



*Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Palermo  
Circonscrizione dei Tribunali di Palermo e Termini Imerese - Ente pubblico non economico*

**Programma di formazione per i tirocinanti**

# **BUSINESS PLAN**

**12 novembre 2009**

® diritti riservati - riproduzione citando la fonte

docente: **Nicolò Renna**

docente: **Maria Grazia Ganguzza**

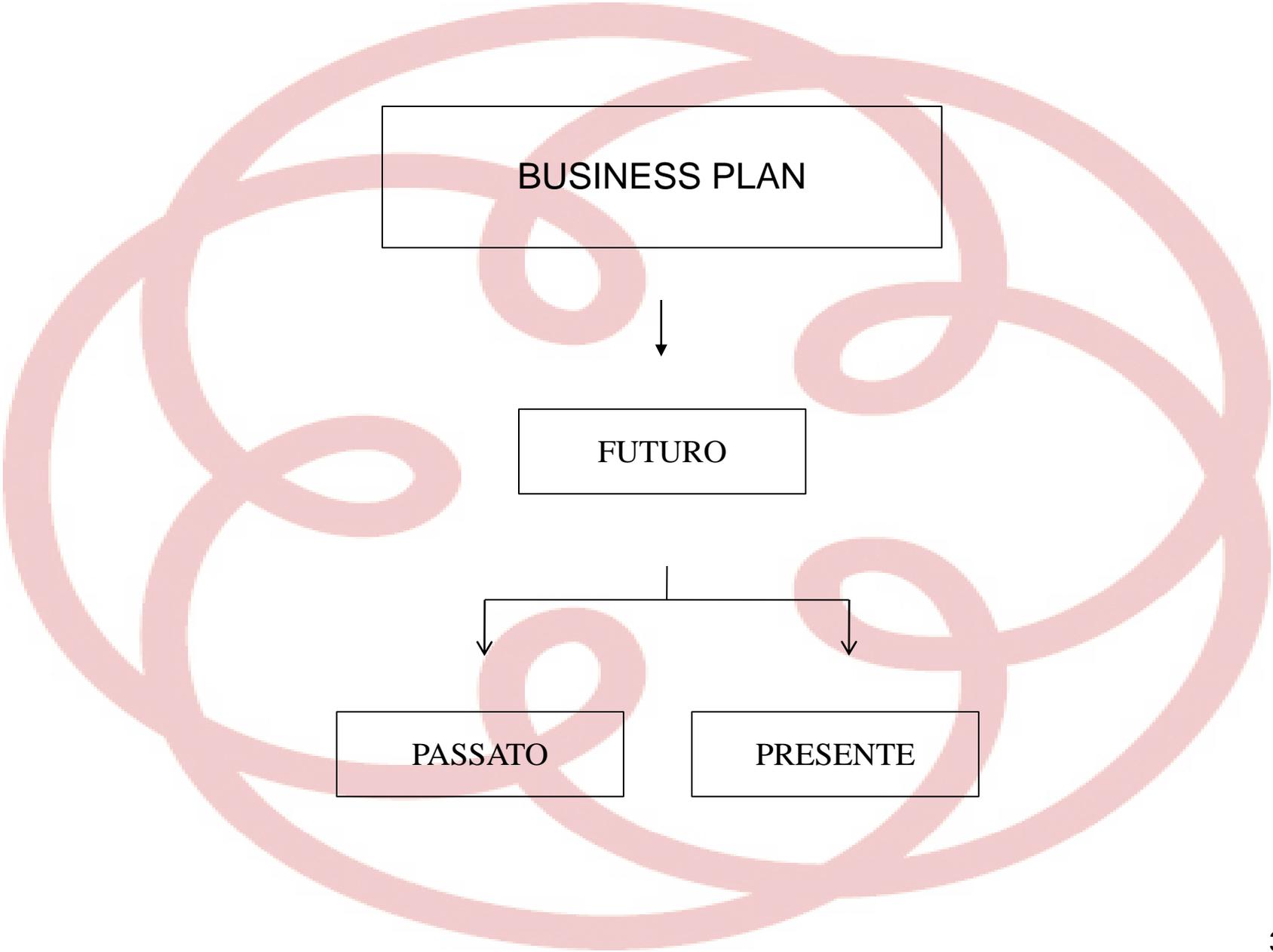
dottori commercialisti – revisori contabili

# Le funzioni del Business Plan

*E' un documento volto a rappresentare, in ottica di lungo periodo, il progetto di sviluppo imprenditoriale, con l'intento di valutarne la fattibilità e di analizzarne le possibili ricadute sulle principali scelte aziendali e sui suoi risultati economico-finanziari.*

Un **Business Plan** deve contenere tutte le informazioni necessarie a:

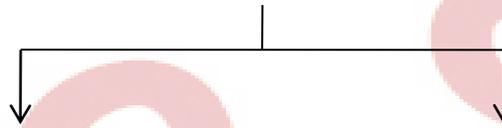
- conoscere le caratteristiche dell'azienda di riferimento;
- illustrare i contenuti del progetto che si intende realizzare;
- dimostrare la fattibilità del progetto;
- Analizzare tutte le possibili ricadute sull'azienda.



BUSINESS PLAN



FUTURO



PASSATO

PRESENTE

# Le funzioni del Business Plan

Se ben costruito e derivante da un processo strutturato di pianificazione e programmazione, può essere utile

- all'imprenditore, nel fare chiarezza sui contenuti del progetto e sulla sua fattibilità;
- agli investitori, come mezzo di comunicazione, interessati a finanziare il progetto imprenditoriale

Può costituire un utile strumento per la valutazione "a posteriori" dei risultati raggiunti, rispetto a quelli previsti riportati nel Business Plan

E' uno strumento utile in occasione di richieste di finanziamento

Per poter essere considerato un documento affidabile, il Business Plan deve possedere due **requisiti di base**:

- Coerenza;
- Attendibilità;

# Predisposizione del Business Plan

IMPOSTAZIONE



Contenuti personalizzati, in funzione della natura del progetto e delle caratteristiche del destinatario

FORMA



Chiaro e conciso, articolato su un orizzonte temporale medio-lungo, ecc.

