





La costruzione del Business Plan

Andrea Mezzadri
Andrea.mezzadri@unicatt.it

1



Cosa è

È un documento che sintetizza i contenuti e le caratteristiche di un nuovo progetto imprenditoriale o le prospettive di sviluppo di un progetto già avviato

2

Gli obiettivi informativi di un Business Plan



- a) far emergere, chiaramente, quali sono gli obiettivi che l'imprenditore si è prefisso di raggiungere
- b) spiegare quali sono i vantaggi, i benefici, il valore aggiunto per i clienti finali
- c) dimostrare la vendibilità e la realizzabilità del prodotto / servizio che verrà offerto
- d) dimostrare la focalizzazione sul progetto
- e) evidenziarne l'unicità
- f) prevedere tempi e tasso del ritorno dell'investimento
- g) far risaltare la coerenza tra finanziamento e investimento

3

I rischi da evitare in un BP



- A) Descrivere il progetto con tanta enfasi da sembrare " infatuati " del proprio prodotto / servizio
- B) Prevedere di raggiungere obiettivi di vendite non realistici
- C) Proiettare percentuali di profitto nettamente fuori norma
- D) Non sottoporre il BP alla revisione di uno specialista

4

Indice del BP (indicazioni GSVC)

Executive summary

1. Business overview (*l'impresa*)
2. Opportunità di mercato (*analisi sistema competitivo*)
3. Soluzioni di mercato (*sistema di prodotto*)
4. Il mercato (*clienti*)
5. Management team
6. Analisi finanziaria
7. Analisi quantitativa dell'impatto sociale/ambientale
8. Richiesta di fondi

5

Executive summary

- Rappresenta una parte molto importante del BP
- Deve dare un'idea chiara del progetto imprenditoriale e dell'opportunità di business che rappresenta
- Deve contenere le seguenti informazioni:
 - ✓ In cosa consiste il **progetto imprenditoriale**
 - ✓ Quali sono i principali **prodotti/servizi** offerti e quali sono i loro principali **punti di forza** rispetto ai concorrenti
 - ✓ Quali opportunità di **mercato** si intende cogliere e quali sono le dimensioni del mercato
 - ✓ Quali sono i principali **risultati** economico-finanziari e socio-ambientali che si prevede di ottenere
 - ✓ Che cosa si chiede al **destinatario** del BP (richiesta di finanziamento)

6

Executive summary

- Rappresenterà in seguito il documento determinante per convincere un investitore a dedicarvi tempo e denaro.
- Deve riportare in modo **chiaro e conciso** (max. 3/4 pagine), le informazioni di maggiore rilievo sul progetto di impresa.
- Ciò che è fondamentale, e che caratterizza maggiormente GSVK, è la richiesta di evidenziare l'impatto sociale o ambientale

In sintesi, si deve esplicitare con chiarezza il sistema di prodotto e le modalità con cui esso risponde ad un problema sociale-ambientale!

1. Business overview

- Descrizione dell'impresa e del modello di business
- Impatto economico
- Impatto sociale/ambientale
- Vision
- Stato attuale
- Stato attuale dei fondi e risorse già ottenute

