperienza dell'uomo e sono anche semplicemente un modo "nuovo" per risolvere un problema "vecchio"*

Idea e idea di business - 3

Innovazione

- Invenzione suscettibile di applicazione commerciale,
ovvero
- Invenzione che ha mercato, in grado di soddisfare bisogni latenti o manifesti del destinatario

Idea e idea di business – 4

Idea di business

- Idea di prodotto o di processo, sensata, valida e caratterizzata da commerciabilità

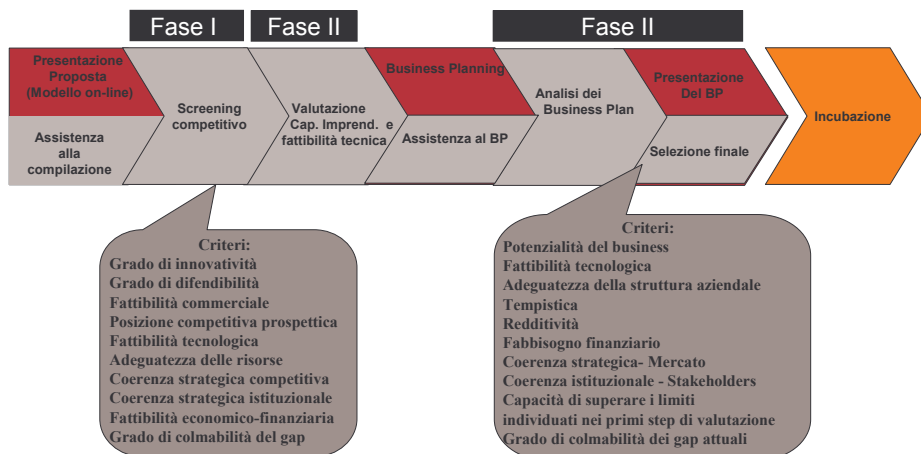
(in alcuni casi valida può voler dire *strategicamente* valida, ma ciò presuppone un approfondimento dell'idea, che diventa **progetto** → **declinazione dell'idea di base nei suoi vari aspetti e definizione dei diversi passi necessari affinché tale figurazione si traduca in un qualcosa di reale; determinazione delle singole attività e dei tempi di realizzazione di tali attività, individuazione delle risorse necessarie per ogni singola attività e individuazione delle relazioni esistenti tra: le diverse attività, le attività e le risorse, le risorse tra loro)**

Valorizzazione e *coaching* delle Business Idea

E2B Lab segue i proponenti in tutte le attività di formulazione e sviluppo del Business

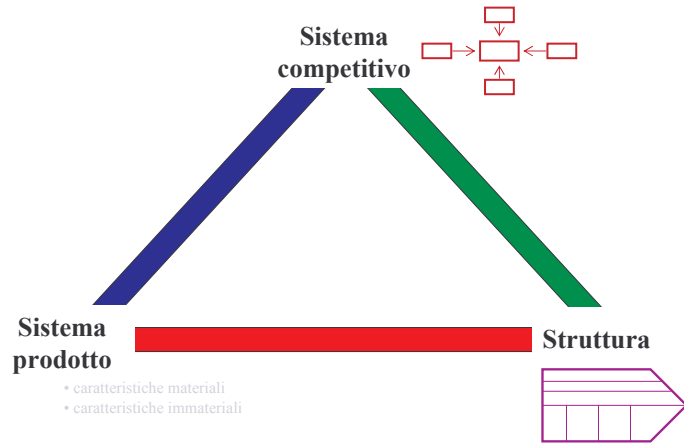
Legenda:

- Attività dei proponenti
- Attività di E2B Lab e dei suoi comitati



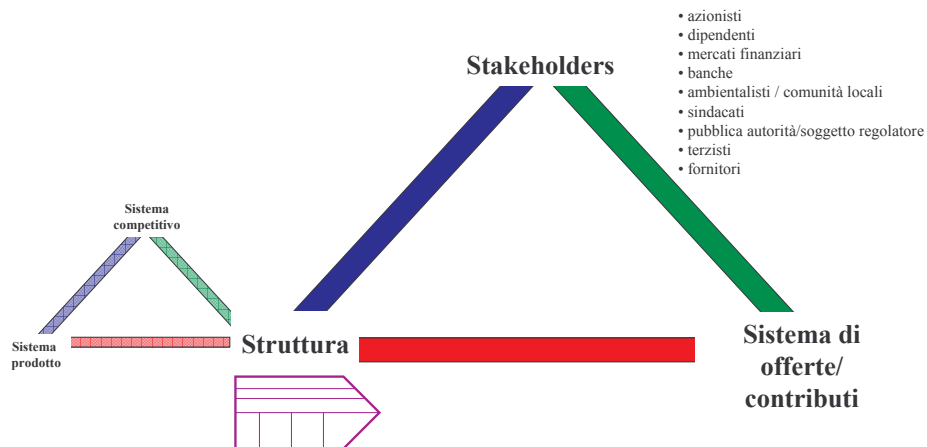
Il concetto di Formula Imprenditoriale

La formula imprenditoriale competitiva (di business)



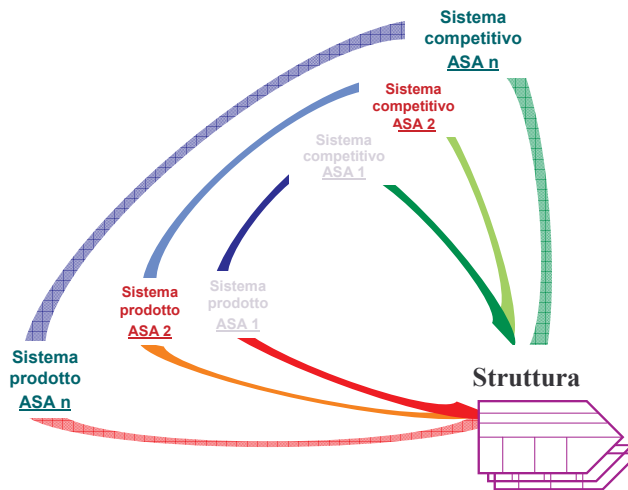
Il concetto di Formula Imprenditoriale

La formula imprenditoriale istituzionale (aziendale)



Il concetto di ASA

Le Aree Strategiche d'Affari (ASA) sono combinazioni **prodotto / mercato / tecnologia** strategicamente rilevanti, per le quali ha senso adottare una strategia competitiva specifica (focus strategico e non organizzativo).