RISORSE



Competenze tecniche e gestionali, know-how, logistica, ecc.

# L'articolazione del Business Plan

## Descrizione sintetica del tipo di impresa:

- Attività svolta (prodotti realizzati o servizi erogati, mercati serviti);
- Fatturato e numero di dipendenti;
- Dimensioni e evoluzione aziendale.

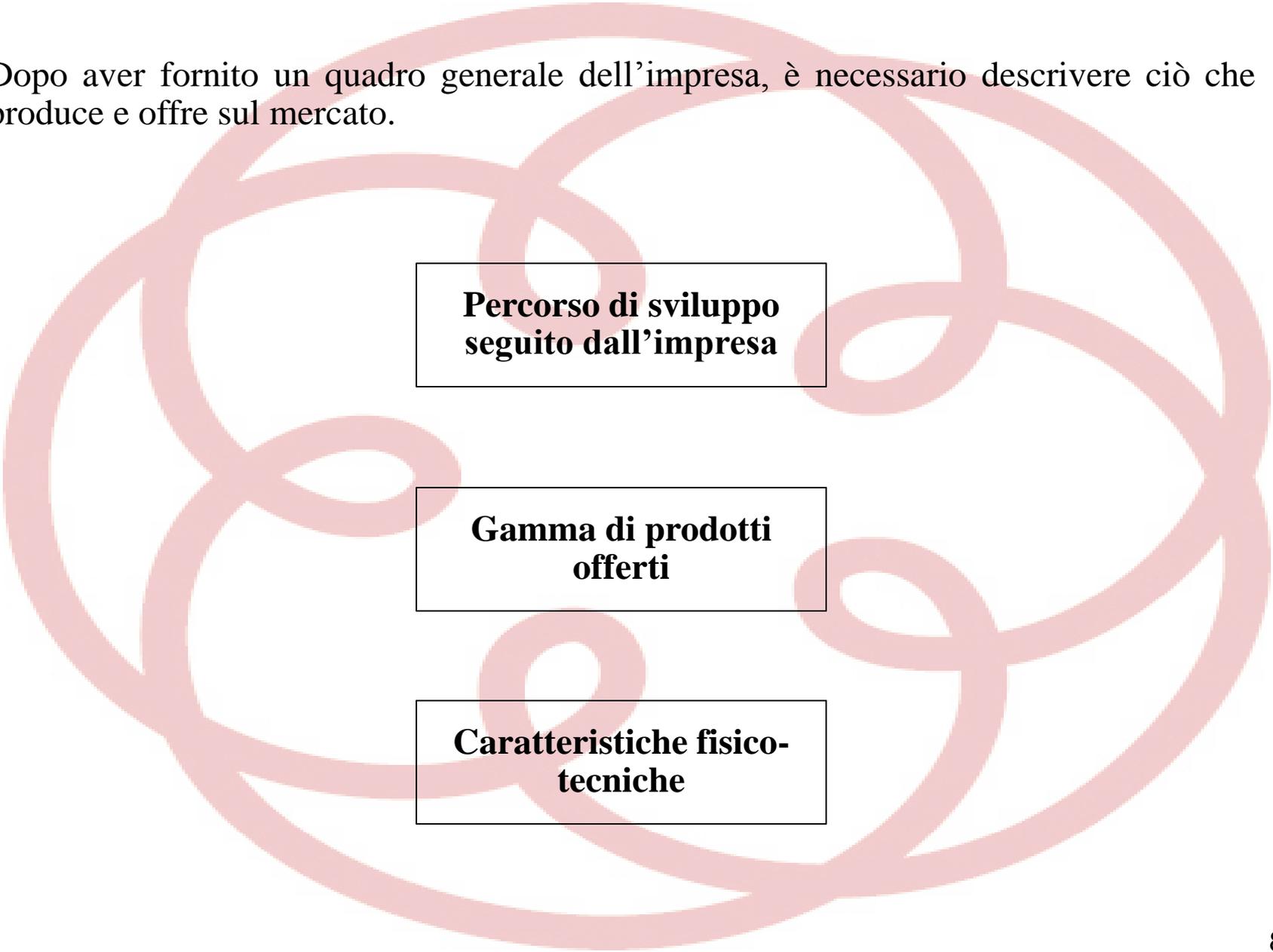
## Descrizione sintetica del progetto di investimento:

- Segnalare gli elementi più originali e distintivi che ne influenzano la validità prospettica;
- Principali azioni che si intende porre in essere per la sua realizzazione;
- Principali risultati attesi;

# L'impresa

- Profilo aziendale
- Cenni Storici
- Assetto proprietario
- Soggetti promotori
- Mission statement
- Dati economico-finanziari maggiormente significativi

Dopo aver fornito un quadro generale dell'impresa, è necessario descrivere ciò che produce e offre sul mercato.



**Percorso di sviluppo  
seguito dall'impresa**

**Gamma di prodotti  
offerti**

**Caratteristiche fisico-  
tecniche**

# Il mercato

Una giusta ricerca di mercato, una approfondita analisi degli attori che agiscono all'interno di essi offre una serie di informazioni, quali prezzi applicare, quali politiche promozionali e distributive che ben applicate possono rendere l'idea vincente.

