



*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.



```
graph TD; A[BUSINESS PLAN] --> B[FUTURO]; B --> C[PASSATO]; B --> D[PRESENTE];
```

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:

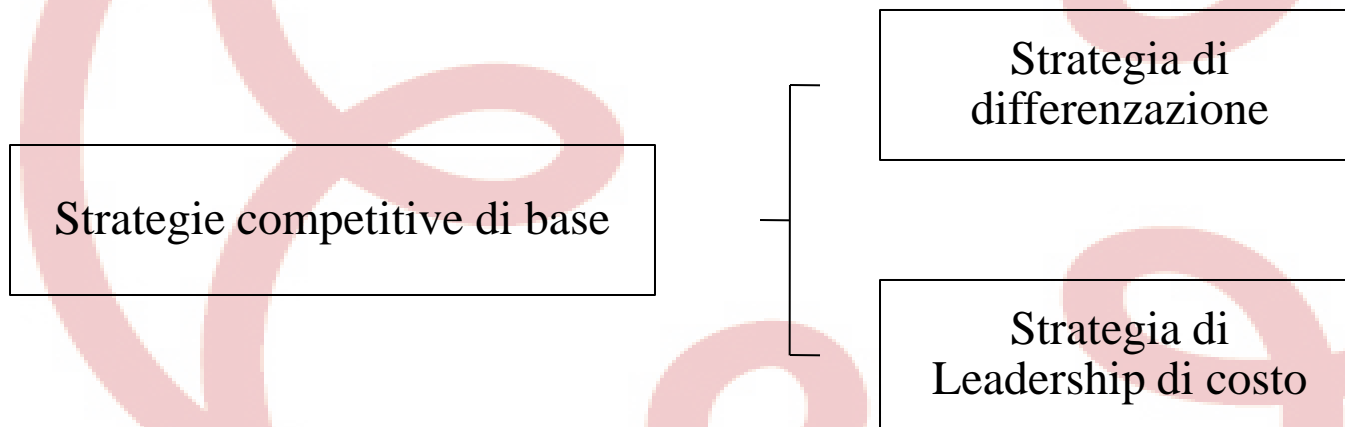
- Barriere all'entrata (Minacce)
- Considerazione di eventuali prodotti sostitutivi (Opportunità)