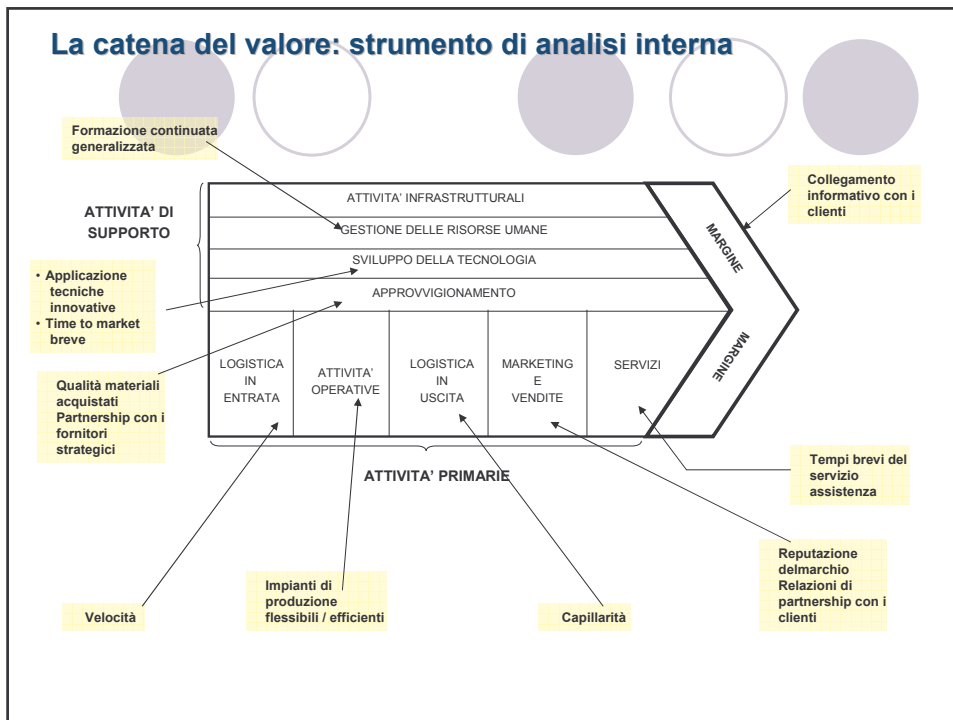


La catena del valore



Fonte: M. E. Porter, "Il vantaggio competitivo"

La catena del valore: strumento di analisi interna



Le determinanti del vantaggio competitivo

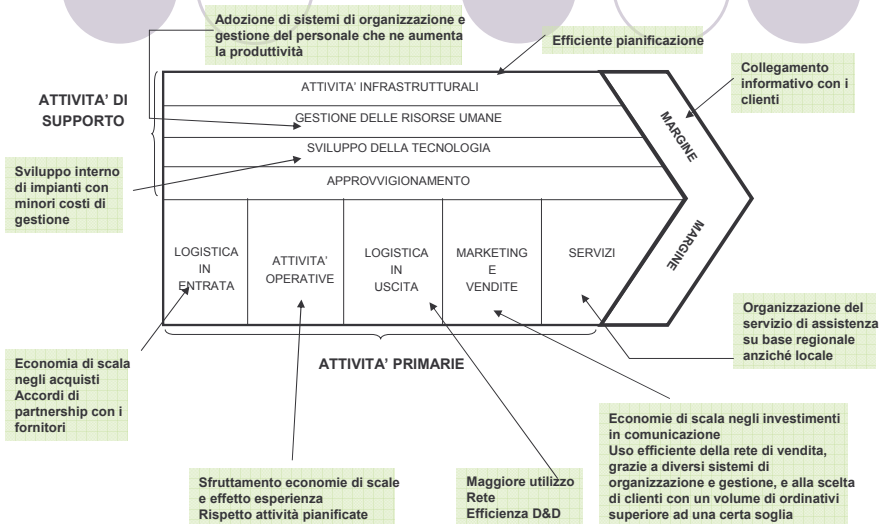
1. fattore scala
2. grado di utilizzo della capacità produttiva
3. apprendimento e sue ricadute
4. scelte di politica aziendale
5. collegamenti all'interno della catena del valore con gli operatori posti a valle e a monte
6. fattore tempo
7. collocazione geografica
8. interrelazioni
9. integrazione
10. fattori istituzionali

L e strategie competitive: La leadership di costo

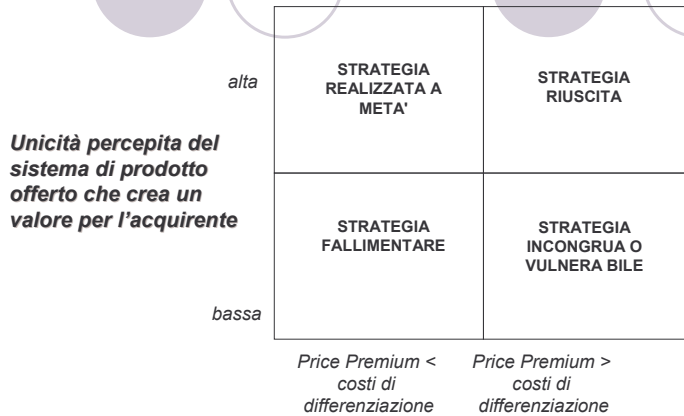


ACCETTABILITA' DELL'OFFERTA
tale da giustificare ...