- Tipologia di Clienti (punti di forza e punti di debolezza)
- Stima quantitativa del valore del mercato
- Estensione geografica del mercato che si intende servire
- Prospettive di medio lungo periodo in funzione dei dati raccolti
- Test e ricerche di mercato

# La concorrenza

## Analisi della concorrenza diretta e potenziale:

- Tipologie principali concorrenti
- Offerta di prodotti/servizi concorrenziali rispetto all'offerta dell'impresa

## Evoluzione della concorrenza:

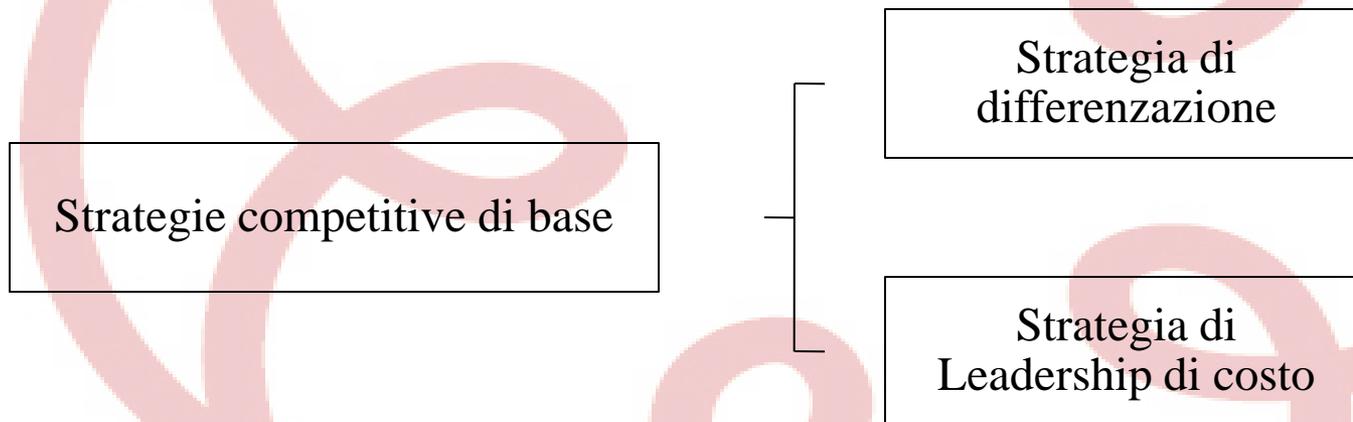
- Barriere all'entrata (Minacce)
- Considerazione di eventuali prodotti sostitutivi (Opportunità)

## Ambiente competitivo:

- Grado di concentrazione (numerosità, forza contrattuale e collocazione geografica) di clienti e fornitori

# Le scelte strategiche

Obiettivi prefissati dall'imprenditore e il modo in cui si intende perseguirli



## **a) La Strategia della differenziazione**

L'impresa punta sull'offerta di un prodotto differenziato per il quale il cliente è disposto a corrispondere un prezzo superiore a quello dei concorrenti

Mantenimento nel tempo del vantaggio di differenziazione rispetto alla concorrenza

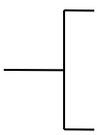
## **b) La strategia di Leadership di costo**

L'impresa fornisce un prodotto (bene o servizio) simile a quello dei concorrenti, ma ad un prezzo inferiore

Conoscenza del comportamento dinamico dei costi d'impresa

# Le scelte operative

## a) La logistica

- In entrata: 
  - Descrizione dei principali rapporti di fornitura attivi
  - Politica delle scorte di magazzino
- In uscita: Coordinamento delle attività relative ai prodotti finiti e alle parti di ricambio

## b) Le attività commerciali

- Descrizione dei canali di vendita (diretti e indiretti)
- Politiche di comunicazione adottate ( pubblicità, sponsorizzazioni, conferenze, fiere)

### **c) La produzione**

Descrizione dell'articolazione del processo produttivo e/o dell'erogazione di servizio con riferimento a:

- Tipologia di macchinari utilizzati in azienda
- Caratteristiche dei processi adottati in azienda
- Tipologia di controllo qualitativo adottato
- Know-how

### **b) L'assetto organizzativo**

Può determinare vantaggi differenziali rispetto ai propri competitori

Produzione di un organigramma facilmente interpretabile

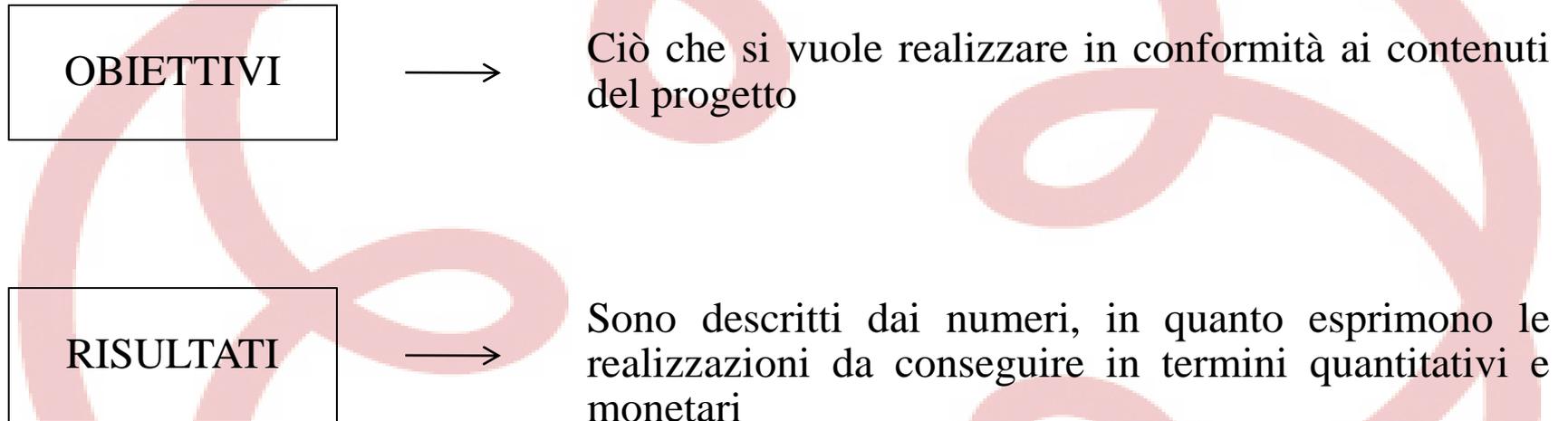
# Il Progetto

## a) Contenuti del progetto

- In che cosa consiste il progetto
- Gli elementi di innovazione
  - Rispetto ai prodotti/servizi già offerti
  - Rispetto ai prodotti/servizi offerti dai concorrenti
- Le opportunità di mercato che si intende cogliere
- Le minacce che si dovranno affrontare

Il contenuto del progetto deve essere descritto in maniera che risulti coerente con le tipologie di investimento ammissibili all'intervento finanziario: ricerca, innovazione, sviluppo aziendale.

