

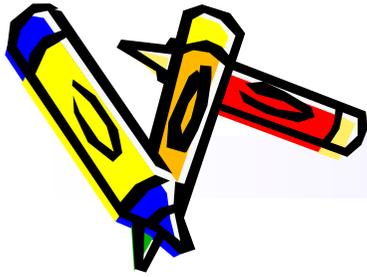
CREARE UNA NUOVA ATTIVITÀ IMPRENDITORIALE

il Business Plan

Riccardo Cariani

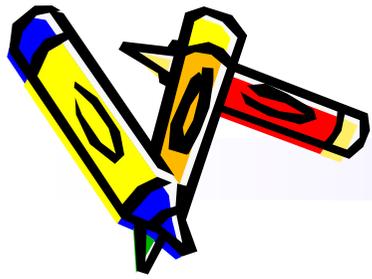
... la natura umana non è una macchina da costruire secondo un modello e da regolare perché compia esattamente il lavoro assegnatole, ma un albero che ha bisogno di crescere e svilupparsi in ogni direzione, secondo le tendenze delle forze interiori che lo rendono una creatura vivente ...

J.S. Mill "Saggio sulla libertà" - 1855



In sintesi

- **Il “*Project planning*”**
- **Il business plan**
 - ✓ Dalla definizione alla struttura
 - ✓ Parte introduttiva: l’idea imprenditoriale
 - ✓ Il mercato: *quali-quantificazione* e strategie di MKTG
 - ✓ Parte tecnico-operativa: quale organizzazione?
 - ✓ Il piano economico – finanziario
 - ✓ Il fabbisogno di liquidità
- **Alcuni “*parallelismi*” evidenti**

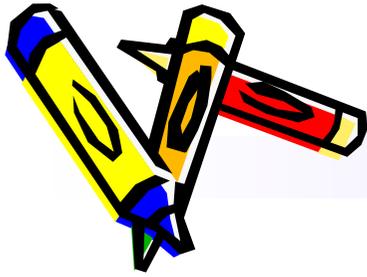


Il "Project planning"

Business planning & Project planning



*2 mondi realmente
diversi?*



Il progetto

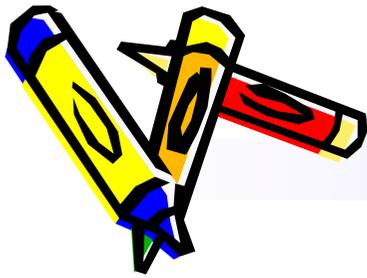
"un'opera complessa unica e di durata limitata rivolta a produrre un risultato specifico attraverso attività correlate che comportano un impiego di risorse ed un impegno di costi e che deve essere realizzata entro determinati limiti temporali"

un **processo attivo** che ha un inizio identificato ed un termine definito

gestisce un **cambiamento** nel futuro e mira ad alterare una situazione esistente

è una **linea di connessione** tra una idea iniziale astratta e la sua concreta realizzazione finale

è caratterizzato dall'esigenza di produrre **risultati** qualitativamente accettabili attraverso l'utilizzo di risorse determinate e limitate ed entro un tempo predefinito



Il progetto

LOGICA DI INTERVENTO

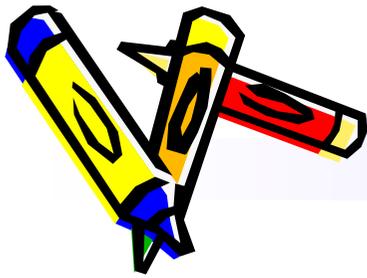
“Pianificare per obiettivi non per attività”

1. Obiettivi generale: **benefici per la società**
Perché il progetto è importante per il territorio?
Perché merita finanziamenti?

2. Obiettivi specifici del progetto: **vantaggi per i beneficiari**
Per chi è valido questo tipo di progetto?

3. Risultati: **i servizi forniti ai beneficiari**
Quali problemi dei beneficiari verranno risolti?

4. Attività: **che cosa il progetto realizzerà**
Quali azioni/prodotti si concretizzeranno?



La struttura del progetto

i punti chiave da considerare nell'elaborazione della struttura di un progetto sono i seguenti:

identificazione delle azioni

applicazione di una metodologia

identificazione delle risorse

determinazione della successione e correlazione delle azioni

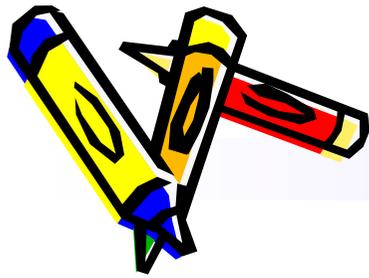
strumenti tecnici

diagramma di PERT >>> piano d'azione

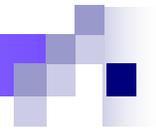
diagramma di GANTT >>> time plan

budget >>> piano finanziario





Il piano finanziario



è il compendio della situazione **patrimoniale, economica e finanziaria** di tutto il complesso delle attività pianificate ...

l'elenco dei **costi preventivati** e la loro suddivisione in voci e campi di budget dipendono in modo prevalente dalle regole amministrative imposte dall'ente committente e finanziatore

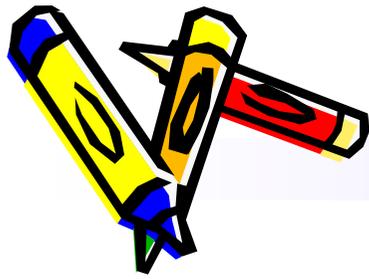
in relazione alla struttura di budget vanno generalmente identificate le macro aree di spesa, suddivise in:

costi diretti (honoraria, allowances e overheads)

costi indiretti (reimbursables)

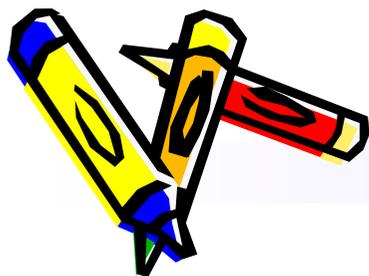
costi aggiuntivi (contingencies)





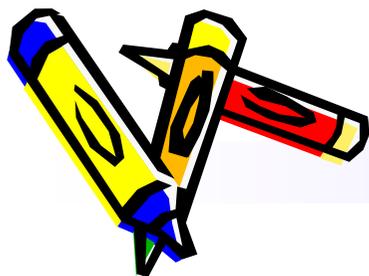
Approccio Integrato: le 6 fasi del PC





La matrice del Quadro Logico

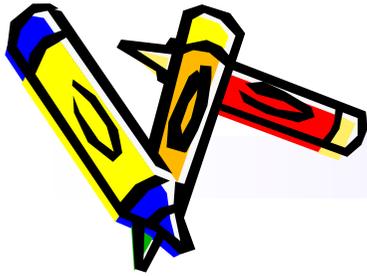
Logica dell'intervento	Contenuti specifici	Indicatori quantitativi	Fonti di verifica	Condizioni previste
Obiettivi Generali	Benefici indiretti e di lungo periodo	Benefici di lungo termine	Origine e qualità delle informazioni	
Scopo del progetto	Benefici prodotti direttamente dal progetto	Benefici immediati	Idem c.s.	Raggiunto lo scopo, condizioni per <i>garantire</i> gli O.G.
Risultati attesi	Prodotti e/o servizi prodotti dal progetto	Prodotti e/o Servizi	Idem c.s.	Raggiunti i risultati, condizioni per <i>garantire</i> lo scopo
Attività svolte	Azioni svolte dal progetto	Tipi di azione	Idem c.s.	Svolte le attività, condizioni per <i>garantire</i> i risultati
				Pre-condizioni per svolgere le attività



Il Business Plan

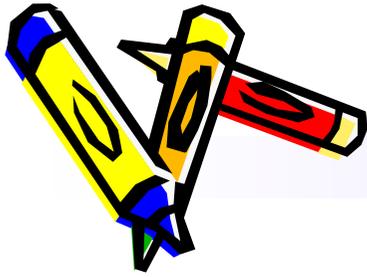
... il documento di pianificazione complessiva che descrive l'idea imprenditoriale e ne consente una valutazione oggettiva della fattibilità ...





