



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

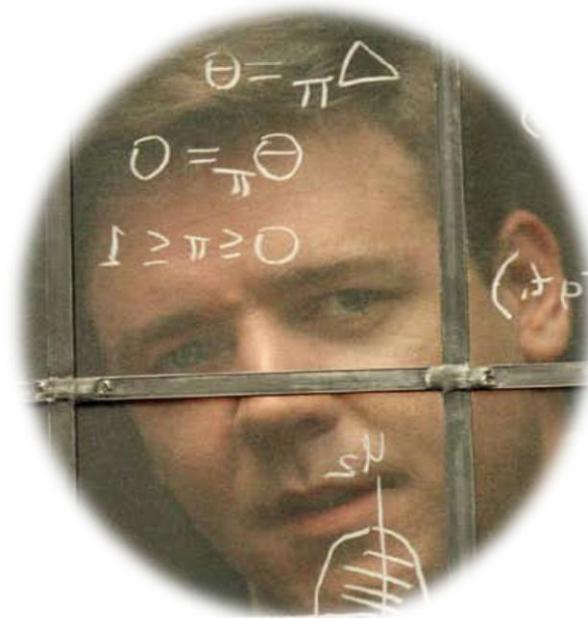
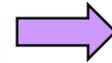
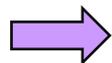
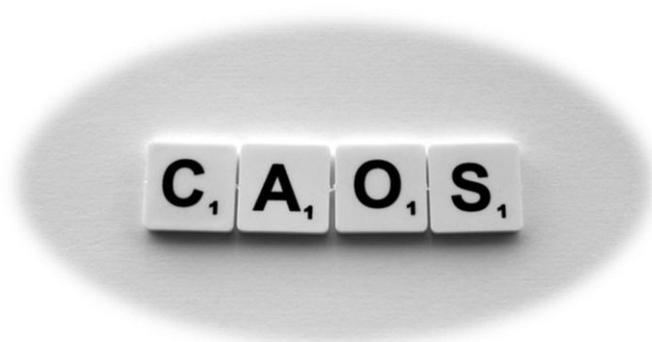


*“Essere liberi è passare la maggior parte del tempo della nostra vita
a fare quello che ci piace”
José “Pepe” Mujica*



[Pianificazione]

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



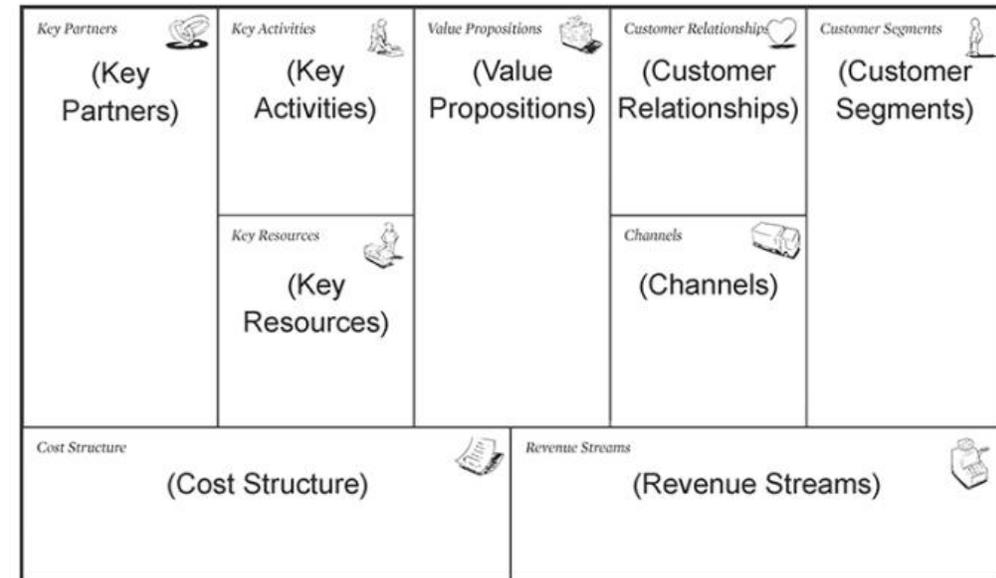
“Trasformare la casualità degli eventi in probabilità degli stessi”

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.