La catena del valore: esempio di fonti del vantaggio di costo

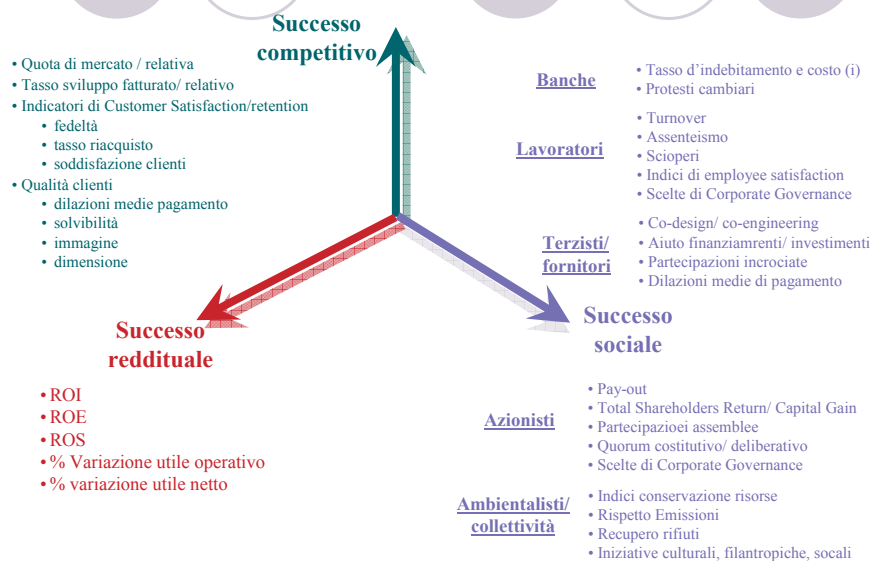


Le strategie competitive: Il vantaggio competitivo di differenziazione



Struttura dei costi tale da determinare.....

La misurazione del successo della strategia



Che cos'è il Business Plan

Il Business Plan è il **documento formale** che risulta dall'analisi delle previsioni aziendali e consiste nella formulazione degli obiettivi, strategie, politiche e programmi per raggiungerli.

- Il Business Plan è il **piano che segnala gli obiettivi** sul medio/lungo termine, cioè si esprime sul futuro dell'azienda in termini di strategia, ricavi, costi e profitti.
- Il Business Plan è un **progetto**, completo in ogni suo dettaglio, che getta le fondamenta dell'impresa e le garantisce maggiori probabilità di sopravvivenza.

A cosa serve il Business Plan

Verso l'interno:

- Definire gli obiettivi, le strategie e i programmi per raggiungerli.
- Facilitare un controllo regolare dell'andamento della società
- Ottenere una **conoscenza** più approfondita e completa dell'attività che si va a intraprendere e del suo contesto

Verso l'esterno:

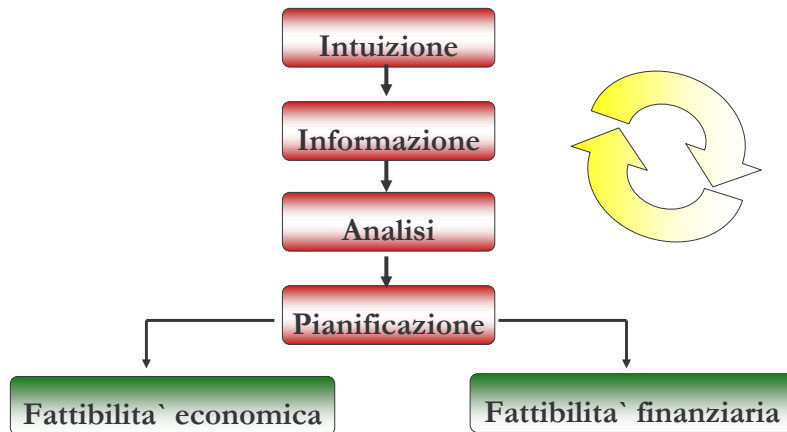
- Sostenere una richiesta di finanziamento
- Affrontare in modo convincente un contraddittorio sul progetto

In fasi successive allo start-up, aiuta a:

- Delimitare eventuali accordi o dispute tra soci
- Definire e valutare nuove attività
- Considerare l'acquisto, fusione o vendita d'eventuali società
- Valutare un nuovo prodotto, processo, progetto, o investimento

Come si sviluppa il Business Plan

Sviluppo del BP



Il Business Planning – 1

- Il Business Planning è un **processo** finalizzato alla **individuazione, raccolta** e alla analisi di informazioni su tutte le variabili – marketing, commerciali, tecnologiche, economiche, finanziarie, normative, ...) che ruotano attorno ad una iniziativa di Business.
- L'obiettivo principale è acquisire informazioni sulle dinamiche di business – presenti e future - relative ad una nuova iniziativa.
- Il processo di Business Planning si svolge sempre per valutare una iniziativa e decidere se e come perseguirla.
- Il tempo è un elemento fondamentale:
 - non si deve fare una fotografia (orientamento al presente)
 - si deve immaginare il film che verrà (orientamento al futuro)
- Il Business Planning termina sempre con un documento chiamato Business Plan e che rappresenta il risultato formale del processo.

Il Business Planning – 2

- Il Business Planning può interessare aziende di qualsiasi dimensione, come pure gruppi di individui che hanno una idea di business e la vogliono implementare
 - Nelle grandi aziende il processo di Business Planning è regolamentato da procedure organizzative ed è sotto la responsabilità della funzione "Pianificazione Strategica". Vi è sempre grande attenzione al Business Planning, anche per motivi formali ed autorizzativi.
 - Nelle medie aziende il processo di BP non è sempre regolamentato e viene condotto direttamente dal Capoazienda.
 - Nelle piccole aziende italiane manca quasi del tutto la cultura del Business Planning (questo causa un cattivo utilizzo di risorse e molti insuccessi).