Il Business Plan

- strumento di analisi e pianificazione dell'attività
per chiarirsi le idee su tutti i vari aspetti dell'avvio di una nuova impresa
- strumento di comunicazione con i propri interlocutori
per presentare l'idea a potenziali soci, finanziatori, fornitori, clienti, ...
per negoziare condizioni favorevoli per lo svolgimento dell'attività
- strumento di accesso alle fonti di finanziamento
per presentare domande di finanziamento agevolato
per usufruire delle disposizioni legislative a favore della creazione
d'impresa
per fare riferimento, nella fase di avvio, a una guida impostata in prima
persona in base a precise scelte
per avere una guida nella gestione corrente degli anni successivi
(update)



Il BP - finalità nel dettaglio

Una singola decisione di investimento

concezione ristretta di business plan

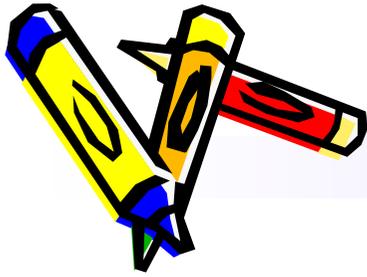
Piano realizzato *ad hoc* in fase di analisi di una nuova iniziativa preposto all'analisi della **fattibilità finanziaria** e dell'**attrattività economica dell'investimento** nonché dell'**effetto** che lo stesso avrà sull'intera attività aziendale

Un "portafoglio di investimenti"

concezione ampia di business plan

Documento volto a descrivere le attività ed i processi in cui l'azienda crede, le sue **priorità ed i risultati** previsti nel medio-lungo periodo

Forte collegamento con **piano strategico e Balanced Scorecard**

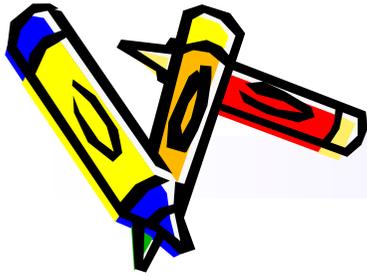


Il BP - finalità nel dettaglio

BP e piano strategico

uno strumento di pianificazione strategica formale
(o pianificazione operativa)

un documento che, oltre a descrivere la strategia di progetto e/o d'impresa e la sua attuazione in un orizzonte temporale futuro predeterminato, ne valuta la fattibilità sia in termini strategici (*coerenza con la missione e gli obiettivi strategici*) che economico-finanziari (*crescita del valore della società*)

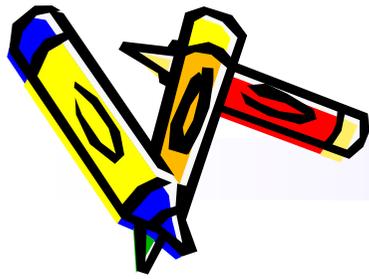


Il BP - finalità ... in sintesi

la redazione del business plan consente:

- Concezione ristretta:
 - l'analisi della fattibilità finanziaria e dell'attrattività economica di un investimento
 - l'accesso a finanziamenti esterni

- Concezione ampia:
 - Conoscere la propria azienda e l'ambiente che la circonda
 - Definire gli obiettivi di fondo aziendali e le strategie per il loro perseguimento
 - Guidare la gestione corrente
 - Comunicare gli obiettivi



Il BP - La struttura

- **Parte introduttiva**

descrizione dell'idea imprenditoriale

- **Analisi del mercato**

analisi di fattibilità dell'idea imprenditoriale

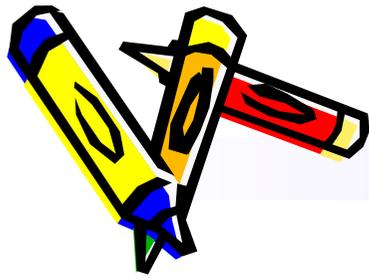
le strategie di marketing

- **Parte tecnico - operativa**

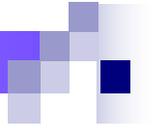
analisi dell'organizzazione dell'attività

- **Parte finanziaria**

previsione economico - finanziaria dell'idea imprenditoriale



Parte introduttiva



IL PROGETTO D'IMPRESA

l'origine dell'idea di impresa e la missione aziendale

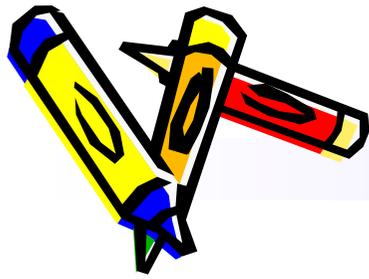
In quale settore opera l'azienda?

Quali sono gli obiettivi della società?

Quali sono i fattori critici di successo della società?

Quali sono i successi già conseguiti ed i punti di forza della società?

Quali sono state le difficoltà ed i punti di debolezza?



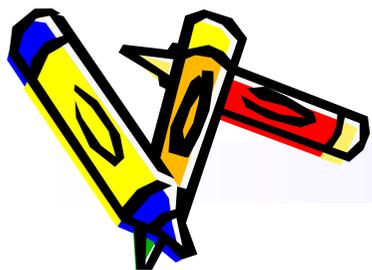
Parte introduttiva

PRODOTTI/SERVIZI

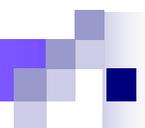
i prodotti/servizi offerti sul mercato,
lo stadio di sviluppo (prototipo di laboratorio o commerciale)
i benefici che offre ai potenziali clienti

... descrizione ed illustrazione approfondita dei prodotti/servizi
attuali ed ai piani per il futuro

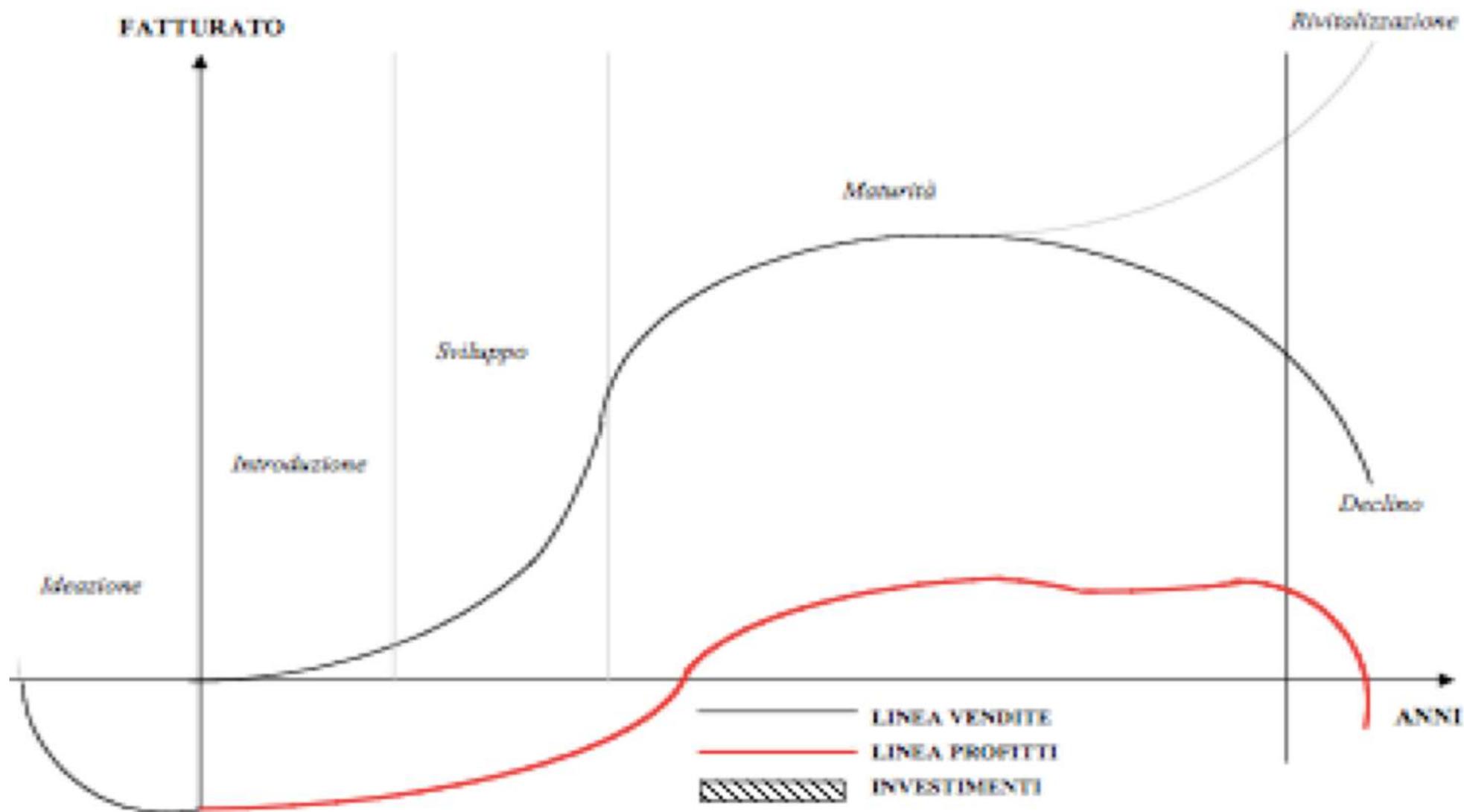
È consigliabile specificare se i prodotti/servizi sono pronti per l'immissione sul mercato o, in caso contrario, indicare il time to market. Le caratteristiche distintive del prodotto (es. marchio) o le altre possibili fonti di vantaggio competitivo dovranno essere dettagliatamente descritte.