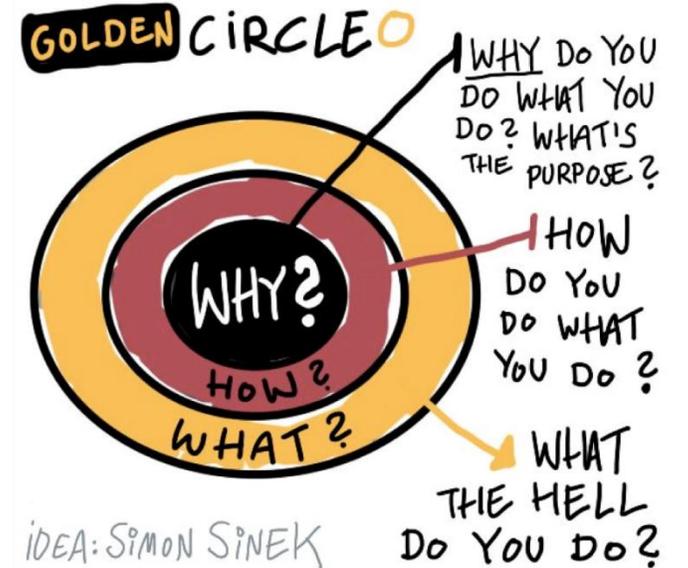
*Come ogni altro documento di pianificazione strategica, il Business Model Canvas ha molteplici benefici e utilizzi, uno fra tutti la generazione di consapevolezza sul **CHI SEI, COSA FAI, COME LO FAI**, in una sola parola **QUAL È IL TUO VALORE**: se questi punti non ti saranno chiari, non avrai alcuna 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

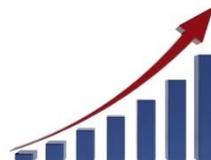


Dupliche approccio

UN UOMO SOLO AL COMANDO?



Livello Coinvolgimento



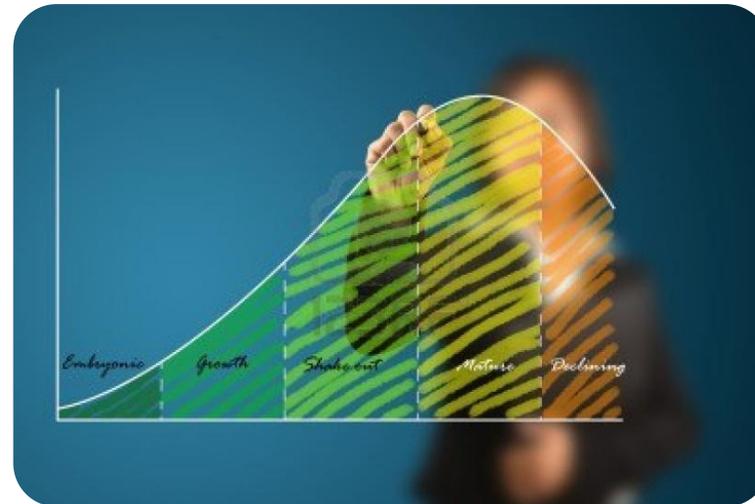
Quando?

