



**Matteo Pellegrini**  
*Legacoop Emilia Ovest*

**“Business Plan, uno strumento imprescindibile  
per fare impresa”**

**Martedì 13 febbraio 2018**  
**Palazzo Dossetti - Unimore**  
Viale Allegri 9 – Reggio Emilia



# *Business Plan*



*“Essere liberi è passare la maggior parte del tempo della nostra vita  
a fare quello che ci piace”  
José “Pepe” Mujica*



# [ Pianificazione ]

***E' decisivo sviluppare all'interno delle imprese (cooperative in primis) una cultura aziendale incentrata sulla pianificazione strategica delle azioni da intraprendere.***



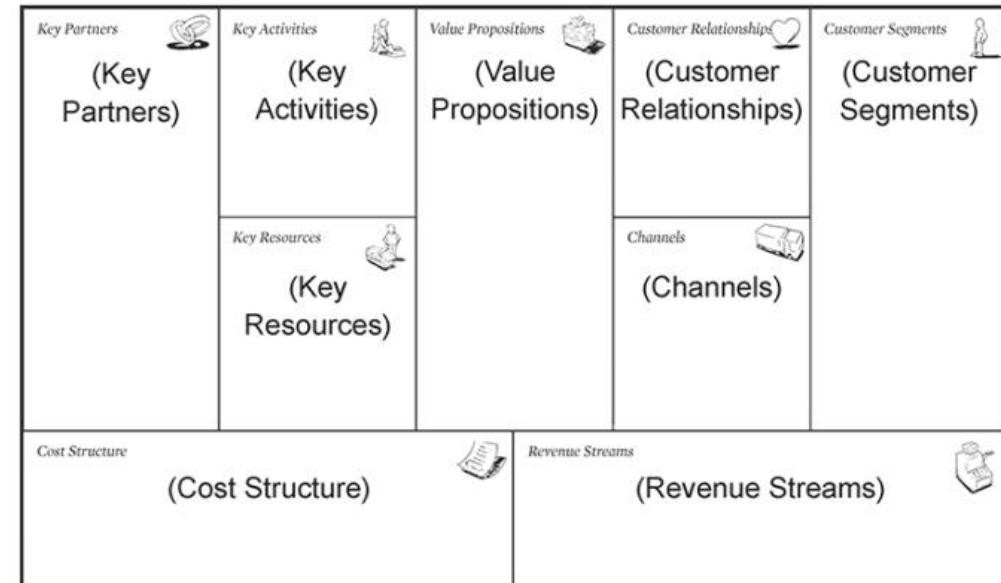
***“Trasformare la casualità degli eventi in probabilità degli stessi”***

# Business Model Canvas o Business Plan?

*Business Model e Business Plan sono due cose diversissime e l'uno **NON** esclude l'altro!!*

***Il Business Model Canvas è un «poster» che a colpo d'occhio riepiloga tutti gli elementi necessari e sufficienti a descrivere la tua idea di business e la tua strategia.***

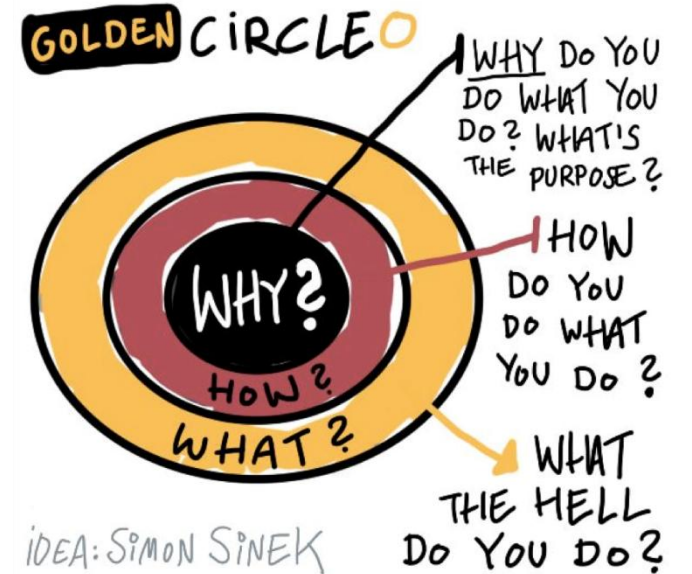
*Come ogni altro documento di pianificazione strategica, il Business Model Canvas ha molteplici benefici e utilizzi, uno fra tutti la generazione di consapevolezza sul **CHI SEI, COSA FAI, COME LO FAI**, in una sola parola **QUAL È IL TUO VALORE**: se questi punti non ti saranno chiari, non avrai alcuna speranza di riuscire a catturare valore dai tuoi clienti target, creando un vantaggio competitivo che generi dei profitti.*