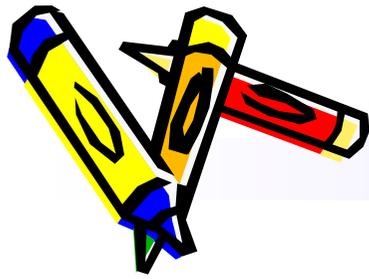


Parte introduttiva



Il Ciclo di Vita del Prodotto





L'analisi del mercato: fattibilità dell'idea

analisi della
domanda e
dell'offerta

analisi della concorrenza

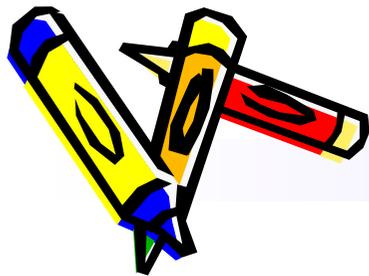
posizionamento dell'offerta

quantitativa

qualitativa

- bisogni
- segmentazione

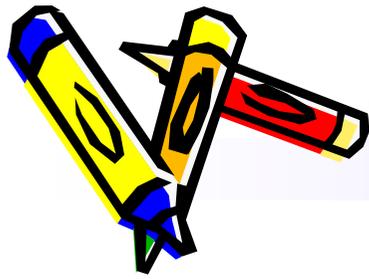
ricerche di
mercato



L'analisi del mercato: ricerche

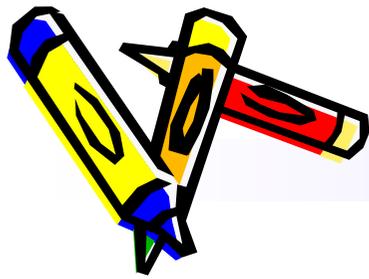
... tutti i dati inclusi nelle analisi svolte per la redazione di un Business Plan sono prodotti da una **ricerca di mercato** (può variare dalla ricerca specializzata alla breve intervista)

Obiettivi	Fonti	Metodi
<ul style="list-style-type: none">✓ DEFINIZIONE DEL SETTORE<ul style="list-style-type: none">•Storia•Ciclo di vita•Affollamento e attrattività✓ EVOLUZIONE IN ATTO E FATTORI CRITICI DI SUCCESSO✓ NUMERO E CARATTERISTICHE DEI CONCORRENTI	<ul style="list-style-type: none">✓ FONTI BIBLIOGRAFICHE✓ FONTI DIRETTE	<ul style="list-style-type: none">✓ RACCOLTA E ANALISI DI DATI E INFORMAZIONI✓ INTERVISTE✓ OSSERVAZIONE DIRETTA

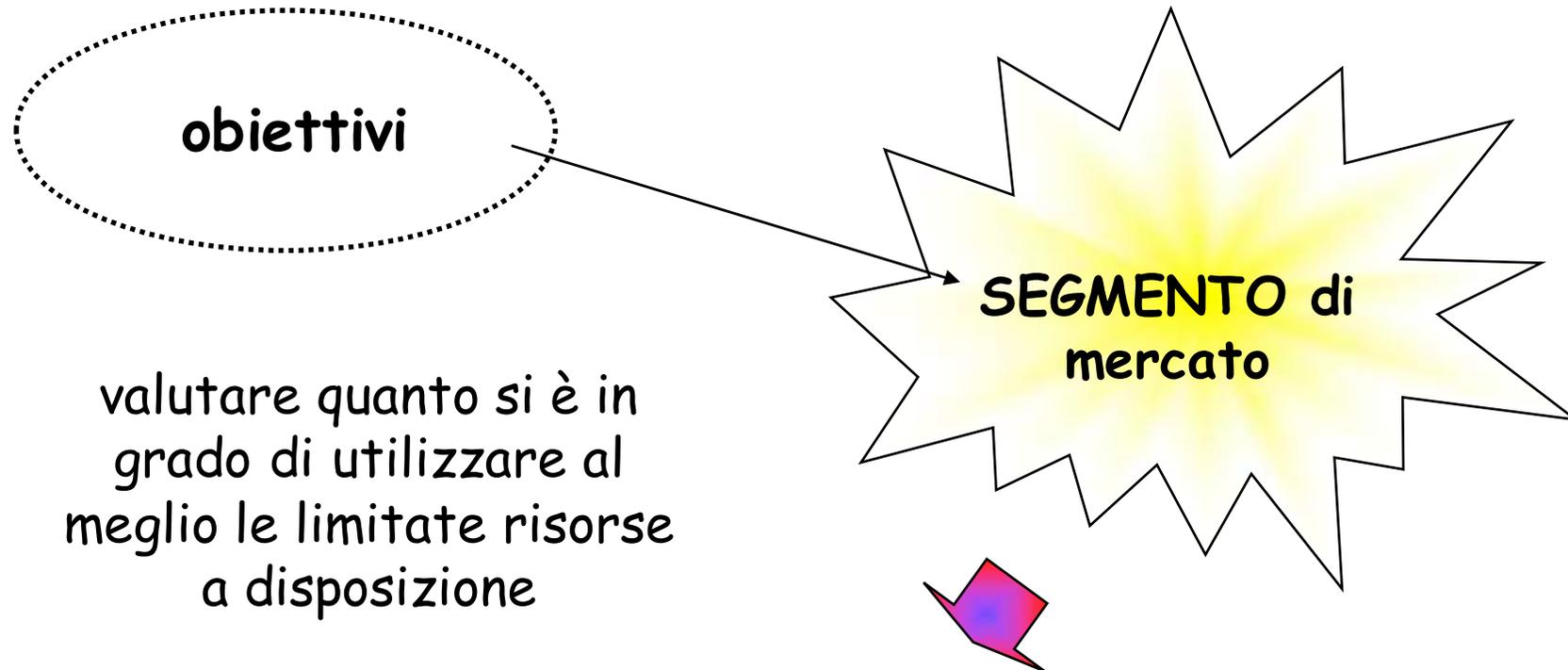
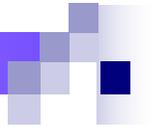