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

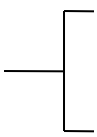
b) La strategia di Leadership di costo

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

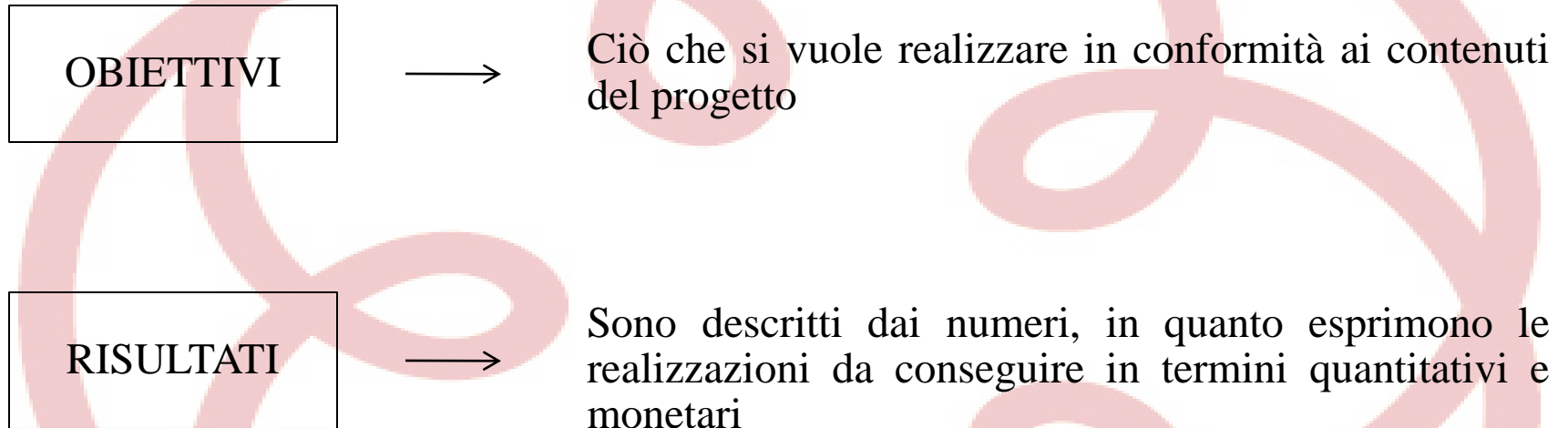
Il Progetto

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

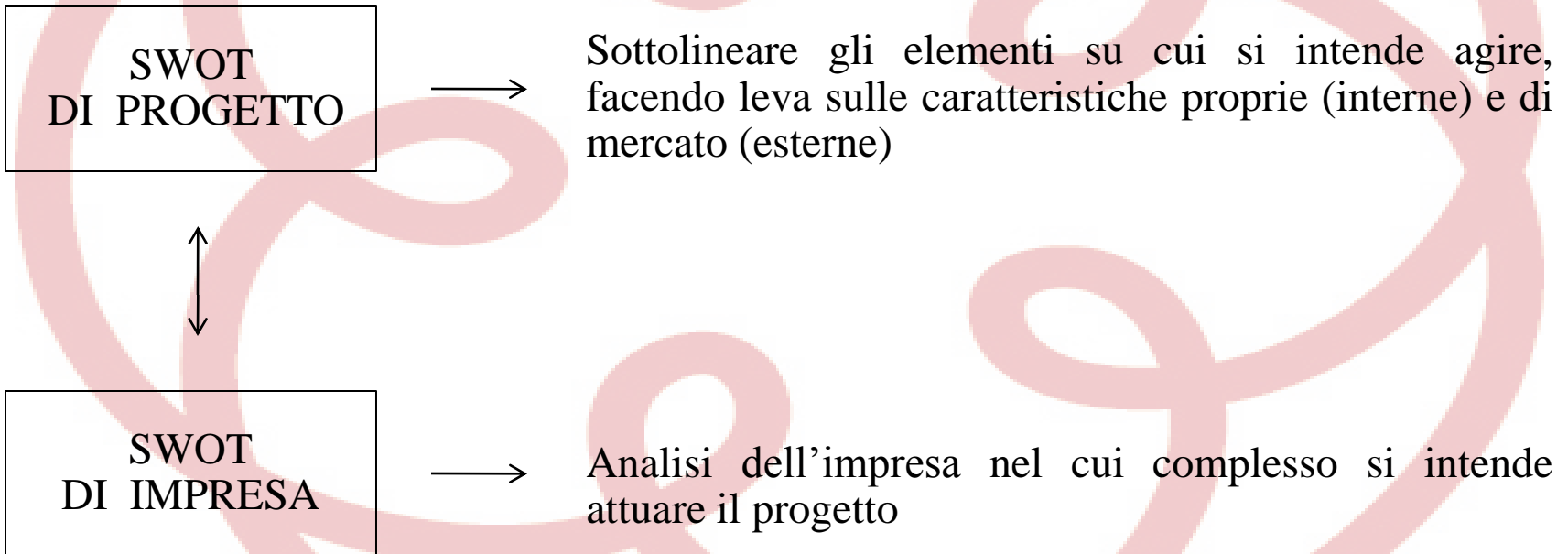
Orizzonte temporale superiore ad un anno