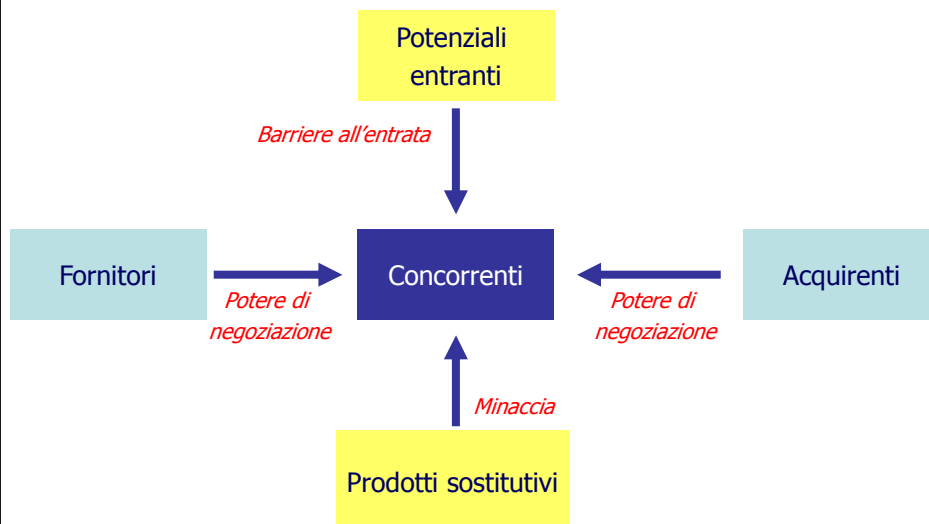
2. Opportunità di mercato

Analisi del sistema competitivo

- Il sistema competitivo di un'impresa è dato dall'insieme delle forze esterne che definiscono l'ambiente nel quale un'impresa compete o intende competere
- Per l'analisi del sistema competitivo (allargato) si può utilizzare il modello delle 5 forze competitive di Porter

9

Il modello delle 5 forze competitive



10

I concorrenti

- Presentare i principali meccanismi competitivi
- Mettere in luce gli eventuali limiti presenti nell'offerta dei concorrenti sui quali si intende puntare per acquisire quote di mercato
- Analizzare la concorrenza indiretta (fornitori di prodotti sostitutivi e minaccia di nuovi entranti nel settore)

11

I concorrenti

- ✓ Descrizione della struttura dell'offerta
- ✓ Situazione e grado di turbolenza tecnologica del settore
- ✓ Profilo dei principali concorrenti
- ✓ Grado di competitività del settore
- ✓ Perché i prodotti della concorrenza non soddisfano pienamente le esigenze del mercato
- ✓ Come si pensa di superare le barriere all'entrata del settore
- ✓ Identificazione dei concorrenti potenziali
- ✓ Barriere all'entrata nei confronti dei concorrenti potenziali
- ✓ Identificazione/valutazione dei prodotti/servizi sostitutivi

12

I concorrenti

- Matrice di confronto con i principali concorrenti
 - Caratteristiche del prodotto/servizio nelle righe
 - Competitors nelle colonne

- **NO COMPETITION = NO BUSINESS!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!**

I concorrenti

- Presentare i principali meccanismi competitivi
- Mettere in luce gli eventuali limiti presenti nell'offerta dei concorrenti sui quali si intende puntare per acquisire quote di mercato
- Analizzare la concorrenza indiretta (fornitori di prodotti sostitutivi e minaccia di nuovi entranti nel settore)

I mercati di approvvigionamento (fornitori)

- Assume rilevanza se i fornitori presentano un elevato potere contrattuale o possono presentarsi rischi particolari connessi agli approvvigionamenti
- Deve contenere le seguenti informazioni:
 - ✓ Identificazione delle principali fonti di approvvigionamento
 - ✓ Descrizione delle principali caratteristiche delle fonti di approvvigionamento (costanza dell'offerta, affidabilità dei fornitori)
 - ✓ Fonti di approvvigionamento chiave
 - ✓ Potere contrattuale dei fornitori

3. Soluzioni di mercato (sistema di prodotto)

- Presenta i bisogni dei clienti e mette in luce gli elementi che compongono il sistema di prodotto che si intende offrire
- Deve contenere le seguenti informazioni:
 - ✓ Descrizione del bisogno che si intende soddisfare (latente/consolidato, diffuso/concentrato)
 - ✓ Descrizione del prodotto/servizio
 - ✓ Descrizione di tutti gli elementi che compongono il sistema di prodotto (prezzo, gamma, servizi collaterali, tempi di consegna, immagine del prodotto, garanzie)
 - ✓ Presenza eventuale di brevetti e licenze
 - ✓ Stadio di sviluppo del prodotto (progetto/prototipo/consolidato) ed indicazione dei tempi, delle modalità e dei costi per la completa messa a punto del prodotto