L'analisi del mercato: fattibilità dell'idea

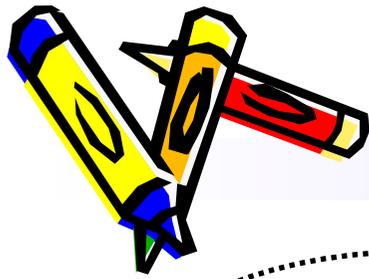




L'analisi del mercato: strategie



- misurabile
- accessibile
- economicamente consistente
- praticabile



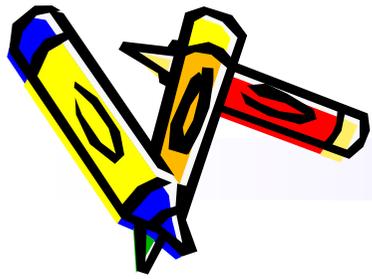
L'analisi del mercato: strategie

strategia

il percorso che scegliamo
per raggiungere gli
obiettivi

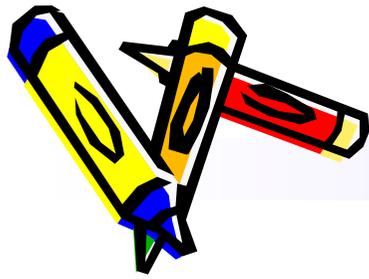


- il prodotto
- il prezzo
- la distribuzione
- la comunicazione



L'analisi del mercato: riepiloghiamo

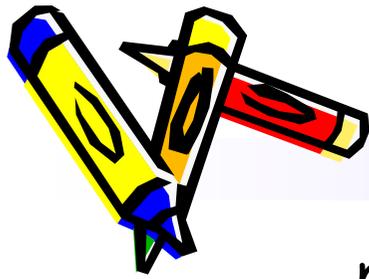




Parte tecnico-operativa

per organizzazione si intende la
combinazione delle **risorse** di uomini e di
mezzi disponibili in funzione del
raggiungimento di un **fine**, attuata secondo
uno **schema** preciso di **rapporti e**
interrelazioni tra i vari elementi che la
costituiscono

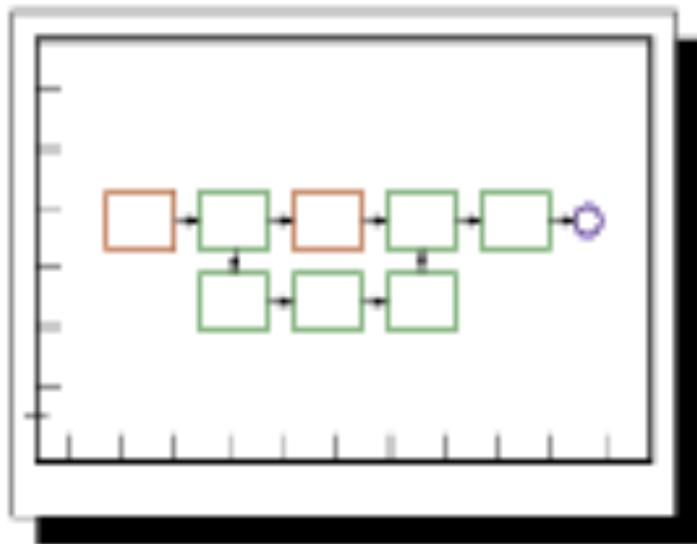




TO - l'organizzazione

... non esistono modelli organizzativi giusti o sbagliati
ma solamente soluzioni organizzative che si rivelano più o meno adeguate
alle diverse variabili che influiscono sull'attività aziendale

... la validità di una soluzione organizzativa dipende in particolare
dall'efficienza del **processo** e da una corretta **divisione dei compiti**:
ogni processo dovrà essere suddiviso in **fasi** e ciascuna fase in **attività**

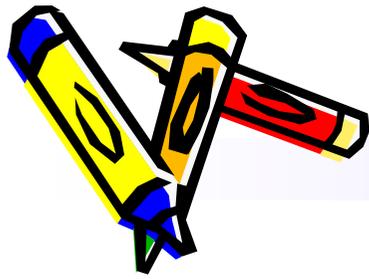


l'organizzazione

il management

l'organigramma

i sistemi di controllo



TO - scelte operative

... attenzione alle **scelte produttive**

con particolare riferimento a ...

alternative di localizzazione

definizione del processo produttivo

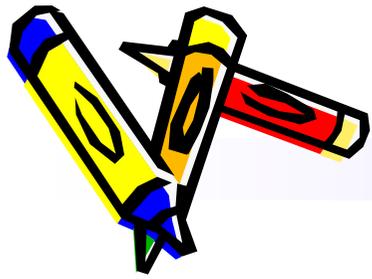
flow chart del processo - punti critici per la garanzia della qualità, tempi del prodotto ...