**BOTH!!!**

# Business Plan: Perché?

**Il Business Plan è imprescindibile per lo sviluppo di un'idea d'impresa. Definisce obiettivi, declinandoli in strategie ed attuandoli tramite azioni e organizzazione delle risorse.**



# ***Business Plan: Cos'è?***

***Il Business Plan è uno strumento operativo finalizzato a definire un'idea imprenditoriale in termini di tempi, fattibilità concreta, convenienza economica e sostenibilità finanziaria***

***Obiettivi, Strategia, Condivisione, Misurazione***

***Dichiarazione d'intenti***

***Consapevole "dominio" dei processi attivati***



# ***Business Plan: Cos'è?***

***Non esiste alcun riferimento normativo***



***Puzzle***

***Bussola***



***Equilibrio***



# Duplici finalità

*Interna*

*Esterna*



*Funzione di pianificazione, gestione, controllo*

*Reperimento capitali, ricerca partnership, presentazione aziendale*



**inside**

**inside**



**outside**

**outside**



**Livello Informativo**



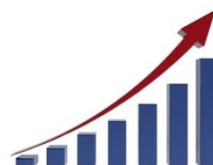


# Dupliche approccio

**UN UOMO SOLO AL COMANDO?**



**Livello Coinvolgimento**



# Quando?

**Start-Up**

**Sviluppo**

**Maturità**

**...Crisi → Wbo**



**...Internazionalizzazione**



# Quanto avanti?



**Navigare a vista? NO!!!!**



**Budget**



**3-5 Anni**



# Elementi cruciali

**Dettagliato**

**Tecnico**

**Chiaro**

**Sintetico**



**Dinamico**

**Flessibile**



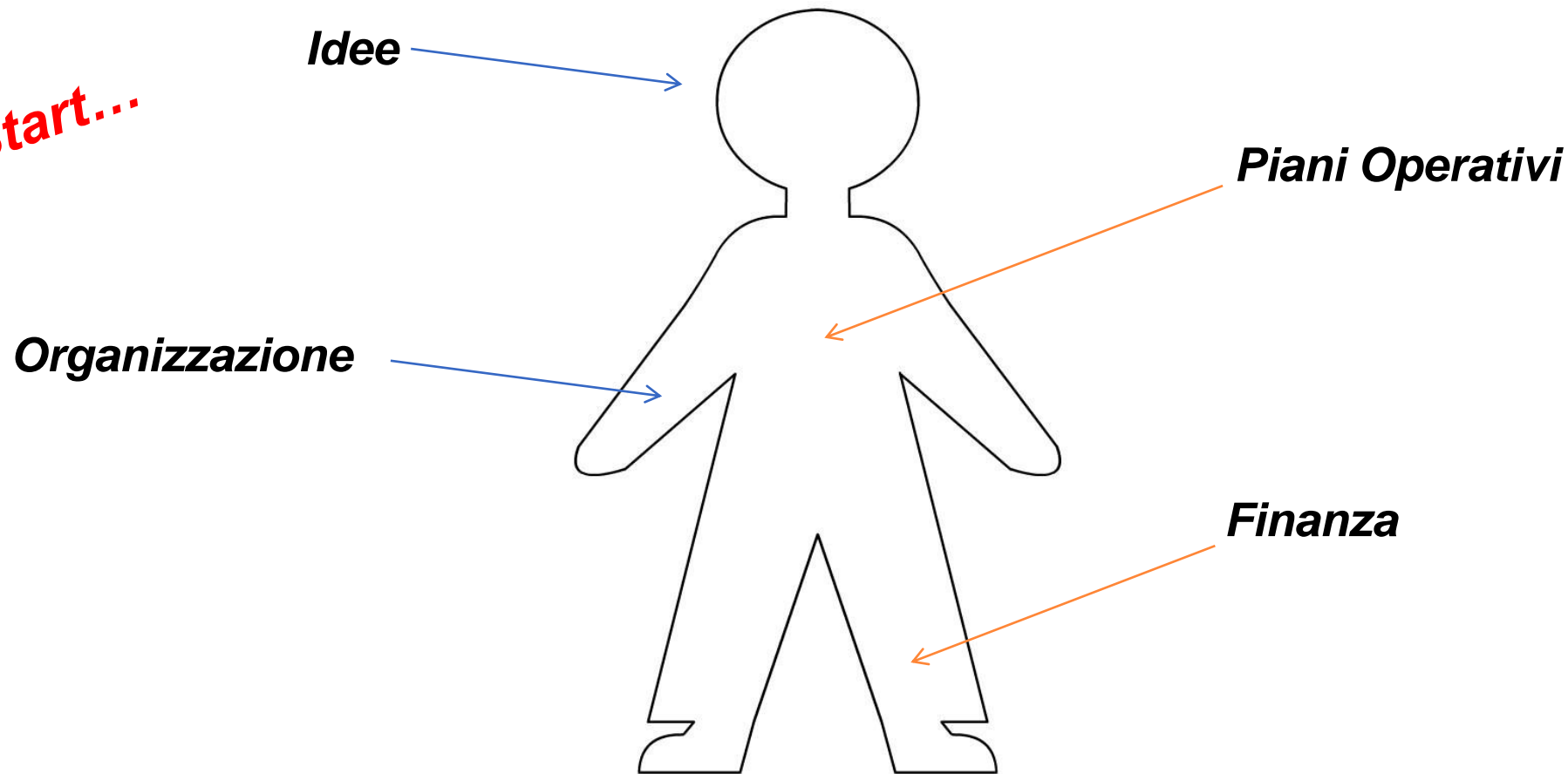
# Consigli...utili!