## **b) Obiettivi e risultati**



Gli obiettivi possono risultare scarsamente significativi se non sono accompagnati dai corrispondenti risultati numerici

Esempio: incentivazione personale senza riscontri numerici risulta troppo generico

### **c) Tempi di realizzazione**

Analisi previsionale dei tempi necessari per la realizzazione del progetto

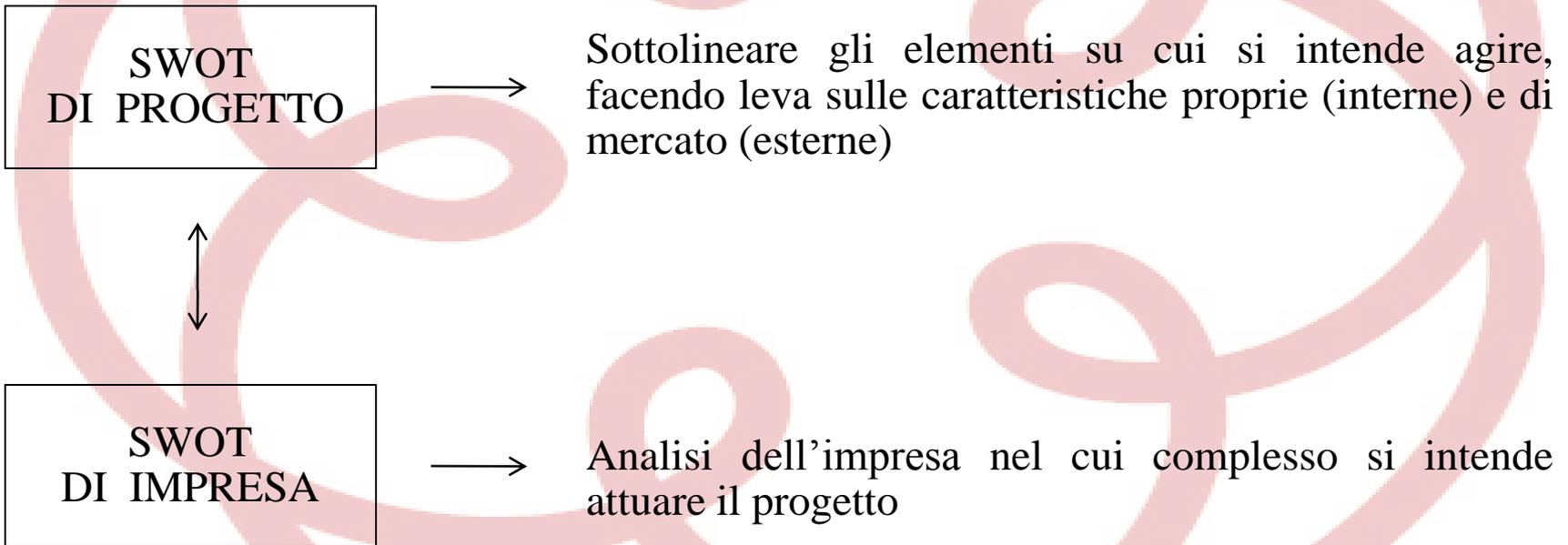
Orizzonte temporale superiore ad un anno

Per convenzione, orizzonte temporale medio-lungo, pari solitamente a 5 anni

Valutazione conseguenze di eventuali variazioni nei tempi di realizzazione effettivi rispetto a quelli preventivi