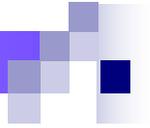
scelte delle tecnologie di produzione

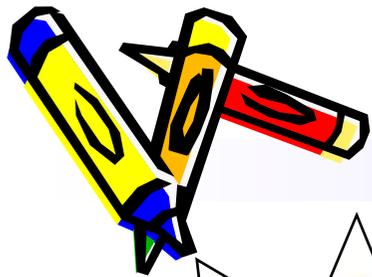
e piano degli investimenti

scelte di approvvigionamento

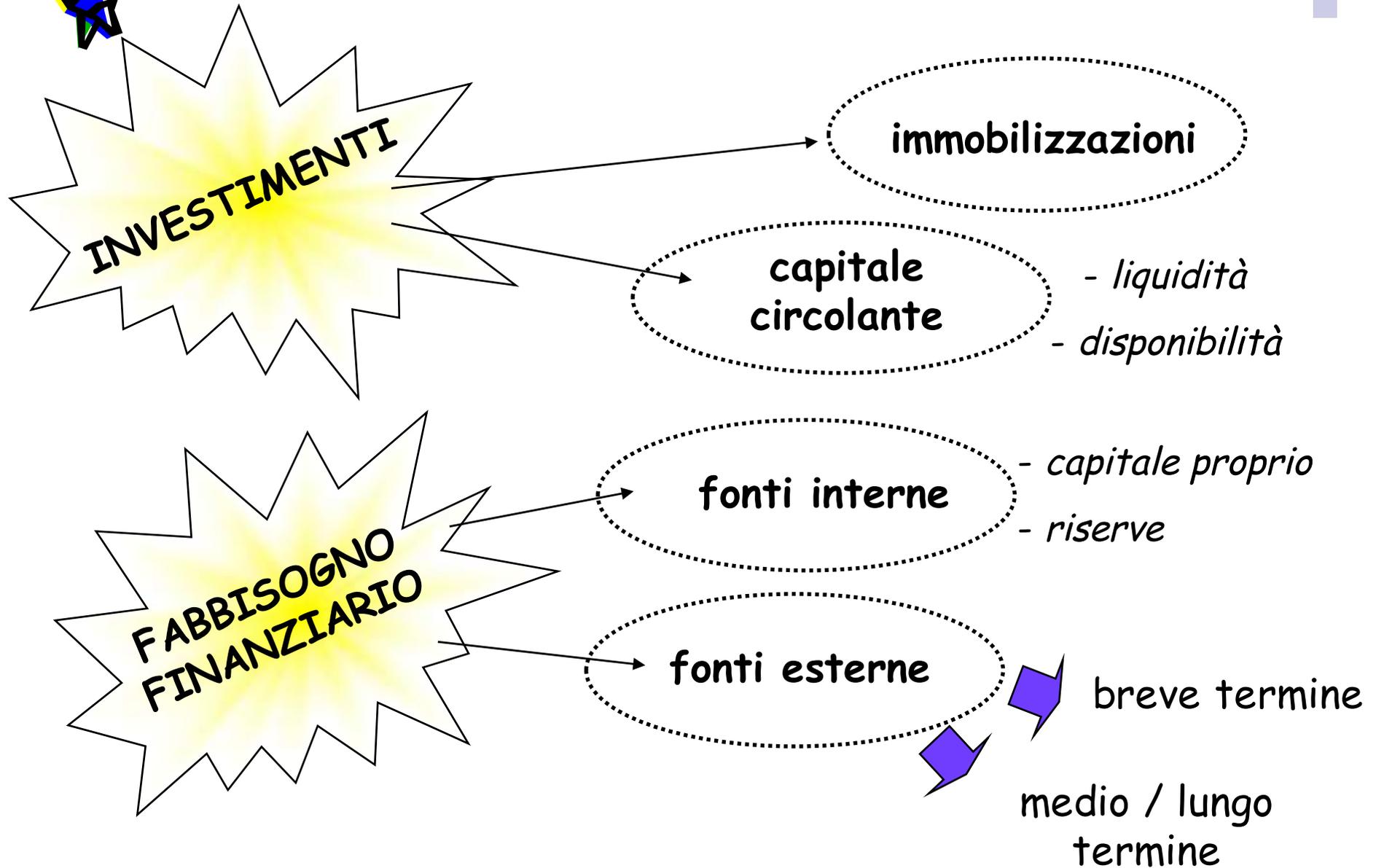


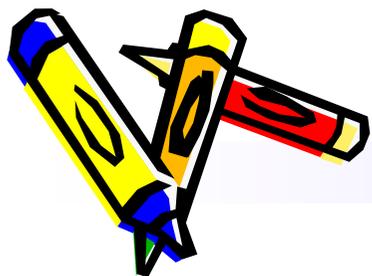
Parte economico - finanziaria



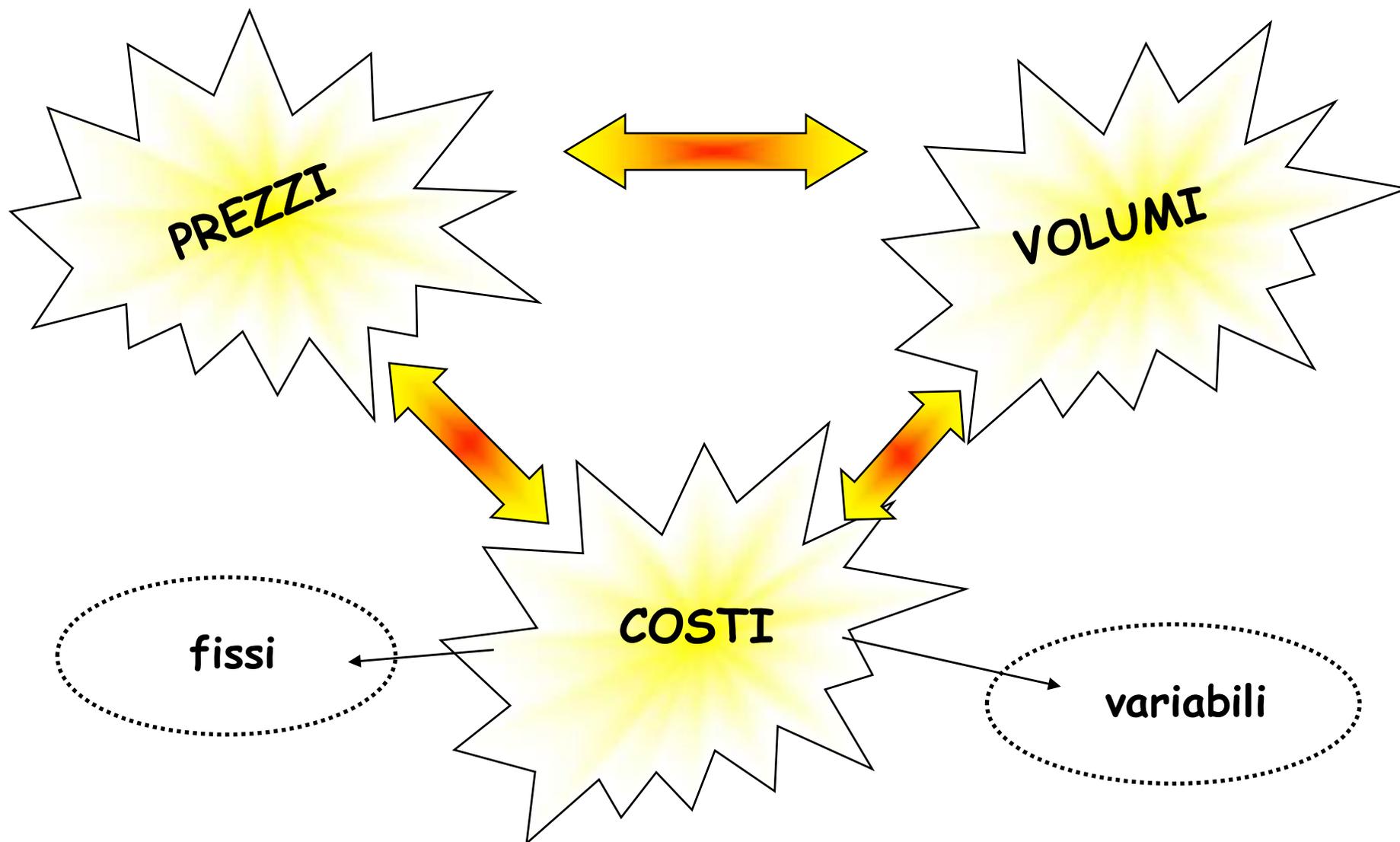


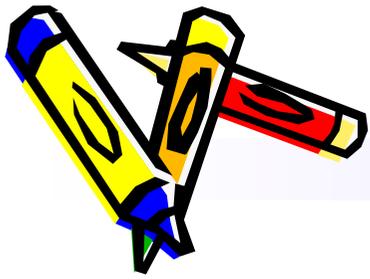
Investimenti e risorse



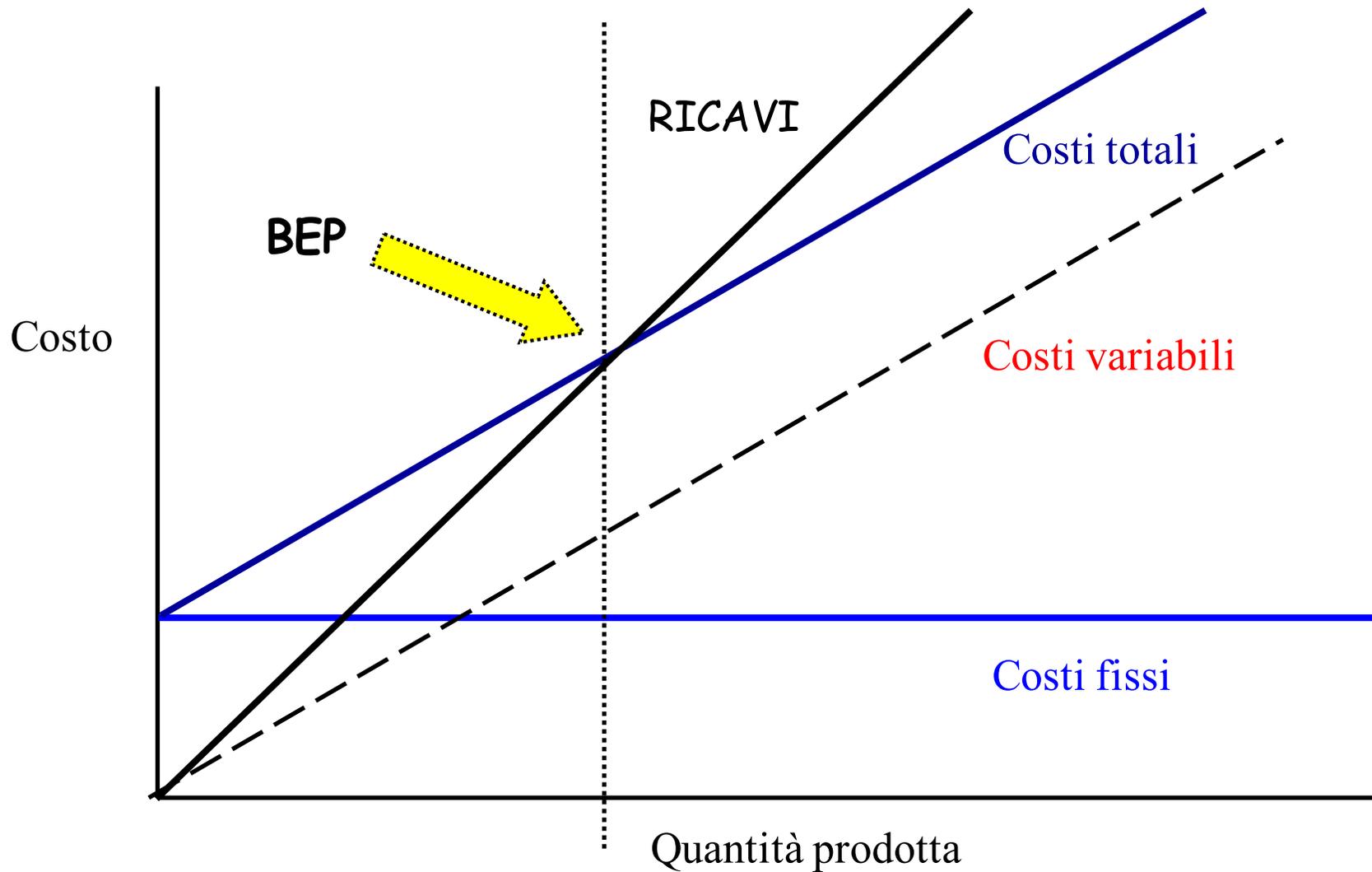
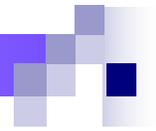