- ***Evitare slogan e linguaggio ambiguo;***
- ***Correttezza grammaticale;***
- ***Supportare le affermazioni con dati e fatti concreti;***
- ***Numerazione;***
- ***Supporto di immagini e grafici;***
- ***Imparare dagli errori***
- ***Team (Empatia) – Lavorare col Sorriso***



# L'azienda è assimilabile ad un corpo umano...

**Before Start...**

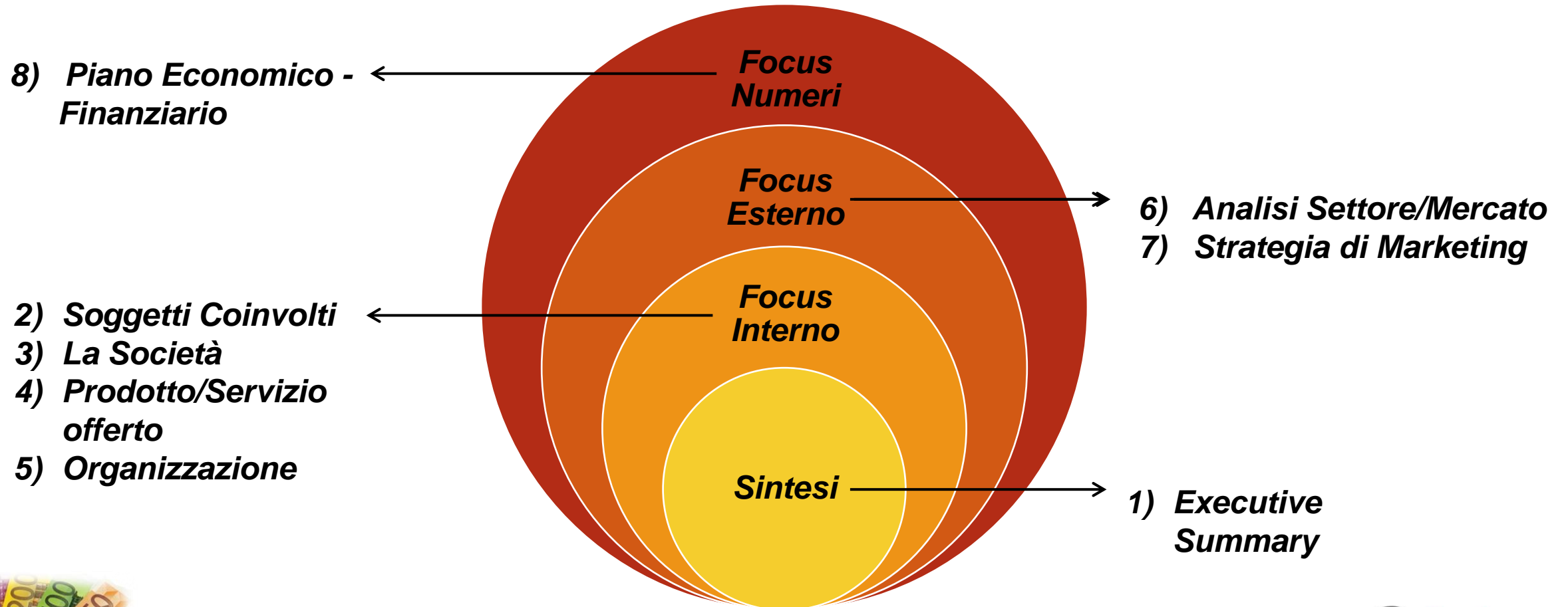


# ***Punti Chiave***

- 1) Executive Summary***
- 2) Soggetti Coinvolti***
- 3) La Società***
- 4) Il prodotto/servizio offerto***
- 5) Organizzazione***
- 6) Analisi del Settore/Mercato***
- 7) Strategia di Marketing***
- 8) Piano Economico-Finanziario***



# Punti Chiave



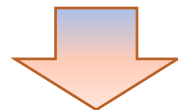


# 1) Executive Summary

**Documento essenziale in quanto in esso vengono evidenziati gli elementi più rilevanti e sostanziali del piano**



**Elementi distintivi che lo rendono “attrattivo”**



**Spesso la prima impressione è quella che conta...**

**“Ambizione e ragionevolezza devono trovare il giusto equilibrio”**



## 2) Soggetti Coinvolti

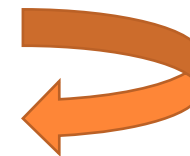
**Cruciale nel B.P. è evidenziare i soggetti (persone fisiche o giuridiche) che costituiscono o andranno a costituire la società in oggetto:**

- **nome/ragione sociale dei promotori**
- **settore di provenienza**
- **formazione, competenze, esperienza maturata**
- **forma societaria (se si tratta di persone giuridiche)**