Affidare la preparazione di un business plan (il processo di business planning) a società di consulenza strategica è una prassi frequente che interessa soprattutto le grandi aziende. A volte anche progetti che stanno partendo si rivolgono a consulenti. Per chi è alle prime armi esistono anche centri di servizio gratuiti

Dal 1° Gennaio 2007 anche le PMI e le Microimprese dovranno dare maggior peso alla pianificazione (finanziaria in particolare) per gli effetti di Basilea 2.

Struttura di un Business Plan

Il Business Plan è il documento formale prodotto dal processo di Business Planning. La struttura del documento è abbastanza standardizzabile.

- Management Summary
- L'azienda
- Il prodotto/Servizio
- Analisi del mercato
- Strategia di mercato e vendita
- Piano tecnico industriale
- Aspetti legali, fiscali e amministrativi
- L'organizzazione
- Analisi economico/finanziaria

Ovviamente l'importanza delle varie sezioni dipende dall'iniziativa.

Management Summary

Serve a riassumere il contenuto di tutto il Business Plan
E' molto importante perché spesso è l'unica parte che viene letta.
Deve suscitare interesse ed entusiasmo.

Contenuto:

- Business idea
- Proponenti (se applicabile)
- Perché è una opportunità
- Il management team
- Partnership
- Situazione attuale
- Sintesi economico-finanziaria
- Argomentazioni finali: perché investire nella nuova impresa

L'azienda

Se il BP deve essere sottoposto a soggetti esterni, è bene inserire un capitolo che descrive l'azienda proponente il business (può sia essere una nuova *Newco* sia una azienda esistente)

Contenuto

- *Visione*
- *Missione*
- *Storia (se applicabile)*
- Composizione societaria
- Punti di forza
- Persone chiave
- Partnership
- ...

Il Prodotto/Servizio

E' una delle sezioni più importanti del Business Plan.

Deve far capire al lettore/valutatore **cosa** si vuole vendere e, soprattutto, **perché** ci saranno dei clienti interessati ad acquistare.

Contenuto

- Descrizione del prodotto/servizio
- Elementi differenzianti
- Descrizione del bisogno che si vuole soddisfare
- Tecnologia sviluppata e/o utilizzata
- Piano di sviluppo
- ...

Analisi del Mercato

E' il mercato che definisce le "regole del gioco" e solo se lo si conosce bene è possibile ottenere il successo.

Proprio per questo nel processo di business planning va attuata una attenta analisi del settore e del mercato. I risultati di questa analisi sono presentati in questa sezione del business plan

Contenuto

- Il settore/industria
- Concorrenti (diretti e indiretti)
- Fornitori
- Clienti
- Barriere all'entrata
- Fattori chiave di successo
- ...

Strategia di Mercato e Vendita

Dopo aver analizzato il mercato, si deve ragionare su come si intende arrivare al mercato. Questa sezione serve a esplicitare il percorso che si vuole seguire per introdursi (ed espandersi...) nel mercato

Contenuto

- Obiettivi di crescita
- Punti di forza (e di debolezza)
- Target di mercato
- posizionamento
- Strategie di Prezzo
- Attività di comunicazione
- Pubblicità/promozioni
- Canali distributivi
- Piano di vendite
- Rete di vendita
- Servizi post vendita
- ...

Piano tecnico industriale

Questa è la parte più "hard" del business plan. Serve a esplicitare dove e soprattutto come e con che tempistiche si produce il prodotto / si realizza il servizio.

Contenuto

- Struttura produttiva
- Processo produttivo
- Tecnologia, ricerca e sviluppo
- ...

Aspetti legali, fiscali e ammin.vi

In questa sezione vanno indicati quali sono gli aspetti legali, fiscali ed amministrativi rilevanti per lo sviluppo e la conduzione del business.

Contenuto

- Aspetti legali (es. forma societaria, permessi, licenze, brevetti)
- Aspetti fiscali (es. agevolazioni)
- Aspetti amministrativi (es. come si pensa di organizzare la gestione amministrativa dell'eventuale azienda)

L'organizzazione

L'organizzazione è un elemento critico per ottenere il successo. E' importante che siano presenti tutte le competenze necessarie per lo sviluppo e la gestione del business.

Contenuto

- Organigramma
- Management team
- Consiglio di Amministrazione
- Advisory Board
- Dipendenti
- Consulenti esterni
- Compensi
- Persone chiave

Problemi ed errori comuni

- Qualità delle informazioni
- Stima della domanda
- Analisi dell'ambiente competitivo (concorrenza)
- Pricing dei prodotti/servizi
- Sottostima di investimenti e costi
- Sovrastima dei ricavi

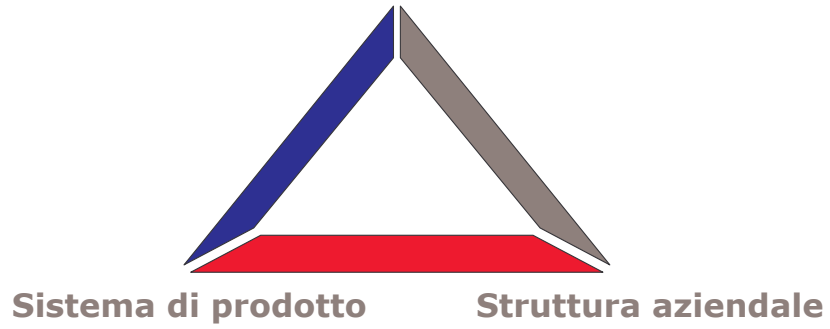
La Formula Imprenditoriale



La Formula Imprenditoriale

Decisioni ed eventi relativi a:

**Sistema competitivo
mercato**



La Formula Imprenditoriale

Comportano il sorgere di :



Il c.c. prevede la forma a scalare, nella quale evidenziare aree gestionali omogenee

A: Valore della Produzione
B: Costi della produzione
• acquisti
• variazione scorte MP
• ammortamenti e accantonamenti
• personale
• godimento beni terzi
• acquisti servizi
•
C: Proventi e oneri finanziari
• proventi finanziari
• oneri finanziari
D: Rettifiche di valore di att.Finan.
• rivalutazioni
• svalutazioni
E: Proventi e oneri straordinari
• proventi straordinari
• oneri straordinari
Risultato di esercizio (utile lordo) = A-B+C+D+E
Imposte
Utile netto

Gestione ordinaria

Gestione straordinaria

Gestione fiscale

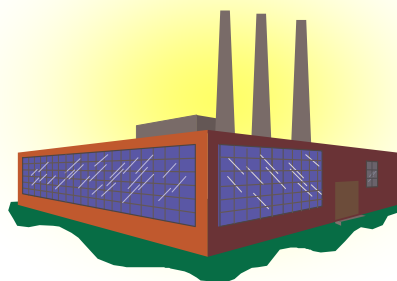
Le riclassificazioni gestionali

- 1** **Gestione caratteristica**
 - corrente
 - una tantum
- 2** **Gestione patrimoniale**
- 3** **Gestione finanziaria**
 - corrente
 - una tantum
- 4** **Gestione straordinaria**
- 5** **Gestione dei tributi**

RICLASSIFICAZIONE CE A MARGINE DI CONTRIBUZIONE

+	Ricavi netti di vendita
-	Costi variabili
=	Margine di contribuzione
-	Costi fissi di struttura
-	Ammortamenti
-	Costi di sviluppo
=	Reddito operativo di gestione tipica
+	Proventi patrimoniali
-	Oneri patrimoniali
=	Reddito operativo
-	Oneri finanziari
=	Reddito di competenza
+	Proventi straordinari
-	Oneri straordinari
=	Reddito ante imposte
-	Imposte
=	Utile netto

LA **STATO PATRIMONIALE** E' UNA
FOTOGRAFIA DELLA REALTÀ DELL'AZIENDA
AD UNA DATA PRECISA



STATO PATRIMONIALE SECONDO LA IV DIRETTIVA CEE

Esistono tante rappresentazioni (riclassificazioni) dello SP per ciascuna finalità di analisi

Il codice civile prevede uno schema obbligatorio, per destinazione economica, simile alla riclassificazione finanziaria

A) Crediti vs soci per versam. a. d.	A) Patrimonio Netto - Capitale - Riserve - Utili (perdite)
B) Immobilizzazioni - Immobilizzazioni immateriali - Immobilizzazioni materiali - Immobilizzazioni finanziarie	B) Fondi per rischi e oneri
C) Attivo Circolante - Rimanenze - Crediti - Attività finanzia. che non sono imm. - Disponibilità liquide	C) TFR del personale
D) Ratei e risconti	D) Debiti
	E) Ratei e risconti

Il valore della produzione

E' composto da:

- ricavi delle vendite e delle prestazioni
- variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti
- altri ricavi e proventi

→ Si deve indicare la differenza algebrica tra il valore delle rimanenze finali e quelle iniziali (sono escluse le materie prime)

Consente di tenere conto di tutti e soli i costi di competenza

Es Se la variazione delle scorte > 0 , si elimina l'effetto di distorsione dei costi della produzione che non sono di competenza economica
Tutti i costi sostenuti per la realizzazione di prodotti che restano a magazzino vanno ad aumentare il valore della produzione e perciò non influiscono negativamente sull'utile





Lo Stato Patrimoniale

Lo Stato Patrimoniale è la fotografia del capitale investito e delle fonti di finanziamento del capitale



Riclassificazione dello Stato Patrimoniale

Criterio: liquidità/esigibilità de-crescente

ATTIVITA' (impieghi)

Attività liquide
Attività differite
Scorte
= Totale Attività Correnti

Immobilizzazioni tecniche nette
Immobilizzazioni immateriali
Immobilizzazioni finanziarie
= Totale Immobilizzazioni Nette

= Totale Capitale Investito Netto

PASSIVITA' (fonti)