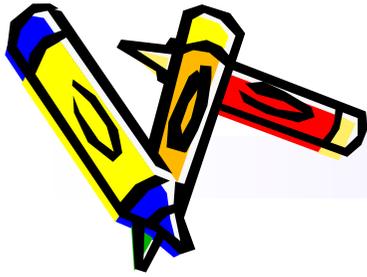
Convenienza economica





Convenienza economica





Convenienza economica

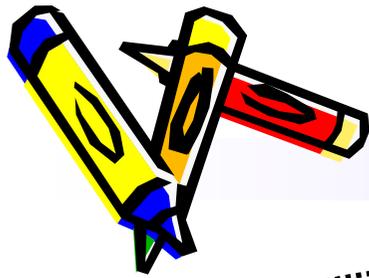
Il Margine di Contribuzione Unitario

... (MdC) ovvero il contributo che la vendita di ogni unità di prodotto porta alla copertura dei costi fissi dell'impresa

MdC = 0 il prezzo unitario è esattamente uguale al costo variabile ed equivale a dire che il ricavo di vendita unitario del bene ha coperto i costi variabili ma **non è avanzato nulla** che permetta di coprire anche una porzione di costi fissi

MdC < 0 il prezzo unitario è minore del costo variabile che l'imprenditore ha sopportato per produrlo ed equivale a dire che il ricavo di vendita unitario del bene **non è stato sufficiente neanche a coprire i costi variabili** e quindi tantomeno i costi fissi

MdC > 0 il prezzo unitario è maggiore del costo variabile ed equivale a dire che il ricavo di vendita unitario del bene **ha coperto i costi variabili** e nel contempo rimane un certo margine che *"contribuisce"* a coprire anche una quota dei costi fissi



Previsione economico-finanziaria

Flussi di cassa



indicano la situazione di cassa dell'impresa - un cash flow positivo è espressione di **autofinanziamento dell'azienda** ovvero capacità di rigenerare autonomamente e gratuitamente attraverso la gestione le condizioni produttive correnti

Stato patrimoniale



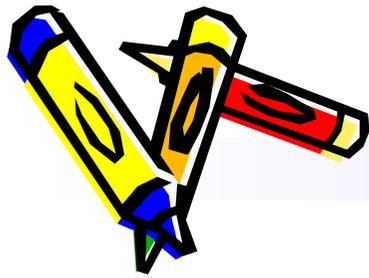
indica da dove arriva il denaro e come viene investito

impieghi
fonti di finanziamento

Conto economico



indica come il patrimonio all'interno dell'impresa si è accresciuto o si è ridotto per effetto della gestione dell'impresa



Flussi di cassa

Il circuito della gestione corrente

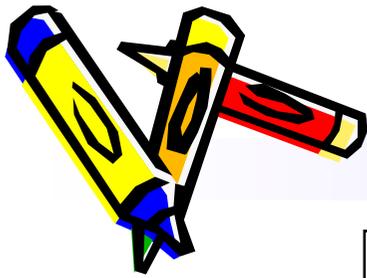
... dinamica di flussi in entrata (entrate correnti)
e flussi in uscita (uscite correnti);

CASH FLOW prodotto dalla gestione corrente

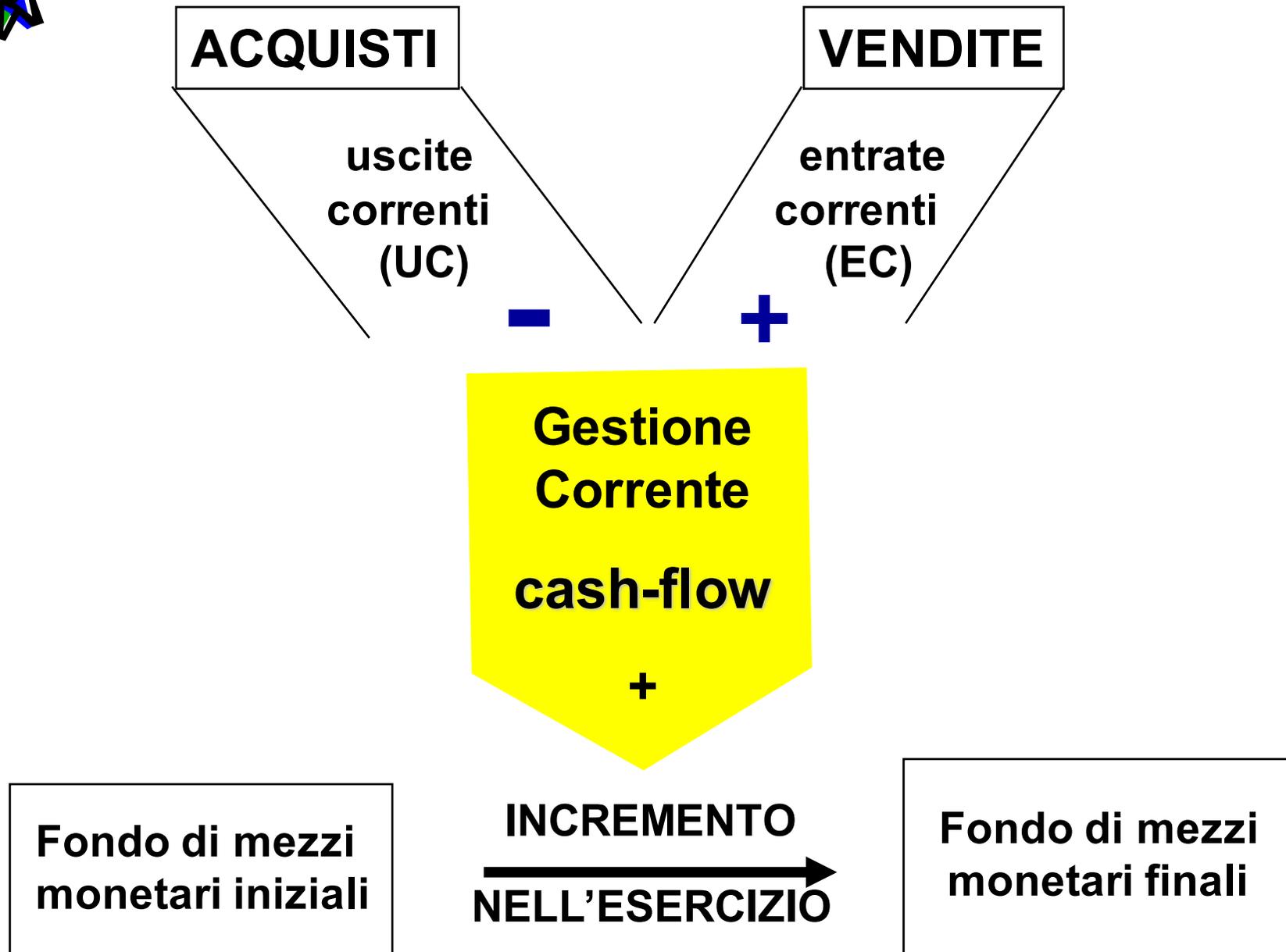
entrate correnti - uscite correnti > 0

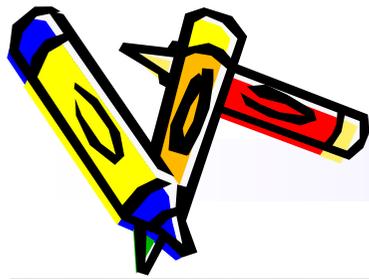
Il *cash flow* è un fenomeno tipicamente di natura monetario-finanziaria, anche se la sua dinamica nel tempo è influenzata dalle modalità di gestione economica dei processi di produzione.