"Trovarsi insieme è un inizio,  
restare insieme un progresso,  
lavorare insieme un successo."

Henry Ford



# 3) La Società

**Descrizione della società che intende promuovere e sviluppare l'idea imprenditoriale, evidenziando contestualmente le motivazioni che hanno spinto i soci alla realizzazione del progetto.**

- **denominazione**
- **natura giuridica**
- **origine e presentazione dell'idea di business**
- **bisogni da soddisfare e obiettivi da raggiungere**
- **modello di governance adottato**
- **collocazione geografica (es. vicinanza poli logistici)**



**“ Vivere in un'economia di mercato non è molto diverso dal parlare in prosa. Non è facile farne a meno, ma molto dipende da quale prosa scegliamo di usare.”**

**Amartya Sen**



## **4) Il prodotto/servizio offerto**

***In questa sezione deve essere compiuta un'analisi accurata del processo che porta all'offerta del prodotto/servizio immesso sul mercato.***

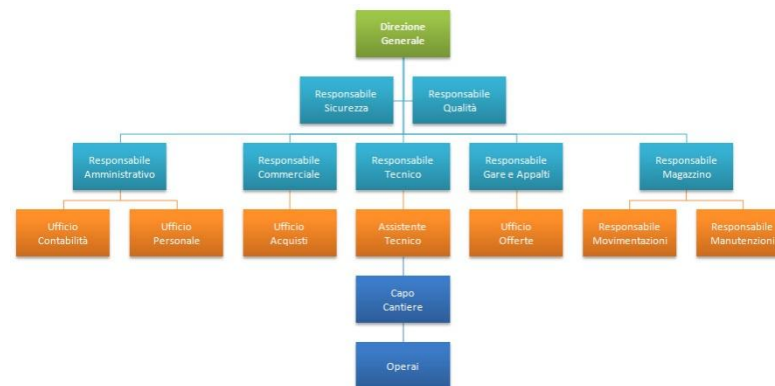
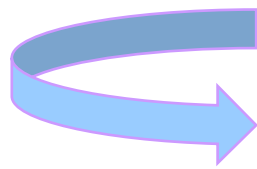
- descrizione dettagliata del piano di produzione (allegando eventualmente supporti fotografici)***
- peculiarità e tratti distintivi del proprio prodotto/servizio rispetto alla concorrenza***
- elementi innovativi e contenuti tecnologici***
- eventuale possesso di diritti della proprietà intellettuale (marchi, brevetti, opere dell'ingegno....)***
- possibili sviluppi evolutivi***