Passività correnti
Passività consolidate
= Totale Mezzi di Terzi

Capitale sociale
Utili non distribuiti
= Totale Mezzi Propri

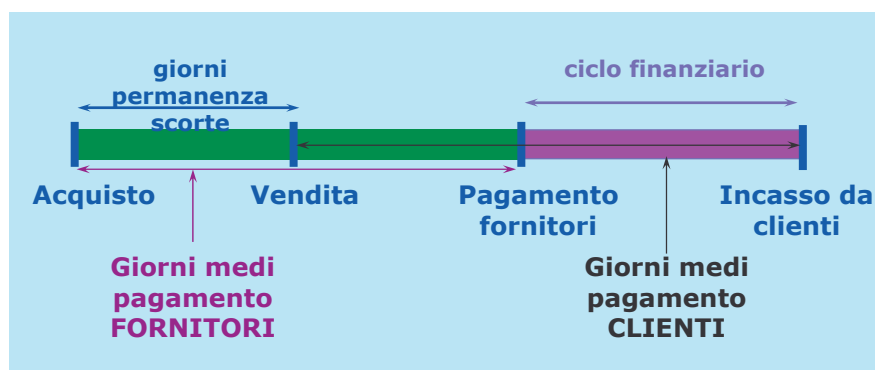
= Totale Pareggio

La Fattibilità Finanziaria

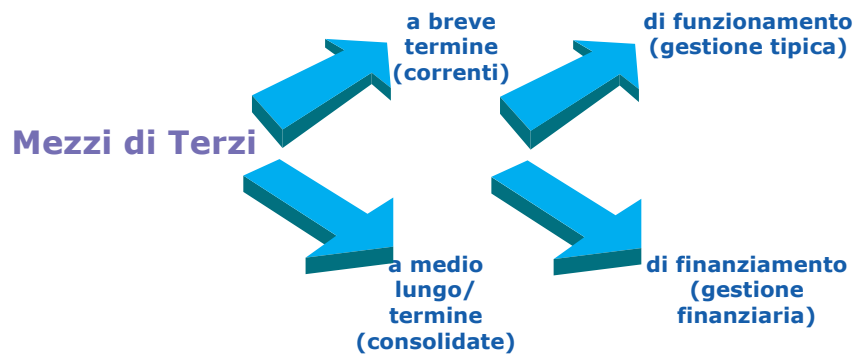
Il fabbisogno finanziario dipende da:

- investimenti
- capitale circolante netto operativo (determinato da volume di affari e ciclo finanziario)
- utile/perdita

Ciclo Finanziario



LA CLASSIFICAZIONE DEI MEZZI DI TERZI



Dunque, se il valore delle scorte e dei crediti verso clienti (capitale circolante lordo) rappresenta un investimento generato dalla gestione corrente (determinando un fabbisogno finanziario) e se il valore dei debiti verso fornitori rappresenta una fonte di finanziamento operativa della gestione corrente (determinando una riduzione di fabbisogno finanziario)

allora:



mentre l'incremento, da un periodo ad un altro, delle scorte e dei clienti *assorbe* cassa (come accade per qualsiasi altro investimento)

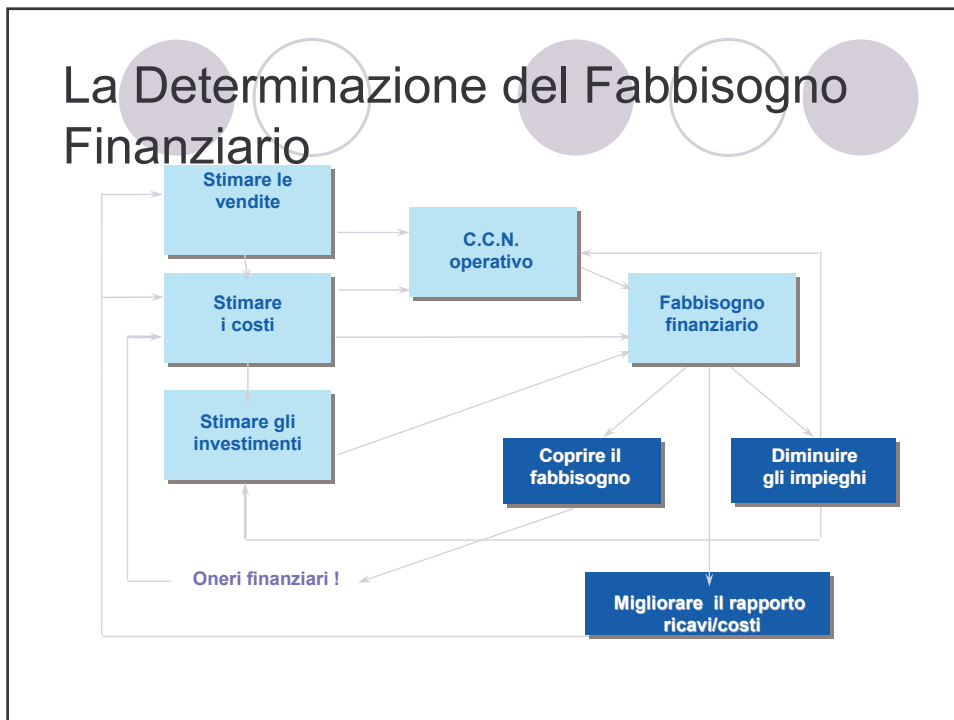
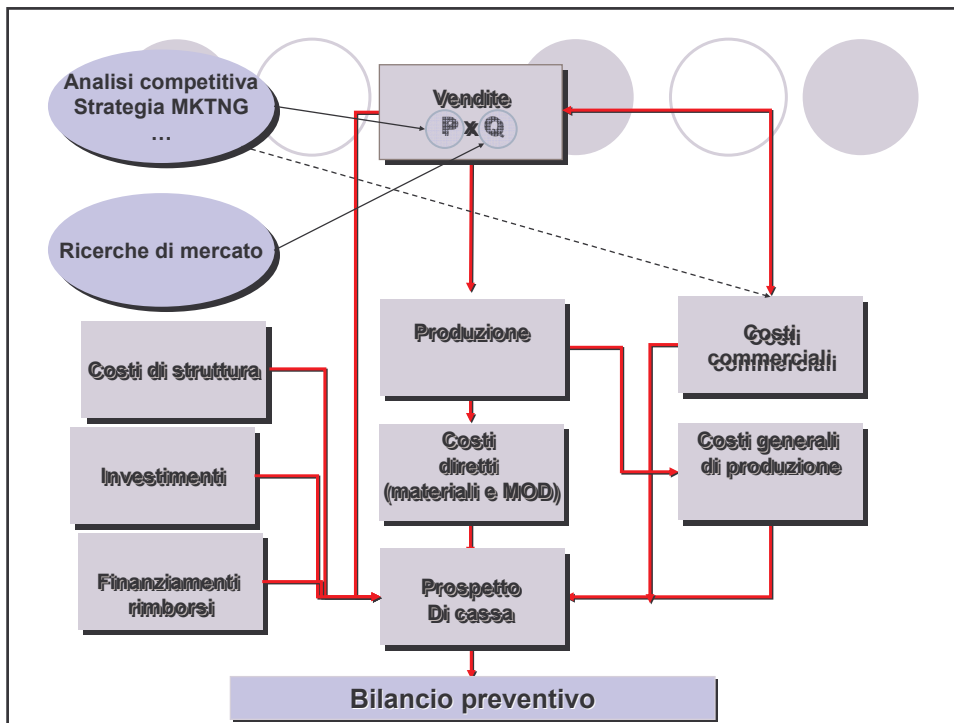
l'incremento dei fornitori la *genera* (come accade per qualsiasi altra fonte di finanziamento)