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



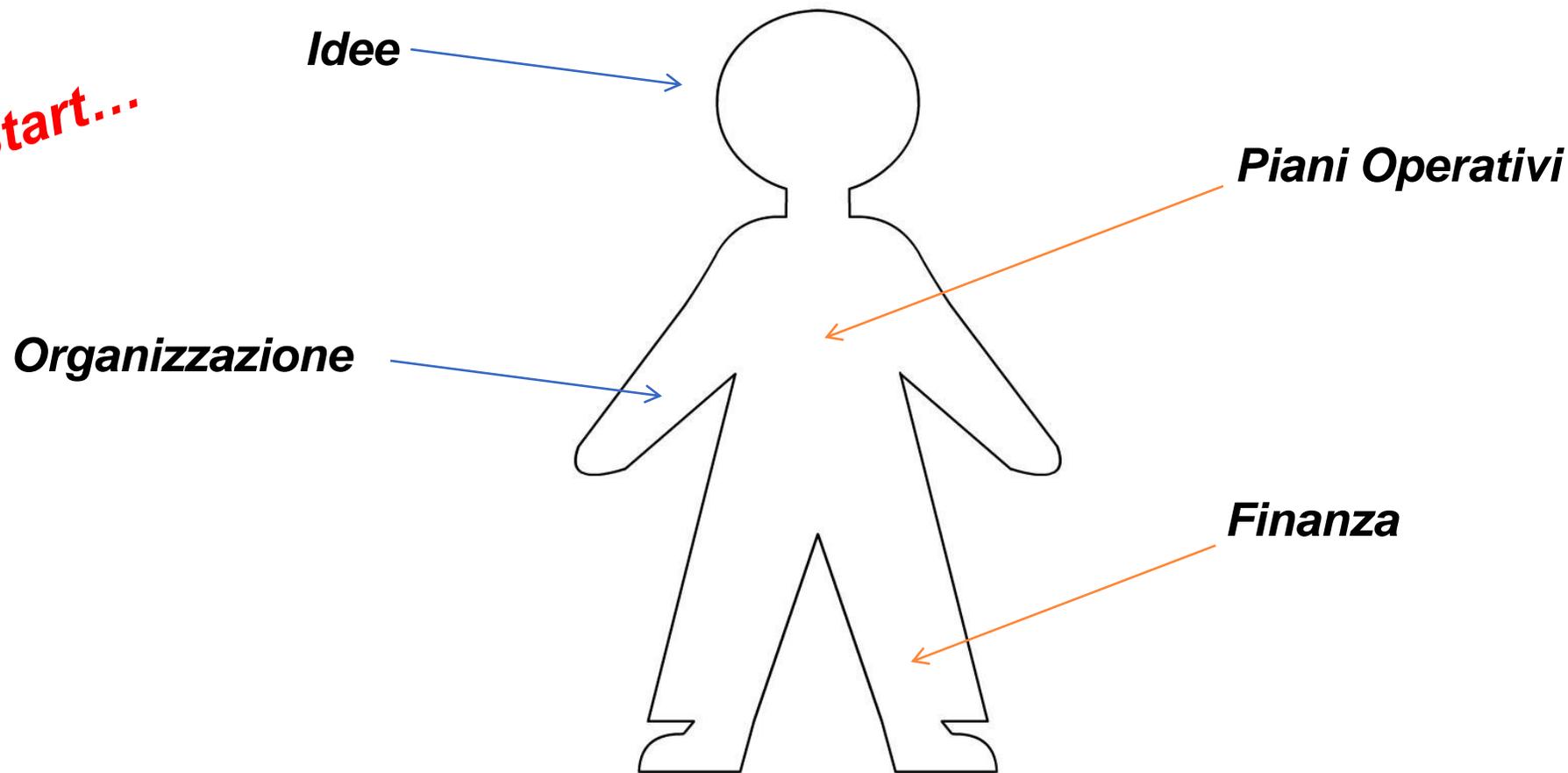
Consigli...utili!

- **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...