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

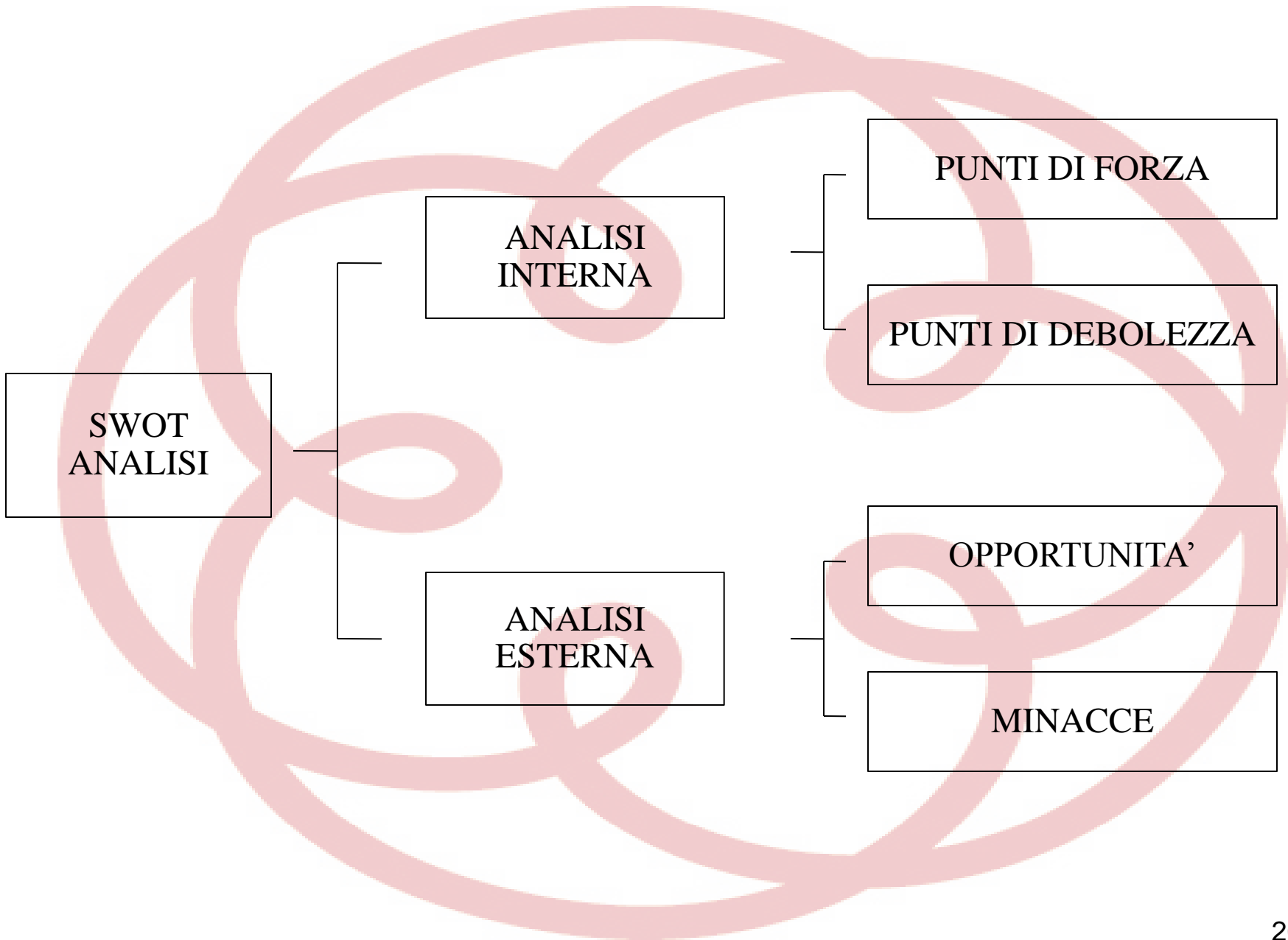
Consente di rappresentare in modo razionale ed ordinato l'influenza esercitata da diversi elementi interni ed esterni) sulla realizzazione di un nuovo progetto