# Analisi SWOT

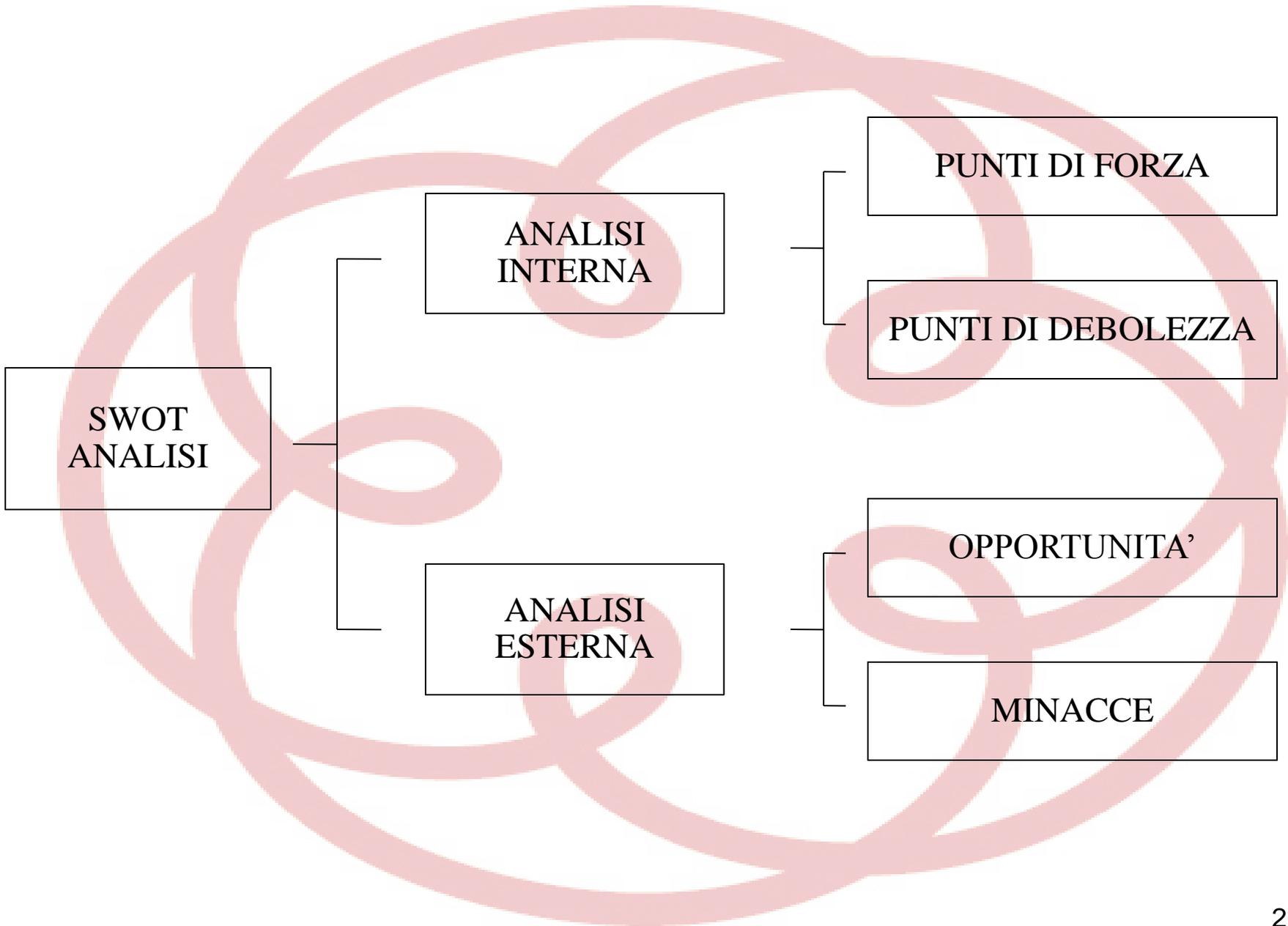
*Consente di rappresentare in modo razionale ed ordinato l'influenza esercitata da diversi elementi interni ed esterni) sulla realizzazione di un nuovo progetto*

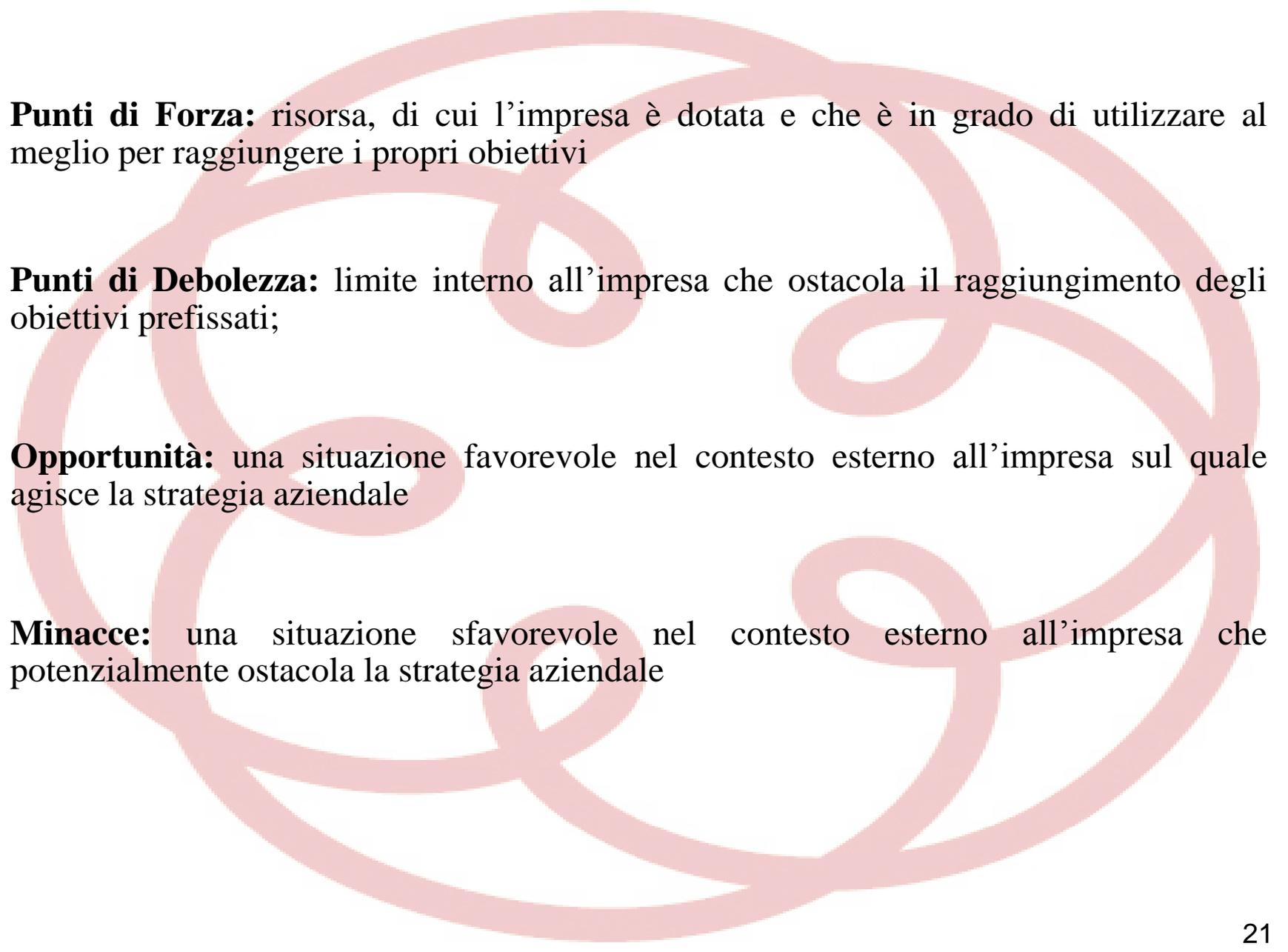


Esempio:

Il soggetto che intende realizzare un progetto di innovazione dovrà seguire il seguente processo:

- Analisi preliminare sull'impresa;
- Descrizione accurata del progetto e degli elementi su cui esso si concentra;
- Analisi SWOT comprensiva del progetto;
- Individuazione degli elementi differenziali sui quali il progetto dovrebbe incidere.