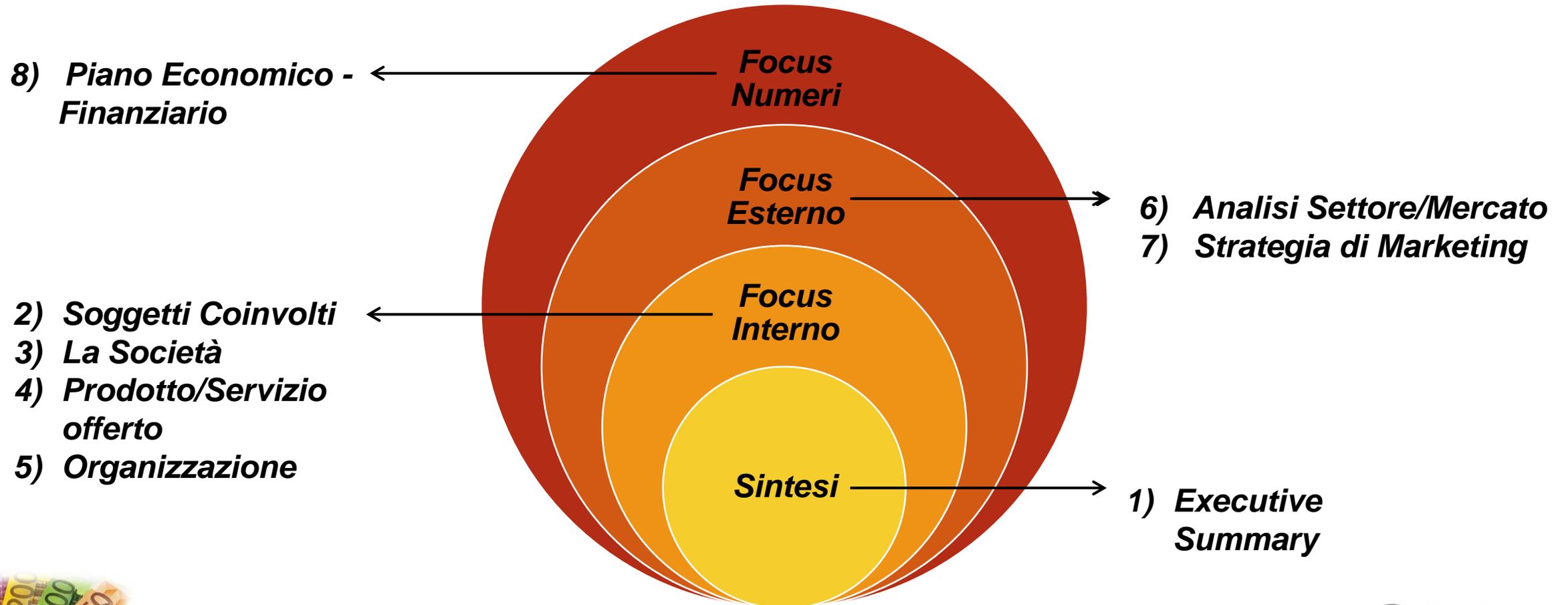


Punti Chiave

- 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

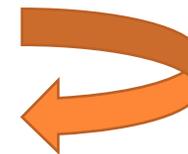
Cruciale nel B.P. è evidenziare i soggetti (persone fisiche o giuridiche) che costituiscono o andranno a costituire la società in oggetto:

- **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.

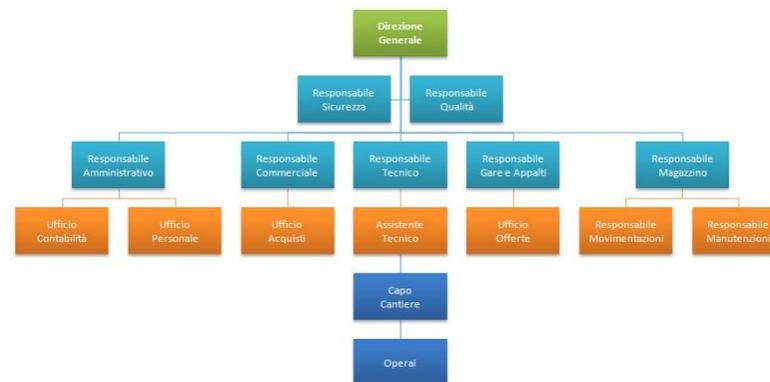
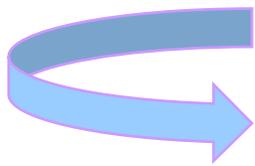
- descrizione dettagliata del piano di produzione (allegando eventualmente supporti fotografici)***
- peculiarità e tratti distintivi del proprio prodotto/servizio rispetto alla concorrenza***
- elementi innovativi e contenuti tecnologici***
- eventuale possesso di diritti della proprietà intellettuale (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***

Strengths

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



Weaknesses

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



Opportunities

Market developments
Business and product development



Threats

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	
Totale Attivo = A+B+C+D	Totale Passivo = A+B+C+D+E



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
+/- SALDO GESTIONE STRAORDINARIA
- IMPOSTE E TASSE
REDDITO NETTO

Riclassificazione C.E.
Valore Produzione -
Valore Aggiunto



Stato Patrimoniale

IMPIEGHI	FONTI
Liquidità Immediate	Passività Correnti
Liquidità Differite	Passività Consolidate
Disponibilità Nette	Patrimonio Netto
Immobilizzazioni	
CAPITALE INVESTITO	CAPITALE INVESTITO

**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