il riferimento è all'utilizzo delle risorse,
alla negoziazione dei prezzi di fornitura dei fattori produttivi,
all'andamento del costo del lavoro



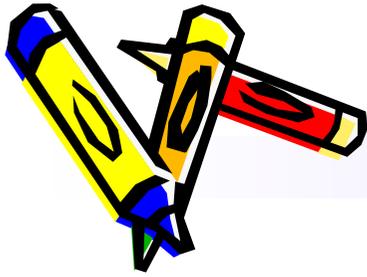
Flussi di cassa ... formazione e ruolo





Stato Patrimoniale

ATTIVITA' (IMPIEGHI)	PASSIVITA' (FONTI DI FINANZIAMENTO)
<ul style="list-style-type: none">✓ IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI<ul style="list-style-type: none">✓ Immobili✓ Macchinari✓ Attrezzature✓ Automezzi✓ Mobili e arredi✓ Computer ✓ IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI<ul style="list-style-type: none">✓ Brevetti✓ Marchi✓ Spese di costituzione✓ Licenze ✓ LIQUIDITA 'e DISPONIBILITA '<ul style="list-style-type: none">✓ Cassa✓ Banca✓ Crediti verso creditori	<ul style="list-style-type: none">✓ CAPITALE PROPRIO ✓ CAPITALE DI TERZI<ul style="list-style-type: none">✓ Fonti a breve termine: fidi bancari, debiti verso fornitori✓ Fonti a medio lungo termine: debiti verso fornitori di immobilizzazioni, finanziamenti agevolati, mutui, leasing



Fabbisogno di liquidita'

CICLO TECNICO

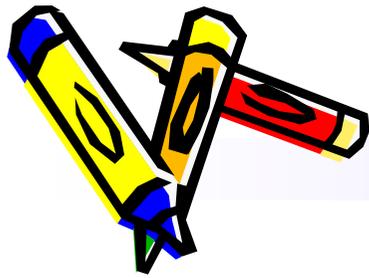
il lasso di tempo che inizia con l'immissione delle materie prime nel processo produttivo e finisce con la realizzazione dei prodotti finiti

CICLO ECONOMICO

inizia con l'acquisto delle materie prime, quindi dal ricevimento della fattura da parte dei nostri fornitori, e termina con la vendita del prodotto e quindi con l'emissione delle nostre fatture nei confronti dei fornitori

CICLO FINANZIARIO

inizia con il pagamento effettivo delle fatture d'acquisto delle materie prime ai fornitori e termina quando l'impresa incassa il valore delle fatture emesse nei confronti dei clienti

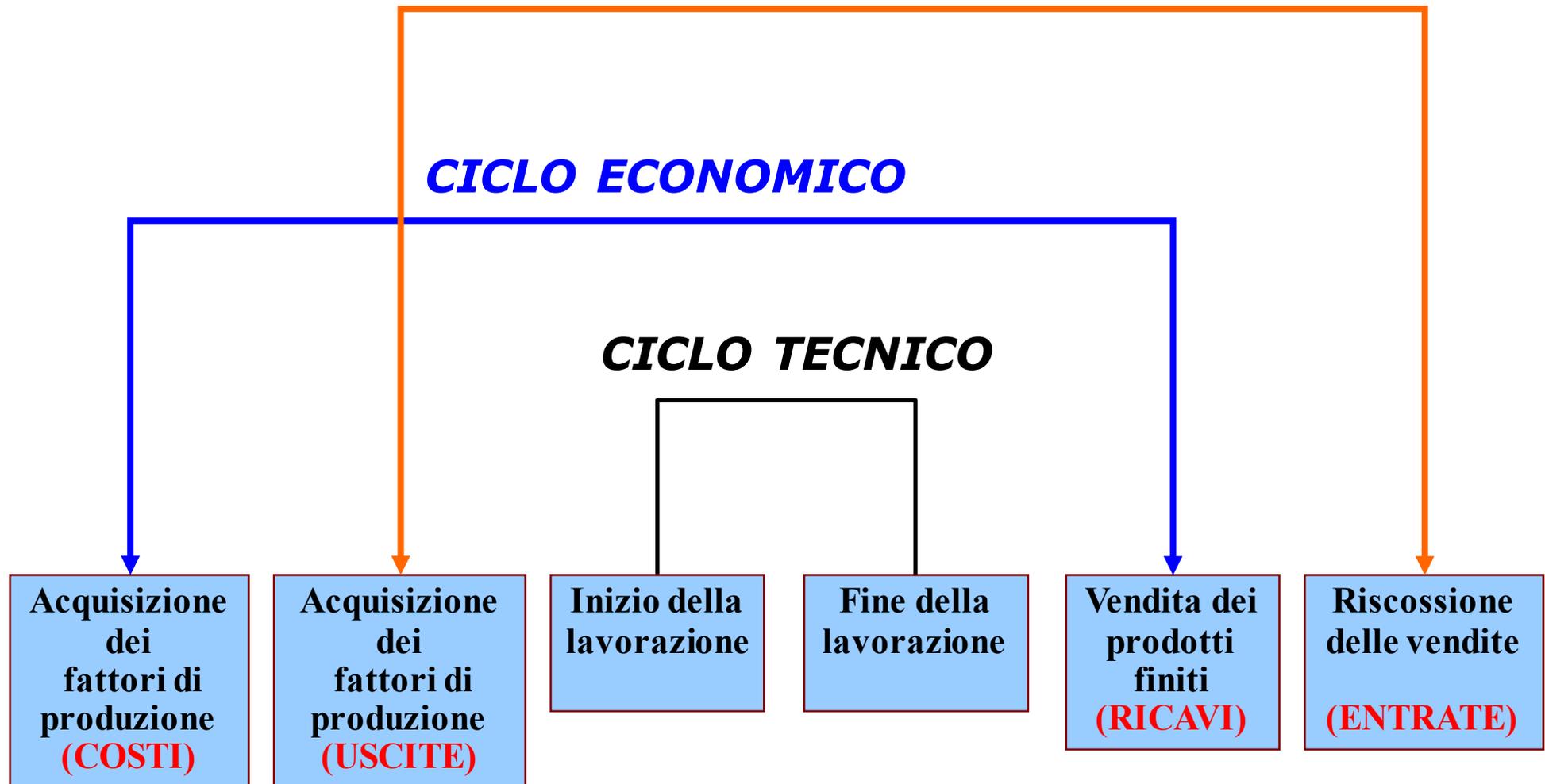


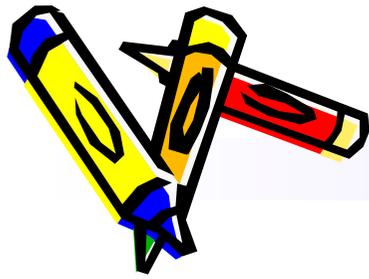
I cicli di liquidita'