**Punti di Forza:** risorsa, di cui l'impresa è dotata e che è in grado di utilizzare al meglio per raggiungere i propri obiettivi

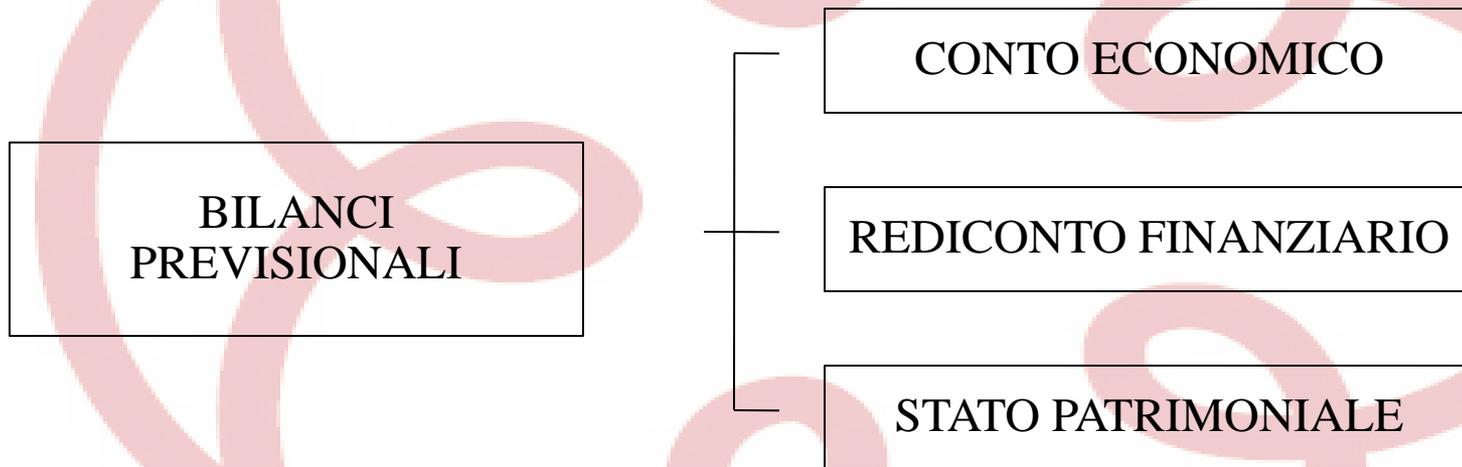
**Punti di Debolezza:** limite interno all'impresa che ostacola il raggiungimento degli obiettivi prefissati;

**Opportunità:** una situazione favorevole nel contesto esterno all'impresa sul quale agisce la strategia aziendale

**Minacce:** una situazione sfavorevole nel contesto esterno all'impresa che potenzialmente ostacola la strategia aziendale

# Il Piano Economico - Finanziario

*Con il Piano Economico-Finanziario si sintetizza e si formalizza in chiave economico-finanziario il progetto imprenditoriale.*



Collegamenti logici e connessione con i valori storici, contenuti nei bilanci relativi ai passati periodi

# Conto Economico

OBIETTIVO



Fornire al valutatore informazioni utili a meglio comprendere la redditività futura dell'impresa