4. Il mercato di sbocco (acquirenti)



- Presenta i bisogni emergenti dai mercati di sbocco prescelti, la segmentazione del mercato ed i meccanismi distributivi
- Deve contenere le seguenti informazioni:
 - ✓ Descrizione del mercato e dei suoi segmenti
 - ✓ Dimensioni e prospettive di sviluppo della domanda complessiva
 - ✓ Risultati di eventuali ricerche di mercato svolte
 - ✓ Identificazione e descrizione del segmento o dei segmenti di mercato prescelti (elasticità della domanda al prezzo, frammentazione/concentrazione della clientela)
 - ✓ Potere contrattuale dei clienti obiettivo
 - ✓ Dimensioni e prospettive di sviluppo del segmento di mercato prescelto (tassi di crescita, determinanti della crescita, stagionalità/ciclicità)

17

5. Management team



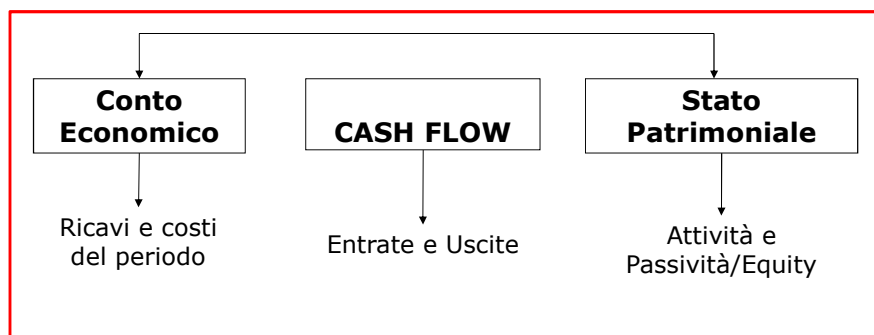
- Deve indicare:
 - ✓ I componenti del gruppo imprenditoriale e le loro esperienze/competenze
 - ✓ I componenti dell'eventuale advisory board
 - ✓ Quali sono le posizioni chiave, chi le ricopre e come si farà per coprire le posizioni ancora scoperte

18

6. Analisi finanziaria

- Contiene i bilanci previsionali (periodo di riferimento 3-5 anni) nonché analisi aggiuntive.
- Deve contenere i seguenti prospetti:
 - ✓ Bilanci previsionali (conti economici, stati patrimoniali, prospetti delle fonti e degli impieghi)
 - ✓ Identificazione del punto di pareggio

6. Analisi finanziaria



FATTIBILITA' ECONOMICA E FINANZIARIA DEL PROGETTO

Conto Economico

A	VALORE PRODUZIONE
B	COSTI DELLA PRODUZIONE
	DIFFERENZA TRA VALORI E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)
C	PROVENTI ED ONERI FINANZIARI
D	RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE
E	PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI
	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B + / - C + / D + / - E)
	IMPOSTE SUL REDDITO D'ESERCIZIO
	UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO

Conto Economico articolato per gestioni

Ricavi	
- Costo del venduto	GESTIONE CARATTERISTICA
= Reddito operativo di gestione caratteristica	
+/- Proventi/oneri gestione patrimoniale	GESTIONE PATRIMONIALE
= Reddito operativo	
- Oneri della gestione finanziaria	GESTIONE FINANZIARIA
= Reddito lordo di competenza	
+/- componenti straordinari di reddito	
= Reddito ante imposte	
- Imposte d'esercizio	GESTIONE TRIBUTARIA
= Reddito netto	

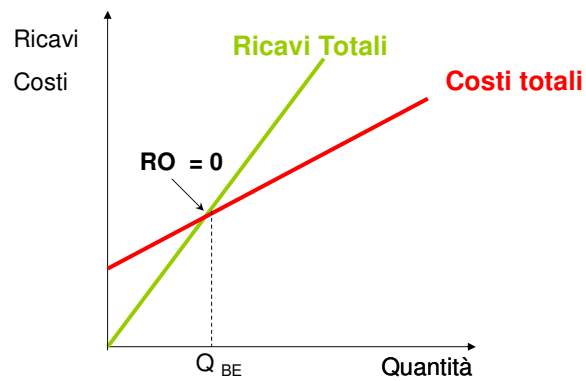
Conto Economico a margine di contribuzione (Gestione caratteristica)