CICLO FINANZIARIO

CICLO ECONOMICO

CICLO TECNICO

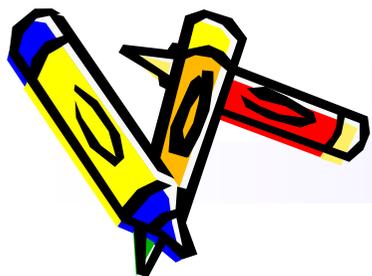




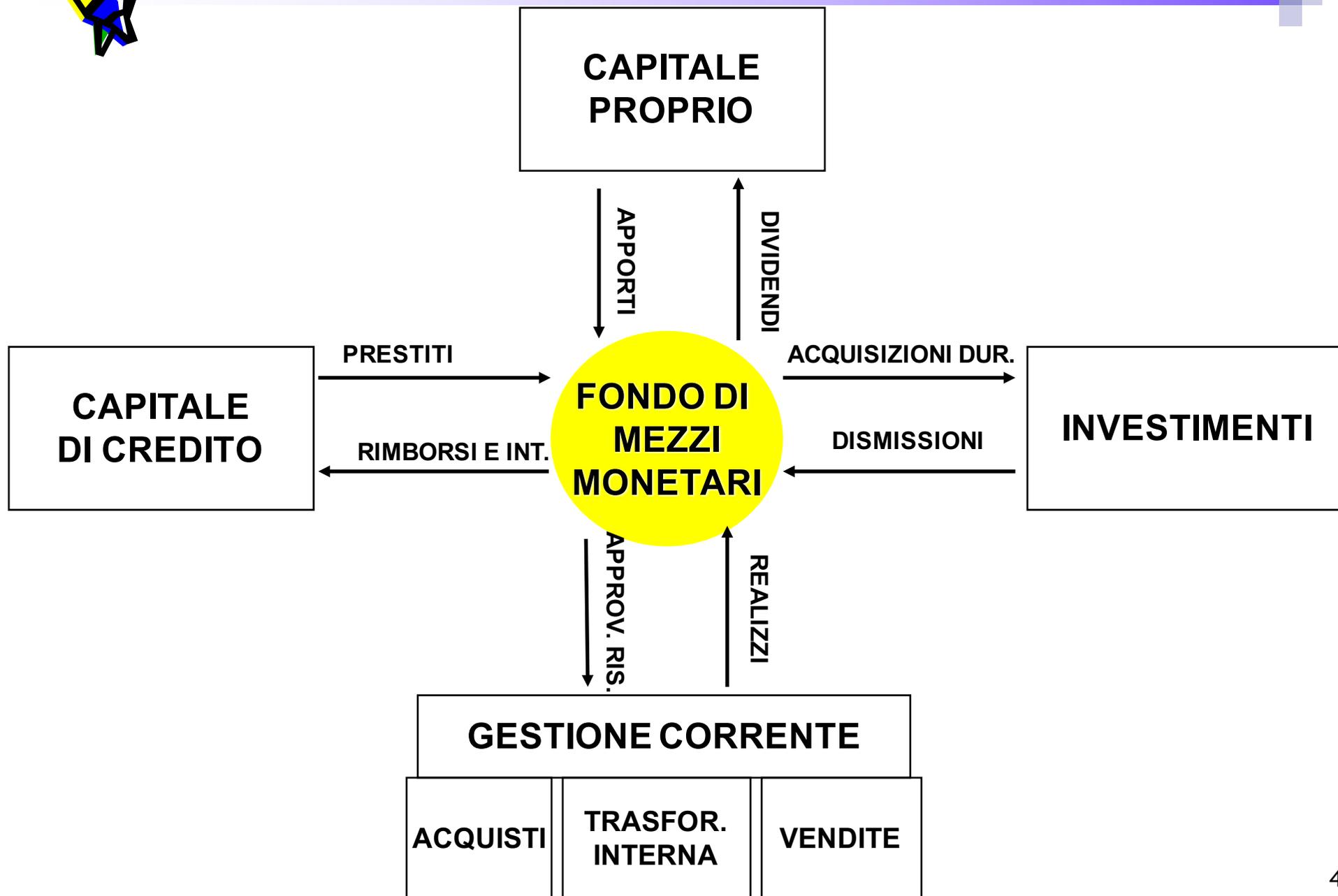
Fabbisogno di liquidita' ... in sintesi

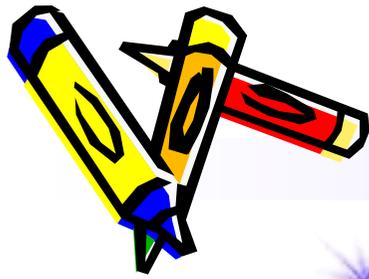
Fattori che influiscono sul capitale circolante

- ✓ Ammontare delle vendite
- ✓ Dilazioni di pagamento concesse ai clienti
- ✓ Termini di pagamento ottenuti dai fornitori
- ✓ Gestione delle scorte di magazzino di materie prime, semilavorati, prodotti finiti



Fabbisogno di liquidita' ... in dettaglio

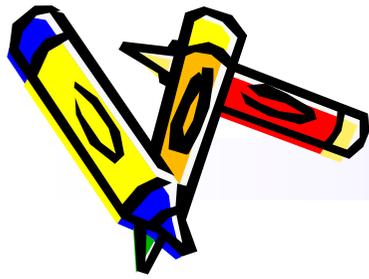




Alcuni "parallelismi" evidenti

La gestione per **COMMESSE**

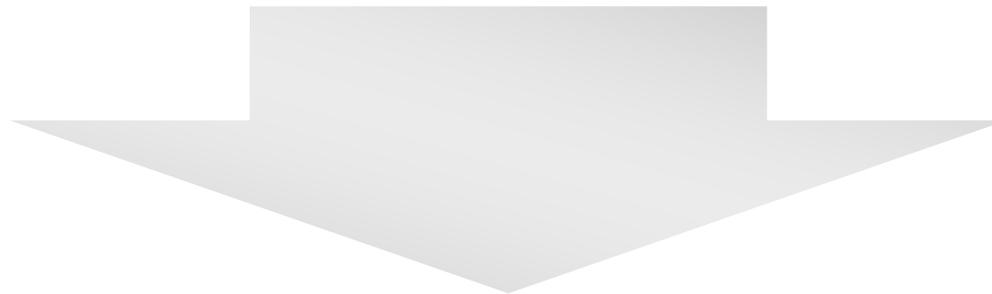
- Non si identifica con una Funzione aziendale e neppure con un singolo individuo
- Rappresenta una attività che viene esercitata da parte delle diverse funzioni aziendali, nel proprio ambito, lungo l'intero arco di vita del progetto (dalla acquisizione alla consegna)
- Rappresenta *la principale base informativa* utilizzata dal PM per individuare ed analizzare tempestivamente i problemi in atto e promuovere le azioni opportune
- E' tanto più efficace quanto più è *precoce* e quanto più è fondata sugli *elementi tecnici della commessa* (quantità e qualità dei prodotti da realizzare e delle risorse da utilizzare).

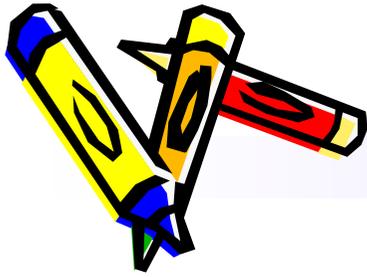


La gestione per COMMESSE

La missione del Project Manager

- Coordinare l'attività di Pianificazione e Controllo del Progetto
- Raccogliere ed analizzare sistematicamente gli elementi necessari per effettuare valutazioni previsionali attendibili ed aggiornate sull'*andamento economico* della commessa

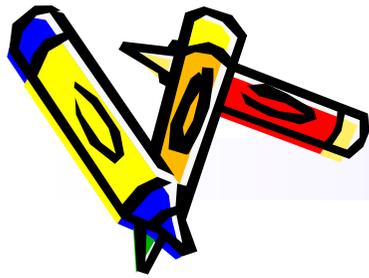




LFA e Risk Management

La gestione dei rischi nelle attività aziendali

- **Rischio** = possibilità che si realizzino le conseguenze non volute, negative di un evento
- Perdita Valutabile + Possibilità di influire (altrimenti è un *vincolo*)
- **Rischio NON è fatalità!** Molti fallimenti sono in realtà preannunciati
- Vizio culturale: "preferiamo" il *Crisis Management*. **Controllo v/s prevenzione**



LFA e Risk Management

I passi del Risk Management

I Rischi vanno:

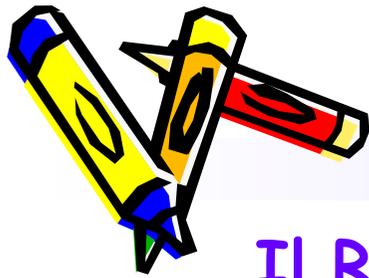
1. Identificati
2. Stimati nell'impatto
3. Ordinati per gravità
4. Selezionati (priorità di azione)

**Risk
Assessment**

5. GESTITI ATTIVAMENTE

- Definizione delle Strategie
- Pianificazione
- Attuazione
- Monitoraggio

**Risk
Control**



LFA e Risk Management

Il Risk Control

Eliminazione

Prevenzione

Misure atte a non far materializzare il rischio (no impact)

Trasferimento

Trasferimento

Subcontractor, assicurazioni

Accettazione

Contenimento

Misure per limitare la prob. o impatto

Recupero

Azioni pre-pianificate per ridurre tempi di intervento e impatto.