SCHEMA

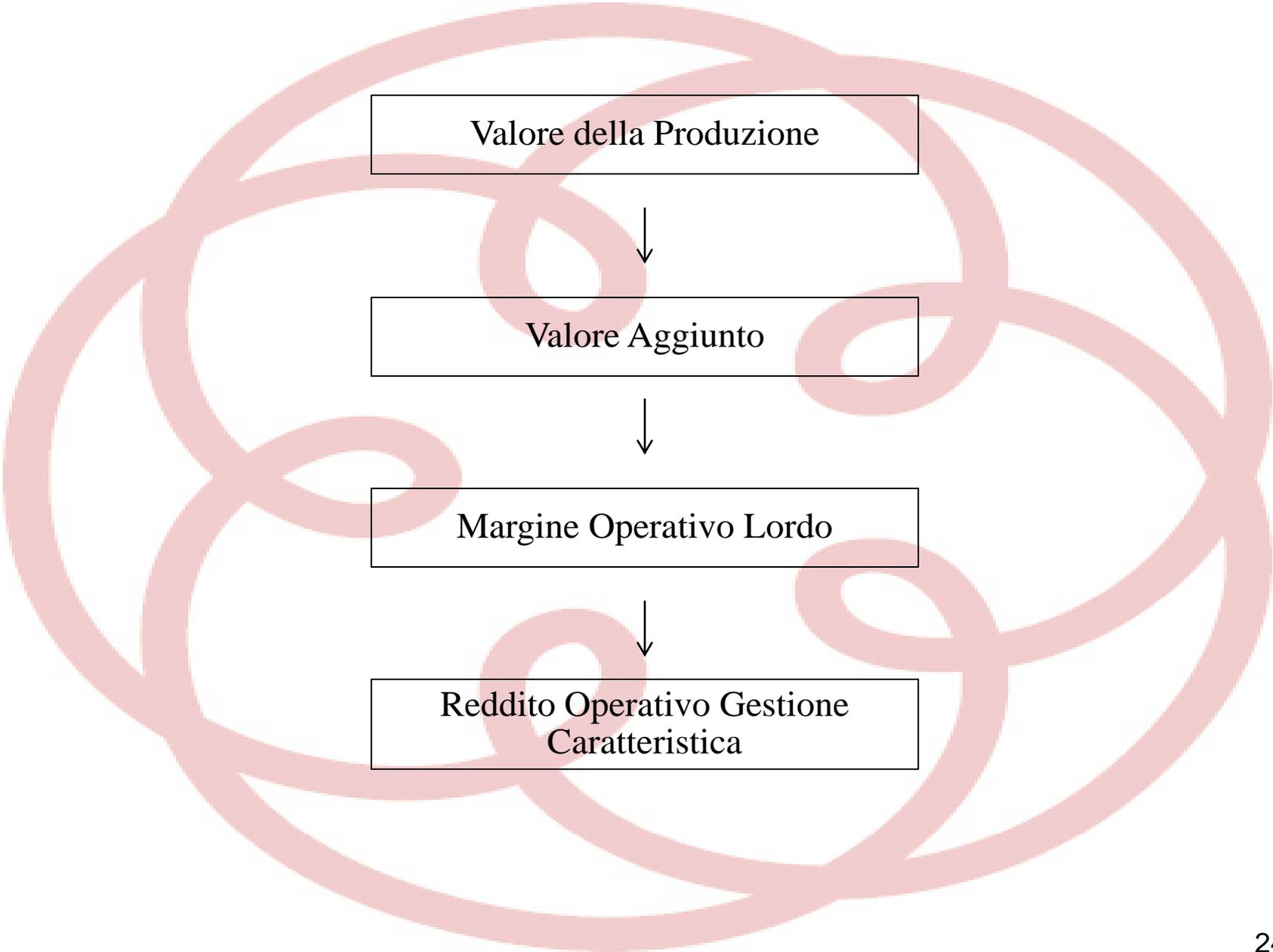


A valore della produzione e valore aggiunto

PREDISPOSIZIONE



Schema riclassificato, che permette la suddivisione della gestione di impresa in aree parziali



Valore della Produzione



Valore Aggiunto



Margine Operativo Lordo



Reddito Operativo Gestione  
Caratteristica

```
graph TD; A[Reddito del Capitale Investito] --> B[Reddito della Gestione Finanziaria]; B --> C[Reddito della Gestione Straordinaria]; C --> D[Risultato prima delle imposte]; D --> E[Reddito Netto];
```

Reddito del Capitale Investito



Reddito della Gestione Finanziaria



Reddito della Gestione Straordinaria



Risultato prima delle imposte



Reddito Netto

# Il Rendiconto Finanziario

OBIETTIVO



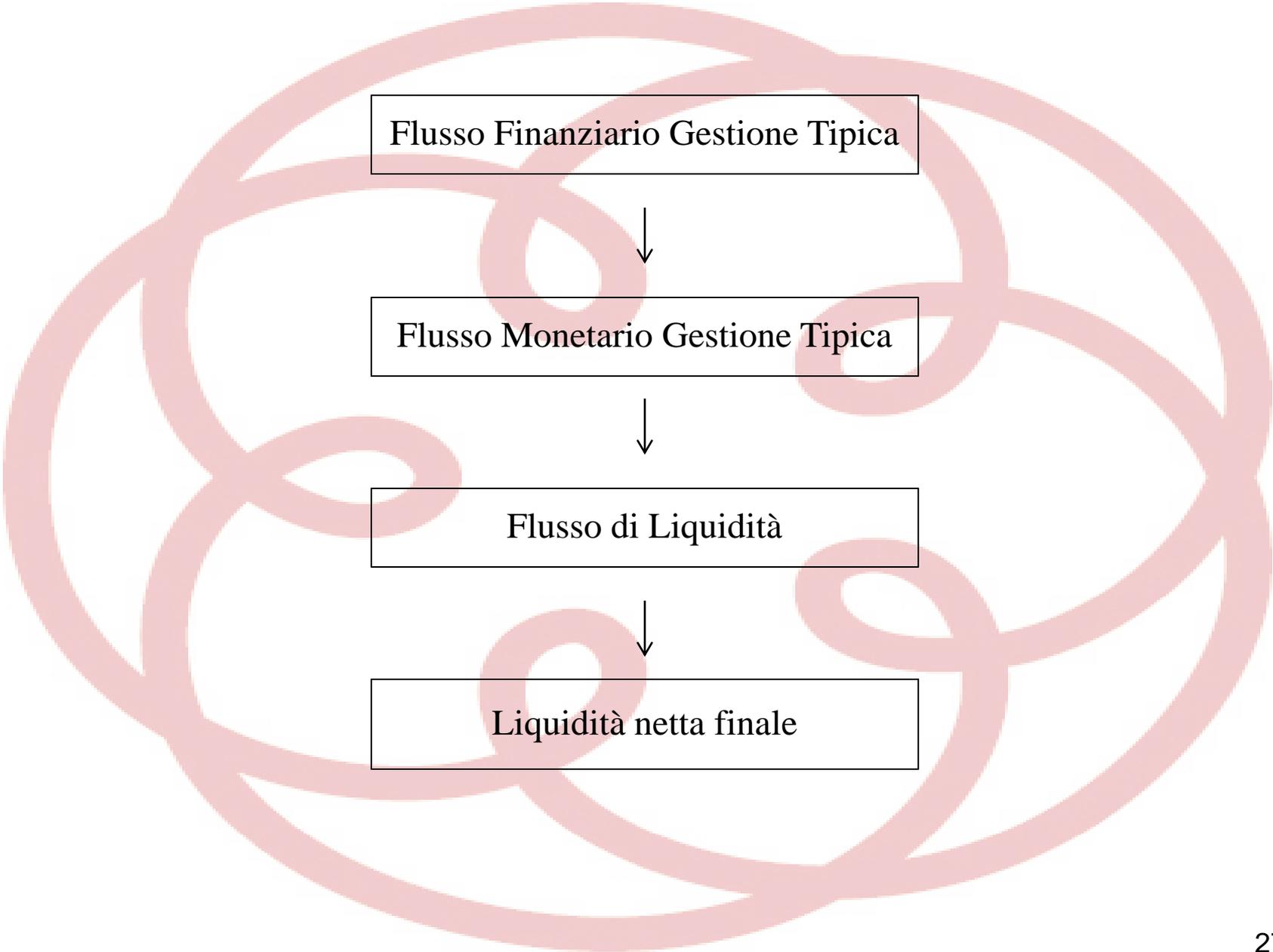
Evidenziare le cause generatrici della variazione della liquidità netta