Il Processo di Determinazione dei Preventivi Economico Finanziari - 1

- Le analisi di mercato aiutano a determinare le Q
- Costi, strategia di Marketing e analisi competitive contribuiscono alla determinazione dei P
- Le Q faranno variare i
 - Costi commerciali e spese amministrative di vendita
 - Costi di produzione diretti
 - Costi di produzione indiretti

Il Processo di Determinazione dei Preventivi Economico Finanziari - 2

- Vendite (e quindi produzione...) determineranno il dimensionamento delle *facilities* di produzione e quindi le risorse necessarie (costi gestione operativa e investimenti)
- *Investimenti, costi di struttura, di produzione e commerciali costituiscono i principali impieghi*
- *Fatturato e alcune "decisioni" determinano l'autofinanziamento e quindi le fonti*



La Determinazione del Fabbisogno Finanziario



La Fattibilita' Finanziaria

Il fabbisogno finanziario dipende da:

- investimenti
- capitale circolante netto operativo (determinato da volume di affari e ciclo finanziario)
- utile/perdita (ovvero, ho bisogno di realizzare un conto economico)

IL CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO

+ Attività circolanti di gestione tipica

(crediti vs. clienti, scorte, erario conto iva attivo, . . .)

- Passività circolanti di gestione tipica

(debiti vs. fornitori, erario conto IVA passivo, . . .)

- Passività circolanti consolidate di gestione tipica

(fondo TFR)

= Capitale circolante netto operativo

La pianificazione in aziende avviate: Procedimento per la determinazione del macro-budget aziendale

Dopo aver acquisito alcuni concetti di base, bisogna acquisire una metodologia di pianificazione economico-finanziaria. Vediamo quella del processo di budgeting, ovvero quella in uso per la programmazione in aziende avviate.

Il budget dell'azienda X per l'esercizio N, in sintesi, si determina nella seguente maniera:

- Preparare il Budget delle Vendite
- Preparare il Budget Commerciale
- Determinare il Piano Operativo di Produzione e preparare il Budget di Produzione
 - Preparare il Budget di Magazzino
 - Determinare gli acquisti di materie, il fabbisogno di manodopera
 - ...
- Preparare il Budget dei Costi Generali (di produzione)
- Preparare il Budget degli Investimenti (produttivi e non)
- Determinare un Budget Economico (Provvisorio), dove confluiscono i dati degli altri budget (→ individua il reddito al lordo di oneri finanziari e tasse)
- Preparare un Budget delle Fonti e degli Impieghi per l'esercizio, cioè un prospetto delle variazioni delle voci patrimoniali previste durante l'esercizio (→ individua il fabbisogno finanziario e conseguentemente l'incremento degli oneri finanziari da detrarre dal reddito)
- Preparare un Budget Economico Definitivo (→ individua il reddito di esercizio)
- Preparare il Budget Patrimoniale definitivo (sommando allo Stato Patrimoniale dell'esercizio n-1 le voci dei fonti-impieghi dell'esercizio n - integrate con la figura definitiva di reddito dal Budget Economico Definitivo.

Preparare o determinare il Budget/PEF ?

Preparare il Budget aziendale è come andare in bicicletta: una volta acquisito un metodo ...

Ma per **vincere** il Giro d'Italia non basta solo saper andare in bicicletta ...

- La difficoltà maggiore - per cui servono adeguate professionalità e conoscenze - è nel processo di determinazione dei valori e dei coefficienti da utilizzare (prezzi, scorte, standard da utilizzare, ecc)
- Ovviamente il budget (cioè la *programmazione*) si fa in genere solo dopo che le strategie aziendali sono state definite (*pianificazione strategica*).
- Esistono diversi metodi per evitare l'arbitrarietà (metodologie organizzative) e per determinare i valori da utilizzare (metodi matematici)

Step operativi per l'elaborazione del PEF

Vediamo ora operativamente come si possono ottenere i valori da inserire nel piano:

- Step 0: "Lista della spesa": di cosa ho bisogno per partire? Quanto costa? (ricerca informazioni)
- 1° Step: determinare il **MOL* atteso (margine operativo lordo)** in relazione alla dinamica prevista dei ricavi e costi operativi

Di cosa abbiamo bisogno?

* MOL: Margine Operativo Lordo → Valore Aggiunto – Costo del Lavoro.
Valore aggiunto: Valore della produzione – costi di acquisto ("esterni") di beni e servizi necessari per la produzione

1° step: determinare il MOL

Devo ipotizzare:

- Il fatturato,
- I costi esterni (acquisto materie e servizi)
- Costi per il personale

In alcuni casi, si può sentire parlare di utile “provvisorio” o di utile da budget provvisorio, non conoscendo ancora l’esatto ammontare degli oneri finanziari, che dipendono dal fabbisogno finanziario che dobbiamo ancora determinare. Posso quindi per ora solamente determinare un CE provvisorio, non completo per gli oneri finanziari e le imposte

Step operativi per l’elaborazione del PEF

- 2° Step: determinare la variazione del CCNo in relazione alla dinamica prevista del fatturato e delle politiche commerciali

Di cosa abbiamo bisogno?

2° step: la variazione del CCN

Ho bisogno di:

- I dati storici di circolante (0 per il primo anno)
- I valori di fatturato e dei costi esterni

Devo poi ipotizzare:

- Dilazione fornitori
- Scorte
- Dilazione clienti

(ciclo operativo e ciclo finanziario)

- Se sottraggo la variazione del CCN al MOL ottengo il fabbisogno finanziario della gestione operativa *

* Devo però ricordare che alcuni costi sono non monetari (ammortamenti, TFR, ecc.)