# 5) Organizzazione

**Risulta essenziale la capacità dell'azienda di definire compiutamente la struttura operativa, individuando aree, funzioni, responsabilità, strumenti di trasmissione dell'informazione.**

**Utile e apprezzato il supporto di rappresentazioni grafiche che possano fornire una visione d'insieme ed un ordinamento preciso delle diverse unità funzionali.**



**“..I migliori dirigenti sono quelli che danzano con la propria azienda, perché danzando, non pestano i piedi a nessuno..”**



# 6) *Analisi del Settore/Mercato*

***Risulta fondamentale per la realizzazione di un B.P. di successo lo studio approfondito e capillare dei mercati in cui la società si trova ad operare, mostrando compiutamente le minacce e le opportunità offerte dallo stesso.***

- ***settore/mercato di riferimento***
- ***volumi complessivi***
- ***quota ottenibile dalla società***
- ***attrattività e sviluppi possibili***
- ***presenza di barriere all'entrata/uscita***
- ***analisi dei competitor***
- ***punti di forza e di debolezza della società***
- ***minacce e opportunità del mercato***
- ***presenza di eventuali prodotti/servizi sostitutivi***

**S**trengths

Advantages  
Capabilities  
Resources, Assets, People  
Marketing - reach, distribution, awareness



**W**eaknesses

Lack of competitive strength  
Financials  
Our vulnerabilities  
Timescales, deadlines and pressures  
Continuity, supply chain robustness



**O**pportunities

Market developments  
Business and product development



**T**hreats

Environmental effects  
Market demand  
Obstacles



# 7) Strategia di Marketing

**La buona riuscita di un progetto imprenditoriale è subordinata inevitabilmente alla capacità del management di portare alla conoscenza della clientela le peculiarità del proprio prodotto/servizio.**

- **prezzi dei prodotti**
- **qualità del prodotto e volumi**
- **canali di distribuzione**
- **promozione pubblicitaria**
- **ascolto delle *persone* (mescolarsi)**



## **8) Piano Economico-Finanziario**

***Il piano economico-finanziario costituisce la porzione più complessa e critica dell'intero Business Plan.***

***In esso trova espressione concreta l'effettiva redditività del progetto imprenditoriale e la capacità dell'azienda di disporre delle risorse necessarie al conseguimento degli obiettivi.***

***Si compone di diversi documenti strettamente correlati, il cui comune denominatore è rappresentato dal carattere previsionale dei dati utilizzati.***

***In particolare sono posti in rilievo i costi e i ricavi attesi, le fonti di copertura degli investimenti, il rapporto tra mezzi propri e mezzi di terzi, i risultati economico-finanziari auspicati.***





# 8) Piano Economico-Finanziario

***I documenti di cui si compone il piano economico finanziario sono principalmente i seguenti:***

- conto economico previsionale***
- stato patrimoniale previsionale***
- piano investimenti***
- free cash flow - rendiconto finanziario***
- indici reddituali e di struttura***



# Scaldiamo la mente..

$$\text{🍌} + \text{🍌} = 16$$

$$\text{🍏} + \text{🍏} + \text{🍐} = 22$$

$$\text{🍐} + \text{🍌} = \text{🍏}$$

$$\text{🍐} = \text{?}$$

$$\text{🍌} = \text{?}$$

$$\text{🍏} = \text{?}$$



**Banana=8**

**Mela=10**

**Pera= 2**



# Conto Economico

## Conto Economico

A) Valore della Produzione

B) Costi della Produzione

**Differenza tra valore e costi della produzione (A - B).**

C) Proventi e oneri finanziari:

D) Rettifiche di valore di attività finanziarie:

~~E) Proventi e oneri straordinari:~~

**Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D + - E);**

Imposte

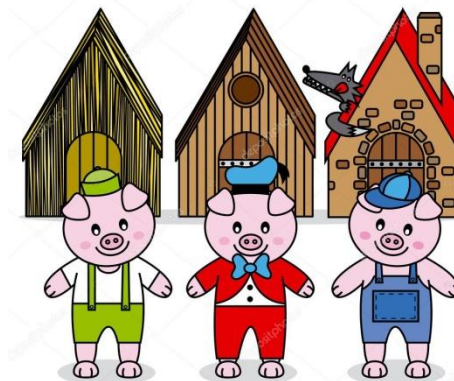
**Risultato netto d'esercizio**



# Stato Patrimoniale

Attivo	Passivo
A) Crediti verso soci per versamenti dovuti	A) Patrimonio Netto
B) Immobilizzazioni	I) Capitale
I) Immateriali	II-VII) Riserve
II) Materiali	B) Fondo per rischi ed Oneri
III) Finanziarie	C) TFR
C) Attivo Circolante	D) Debiti
I) Rimanenze	E) Ratei e Risconti passivi
II) Crediti	
III) Attività finanziarie non immobiliz.	
IV) Disponibilità Liquide	
D) Ratei e Risconti Attivi	
<b>Totale Attivo = A+B+C+D</b>	<b>Totale Passivo = A+B+C+D+E</b>

The Three Little Pigs



# Conto Economico

VALORE PRODUZIONE -
COSTO MATERIE PRIME -
COSTO SERVIZI =
VALORE AGGIUNTO -
COSTO DEL PERSONALE =
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA) -
AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI =
MARGINE OPERATIVO NETTO (REDDITO OPERATIVO O EBIT)
+/- SALDO GESTIONE FINANZIARIA
<del>+/- SALDO GESTIONE STRAORDINARIA</del>
- IMPOSTE E TASSE
<b>REDDITO NETTO</b>

**Riclassificazione C.E.**  
**Valore Produzione -**  
**Valore Aggiunto**



# Stato Patrimoniale

<b>IMPIEGHI</b>	<b>FONTI</b>
<b>Liquidità Immediate</b>	<b>Passività Correnti</b>
<b>Liquidità Differite</b>	<b>Passività Consolidate</b>
<b>Disponibilità Nette</b>	<b>Patrimonio Netto</b>
<b>Immobilizzazioni</b>	
<b>CAPITALE INVESTITO</b>	<b>CAPITALE INVESTITO</b>

**Riclassificazione S.P.  
Criterio  
Finanziario**



# Piano Investimenti

**Cruciale per verificare la sostenibilità di una nuova idea imprenditoriale è la determinazione degli investimenti necessari a sviluppare l'attività e delle fonti di copertura degli stessi.**

**Occorre definire l'ammontare di risorse finanziarie apportate dai soci e delle risorse da reperire sul mercato creditizio (mantenendo il più possibile un rapporto equilibrato).**

**N.B. Il fabbisogno finanziario scaturisce dalla considerazione congiunta delle risorse assorbite dagli investimenti e dal capitale circolante**



# Free Cash Flow – Rendiconto Finanziario

Equilibrio Economico

≠

Equilibrio Finanziario

## Autofinanziamento

Risultato d'esercizio

+ Ammortamenti, Accantonamenti, Svalutazioni

## Gestione operativa

+/- Crediti (Clienti, Iva, Altri)

+/- Debiti (Fornitori, Iva, Altri)

+/- Rimanenze

## Gestione Investimenti

+/- Investimenti materiali, immateriali, finanziari

## Gestione Patrimoniale

+/- Capitale Sociale

## Gestione Finanziaria

+/- Finanziamenti e Mutui

## Free Cash Flow



  
Turnover is Vanity  
Profit is Sanity  
but  
CASH  
IS KING



# Indici

***Gli indici sono suddivisi in categorie a seconda dello scopo conoscitivo principale per il quale vengono calcolati:***

- 1) Indici di Redditività → Roe, Roi, Ros***
- 2) Indici di Produttività → V.A. per addetto***
- 3) Indici di Liquidità → Margine Tesoreria***
- 4) Indici di Struttura → Margine Copertura Primario e Secondario***



...

***“The best way to predict the future is... to invent it”***

***(Alan Kay, Palo Alto Research Center, 1971)***

***Grazie per l’attenzione!!!***



Dott. Matteo Pellegrini  
***Area Economico-Finanziaria***  
***Legacoop Emilia Ovest***  
pellegrini@leo.coop