SCHEMA



A scalare

Il valutatore è in grado di desumere la sostenibilità del finanziamento in termini di restituzione del capitale e di pagamento degli oneri finanziari



Flusso Finanziario Gestione Tipica



Flusso Monetario Gestione Tipica



Flusso di Liquidità



Liquidità netta finale

# Stato Patrimoniale

OBIETTIVO



Permette di esprimere un giudizio sulla struttura patrimoniale e finanziaria dell'impresa

SCHEMA



Finanziario o a liquidità ed esigibilità

Il valutatore è in grado di identificare il grado di rigidità della struttura patrimoniale, la coerenza tra le scelte di finanziamento e quelle di investimento, il grado di dipendenza finanziaria dell'impresa

## ATTIVO

Liquidità  
Crediti Commerciali  
Crediti Tributari  
Rimanenze  
Ratei e Risconti

Immobilizzazioni  
Materiali  
Immateriali  
Finanziarie

Capitale Investito

## PASSIVO

Liquidità negative  
Debiti v/fornitori  
Altri debiti a breve  
Debiti per imposte  
Ratei e Risconti

F/do TFR e rischi  
Debiti a m/l termine  
Altre passività

Fonti di finanziamento

## **ESEMPIO N.1**

Ditta Individuale (negozio di abbigliamento, fioraio, panineria, ecc.):

- L'idea di impresa
- Descrizione sintetica dell'impresa: Curriculum vitae, esperienze professionali, conoscenze delle lingue straniere, competenze informatiche, ecc.
- Requisiti minimi richiesti dalla legge: apertura P.Iva, iscrizione presso CCIAA, iscrizione INPS e/o (eventuale) INAIL, ecc.
- Requisiti minimi richiesti dalla legge: Eventuale iscrizione ad albi professionali, attestato professionale, specializzazione, tirocinio, ecc.

## ESEMPIO N.1 (segue)

Il Mercato:

- Le tipologie dei clienti: Turisti e gente del luogo (punti di forza e punti di debolezza )
- Estensione geografica del mercato che si intende servire
- Prospettive di medio lungo periodo in funzione dei dati raccolti
- Test e ricerche di mercato
- I concorrenti (minacce ed opportunità): eventuale apertura Grande Magazzino può portare a diminuzione clientela

## ESEMPIO N.1 (segue)

Le scelte strategiche:

- I prodotti/servizi che si pensa offrire: abbigliamento bambini, costumi da bagno
- Il prezzo di vendita dei prodotti/servizi (strategia di differenziazione o di leadership di costo)
- i canali di vendita (diretti ed indiretti): con l'ausilio di agenti di commercio
- le scelte promozionali: depliant, volantaggio, campioni gratuiti
- gli obiettivi di vendita: stime dei prodotti/servizi venduti nel primo anno

## **ESEMPIO N.1 (segue)**

Piano di Produzione/Erogazione: descrizione del Processo eseguito per la produzione/erogazione dei prodotti/servizi, distinte in fasi

Piano Organizzativo: Costi generali di struttura (canoni di locazione, utenze, ecc.), costi delle risorse umane (impiegati), organizzazione dell'imprenditore, ecc.

Previsioni Economico-finanziarie: Conto Economico, Rendiconto Finanziario, Stato Patrimoniale

## **ESEMPIO N.2**

Società di capitali: S.R.L. o S.P.A. (Riciclaggio delle materie plastiche)

- Storia della Società
- L'idea della Società: Progetto finalizzato alla riduzione dell'inquinamento
- Descrizione sintetica della Società: Curriculum vitae, esperienze professionali, conoscenze delle lingue straniere, competenze informatiche, ecc.
- Requisiti minimi richiesti dalla legge: apertura P. Iva, costituzione con atto notarile, iscrizione presso il Registro delle Imprese, ecc.

## ESEMPIO N.2 (segue)

Il Mercato:

- Le tipologie dei clienti: l'industria italiana
- Estensione geografica del mercato che si intende servire
- Prospettive di medio lungo periodo in funzione dei dati raccolti
- Test e ricerche di mercato
- I concorrenti (minacce ed opportunità): i produttori esteri riescono a soddisfare la richiesta dei paesi italiani

## ESEMPIO N.2 (segue)

Le scelte strategiche:

- I prodotti/servizi che si pensa offrire: Riciclaggio delle materie prime nelle fasi di trattamento
- Il prezzo di vendita dei prodotti/servizi (strategia di differenziazione o di leadership di costo)
- i canali di vendita: Si intende utilizzare una forza di vendita indiretta ai quali viene corrisposto il 10% delle vendite
- le scelte promozionali: depliant, volantaggio, campioni gratuiti
- gli obiettivi di vendita: stime dei prodotti/servizi venduti nel primo anno

## **ESEMPIO N.2 (segue)**

Piano di Produzione/Erogazione: L'investimento prevede l'acquisto di un impianto completo per il trattamento ed il riciclaggio

Piano Organizzativo:

- Si prevede che i costi di produzione aumentino del 3% annui;
- Si prevede che i costi generali aumentino del 3% annui;
- Piano del personale: assunzione di un direttore di produzione e un direttore commerciale; Agevolazioni fiscali sulla riduzione dei contributi

Previsioni Economico-finanziarie: Conto Economico, Rendiconto Finanziario, Stato Patrimoniale



**...e in bocca al lupo!!!!!!**  
*...e grazie per l'attenzione!!!!!!*