	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Ricavi			
Costi variabili			
Margine di Contribuzione			
Costi fissi			
Reddito Operativo			

NB: esplicitare le Assumptions (ipotesi sottostanti i numeri)

Analisi di break-even

Importante nella definizione di un business plan avere sempre chiaro il punto di BREAK EVEN



Analisi di break-even

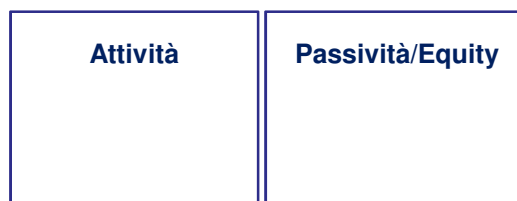
- Ipotizzando un risultato economico pari a zero (pareggio) avremo:
 $(P - C_{vu}) \times Q - CF = 0$
- Quindi la quantità che garantisce tale risultato (Q_{BE} , quantità di break-even) è la seguente:

$$Q_{BE} = \frac{CF}{(P - C_{vu})} = \frac{CF}{MDC_{un}}$$

- Della relazione fondamentale è possibile determinare qualsiasi variabile attraverso le opportune formule inverse:

25

Stato Patrimoniale



- Lo stock di risorse e fattori produttivi dell'azienda in un dato periodo
- Capitale:
 - CAPITALE DI RISCHIO
 - CAPITALE DI DEBITO

26

Stato Patrimoniale

ATTIVITA'	PASSIVITA' E NETTO
Crediti verso clienti	Debiti verso fornitori
Immobilizzazioni di proprietà materiali (nette)	Conti correnti passivi
Immobilizzazioni di proprietà immateriali (nette)	Mutui bancari
Rimanenze finali	Ratei passivi della gestione finanziaria
Partecipazioni	Debiti verso l'erario
Risconti attivi della gestione caratteristica	"Fondo" trattamento di fine rapporto
Cassa e conti correnti attivi	Valore totale delle passività
Titoli obbligazionari e azionari (non partecipazioni)	Capitale sociale
Ratei attivi della gestione patrimoniale	Riserve da utili non distribuiti di esercizi precedenti
	Utile (+) o perdita (-) dell'esercizio
	Valore totale del capitale netto
Valore totale delle attività	Valore totale delle passività e del capitale netto

27

Stato Patrimoniale (interpretazione finanziaria)

Da un punto di vista finanziario:

**Attività= Impiego di risorse finanziarie
(investimenti)**

Passività e Equity= fonti di risorse finanziarie

28

Conto Economico e Stato Patrimoniale

INCOME STATEMENT				BALANCE SHEET			
COSTS		REVENUES		ASSETS		LIABILITIES/ EQUITY	
Purchases	1500	SALES	2500	Cash and banks	800	Accounts payable	800
Labour	700	Other revenues	200	Accounts receivable	500	Other current liabilities	100
Utilities	100			Inventory	700	Bank loans	1,100
Interests on loans	50			FIXED ASSETS	3000	Equity (stock capital)	3000
Other costs	50			(tangible, intangible, financial)		PROFIT of the year	300
TOT COSTS	2,400	TOT REVENUES	2,700	TOT ASSETS	5,000	TOT. LIAB./ EQUITY	5,000
PROFIT	300						

29

Flussi di cassa: schema di sintesi

+ Reddito netto
 + Ammortamenti
 + Accantonamento TFR
= FLUSSO DI CAPITALE CIRCOLANTE O UTILE SPENDIBILE

± Variazioni di crediti commerciali
 ± Variazioni di rimanenze
 ± Variazioni di debiti correnti
= FLUSSO DI CASSA DI PRIMO LIVELLO

+ Accensione (- rimborsi) di mutui passivi
 - Investimenti (+ disinvestimenti)
 + variazione di mezzi propri con movimenti monetari
= VARIAZIONE DELLA LIQUIDITA'

30

7. Analisi quantitativa dell'impatto sociale/ambientale

8. Richiesta di fondi

- Presentare la proposta, specificando:
 - ✓ cosa si chiede
 - ✓ come si impiegheranno i fondi
 - ✓ Exit strategy