Step operativi per l'elaborazione del PEF

- 3° Step: determinare il fabbisogno finanziario complessivo

Di cosa abbiamo bisogno?

3° step: il fabbisogno finanziario complessivo

Ho bisogno di:

- “la lista della spesa”: altri costi e investimenti previsti (che possono dipendere dalle previsioni a LT degli altri elementi)
- Il fabbisogno della gestione operativa prima determinato

In questo modo determino una prima figura di FF complessivo, indipendente dalle scelte di copertura, che però hanno un costo che andrà a incrementare il FF e avrà effetti sull'utile (insieme alle imposte, che a loro volta influiranno sul FF). Potrò determinare un prospetto di Fonti/Impieghi provvisorio

Step operativi per l'elaborazione del PEF

- 4° Step: scelta delle forme di copertura del fabbisogno finanziario

Di cosa abbiamo bisogno?

4° step: scelta delle forme di copertura del fabbisogno finanziario

Ho bisogno di:

- Analizzare la composizione del FF
- Conoscere le forme di copertura e i loro costi (mezzi propri, mezzi di terzi a LT, MT e BT)

Una volta scelte le forme di copertura del FF, ne potrò determinare i costi che andranno a loro volta a incidere sul FF (procedimento iterativo).

Conclusione del processo

- Posso a questo punto redigere il CE prospettico e conseguentemente un prospetto F/I definitivo che tiene conto dei risultati effettivi.
- Da esso, posso determinare lo SP prospettico (basterà sommare ai valori dello SP dell'anno precedente quelli del F/I)
- Ho ottenuto il mio bilancio preventivo per l'anno 1, ora devo ripetere il processo per gli anni di pianificazione previsti e otterrò così il business plan *quantitativo* o Piano Economico Finanziario (PEF)

Un chiarimento: Budget e Business Plan

- Il Budget è un documento di programmazione, il Business Plan è più che altro un documento di pianificazione, e inoltre:
 - Il budget afferisce ad una azienda già funzionante
 - Il budget è tipicamente solo quantitativo (altre informazioni sono in altri documenti, ad es. il piano industriale) e può essere riferito ad una singola area funzionale o dipartimento aziendale (commerciale, di produzione, delle vendite, ecc.) o all'azienda nella sua interezza (macro-budget)
 - Il business plan è riferito ad una nuova iniziativa (anche di una impresa già esistente)
 - Il business plan è generalmente composto da una parte qualitativa(descrittiva) e una parte quantitativa(PEF), che contiene quantomeno l'analisi dell'ambiente (dei diversi "ambienti"), l'analisi delle risorse interne e le strategie della nuova azienda/progetto di investimento
 - Si può sentire parlare di *budget di esercizio* e *budget di avviamento* (business plan – PEF di un business plan)

Perché la metodologia di budget?

- La metodologia di budget considera un punto di partenza (lo *storico* dell'azienda) e a partire da quello si determina il Δ per l'anno di budget
- Il PEF di un business plan è cosa leggermente diversa, ma la metodologia iterativa per il calcolo è la stessa
- Un grosso aiuto lo si può ottenere dai fogli di calcolo elettronici (MS Excel)

Problemi ed errori comuni

- Qualità delle informazioni
- Stima della domanda
- Analisi dell'ambiente competitivo (concorrenza)
- Pricing dei prodotti/servizi
- Sottostima di investimenti e costi
- Sovrastima dei ricavi

La Concorrenza

- Chi produce lo stesso prodotto/servizio
- Chi produce prodotti/servizi diversi ma volti a soddisfare lo stesso bisogno?
- Ottenere informazioni dettagliate dai concorrenti è molto difficile
 - Oggi un aiuto viene da internet
 - Fingersi potenziali clienti
 - Utilizzare altre persone

Difficilmente i neo-imprenditori si rendono conto della concorrenza indiretta...

La Problematica del *Pricing* - 1

- Analisi CVP
- Prezzare in base ai costi?
 - Può andar bene per alcuni servizi
- Prezzare in base alla concorrenza?
 - Può andar bene per prodotti non particolarmente innovativi
- Prezzare in base alle caratteristiche del prodotto?
 - Può andar bene per piccole nicchie
- Prezzare in accordo con la domanda?
 - Può andar bene in molti casi, ma è difficile avere informazioni di dettaglio (si può conoscere facilmente la domanda aggregata, ma quella individuale?)...
- Discriminazione di prezzo?
 - Ottimo, ma difficile da realizzare nella pratica

Tanto più un prodotto è innovativo, tanto più sarà difficile prezzarlo

I Costi

- Alcuni costi sono completamente sconosciuti da chi ha poca esperienza di gestione aziendale
- I neo-imprenditori tendono a sottostimare alcuni costi
- La mancanza di cultura aziendale rende difficile l'auto-valutazione della coerenza.

I Costi - 2

Alcune voci di costo comunemente sottostimate

- Spese di costituzione
- Commercialista
- Consulenti del lavoro
- Altri professionisti
- Canoni di affitto locali
- Spese energia
- Investimenti in HW e SW
- Manutenzione attrezzature
- ...



L'aspetto finanziario

ATTENZIONE:

- la competenza economica è un criterio di attribuzione, una convenzione per interpretare
- la realtà è la **cassa**
- Se non ho soldi, muoio, o comunque entro in crisi
- Vale la pena di analizzare questo aspetto per intervalli di tempo brevi (almeno il mese)



“Un abile generale può prevedere la vittoria, ma non determinarla”

Sun Tzu, *L'arte della guerra*, Cap.
SCHIERAMENTO



Fine!

Grazie per l'attenzione e buon *Business
Planning*