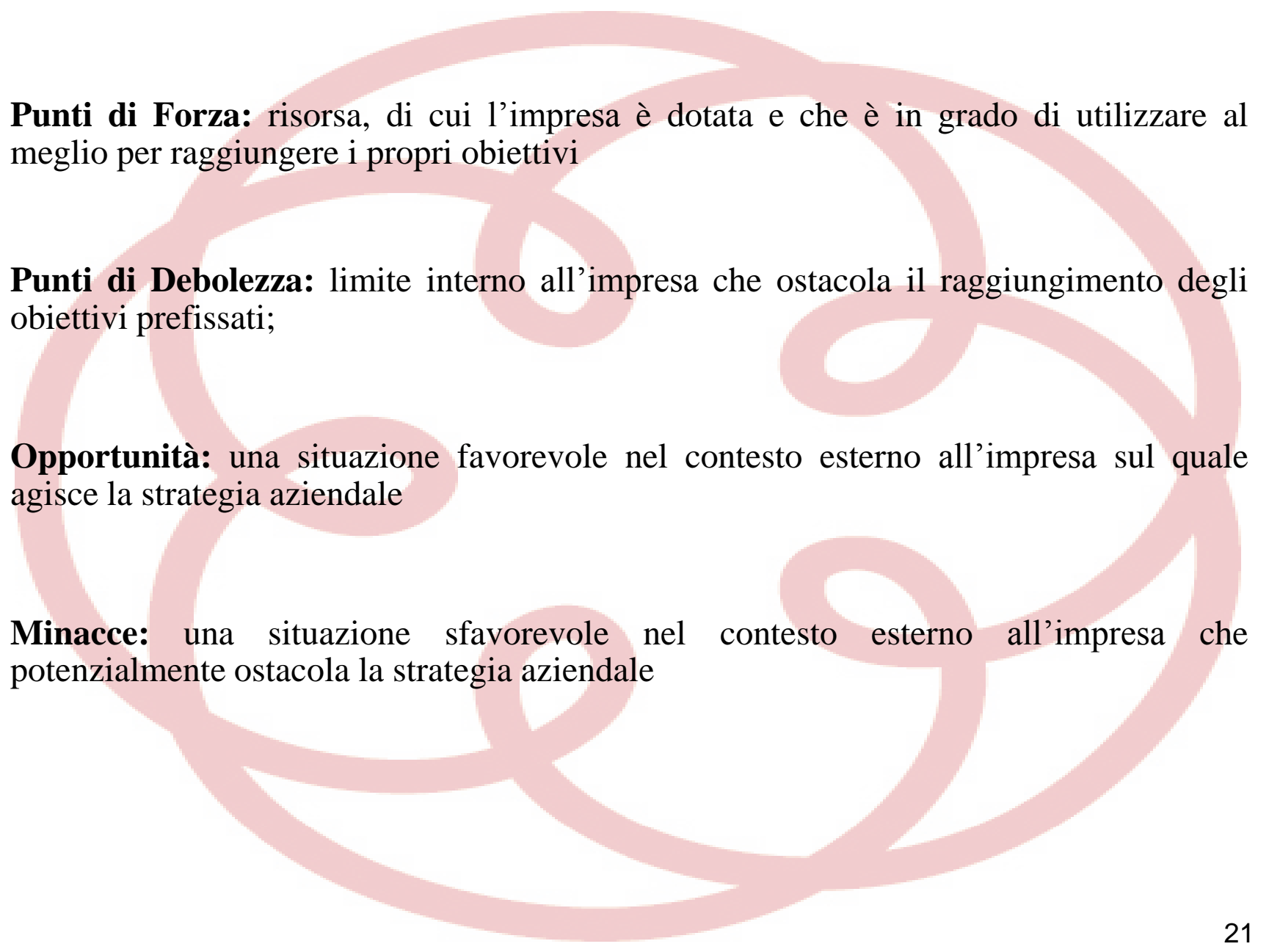


Esempio:

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

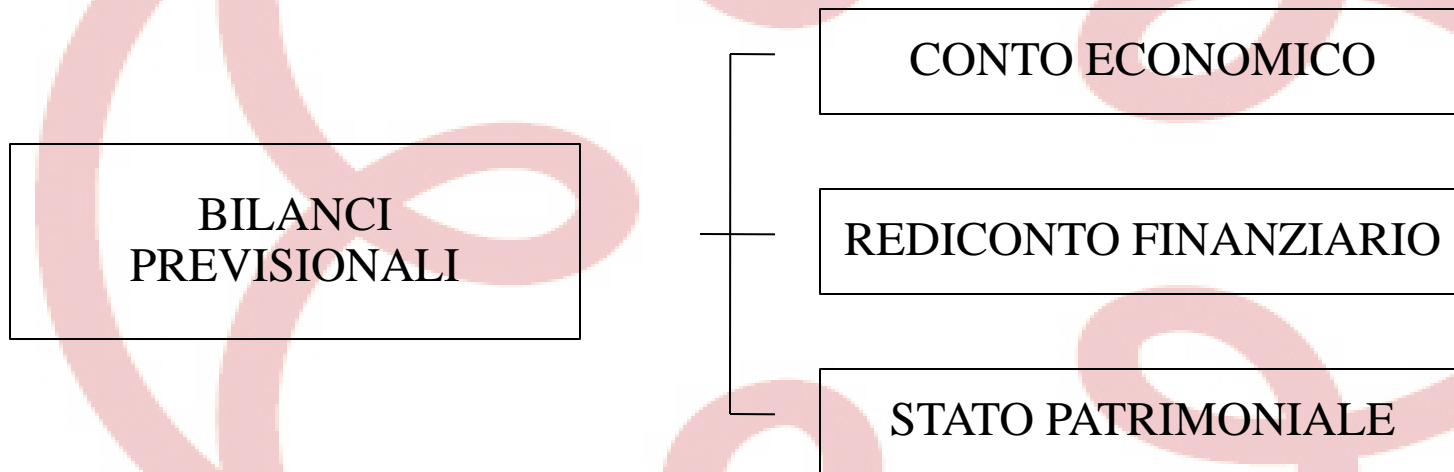
Punti di Debolezza: limite interno all'impresa che ostacola il raggiungimento degli obiettivi prefissati;

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

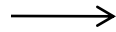
Con il Piano Economico-Finanziario si sintetizza e si formalizza in chiave economico-finanziario il progetto imprenditoriale.



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, paninetteria, 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!!!!!!