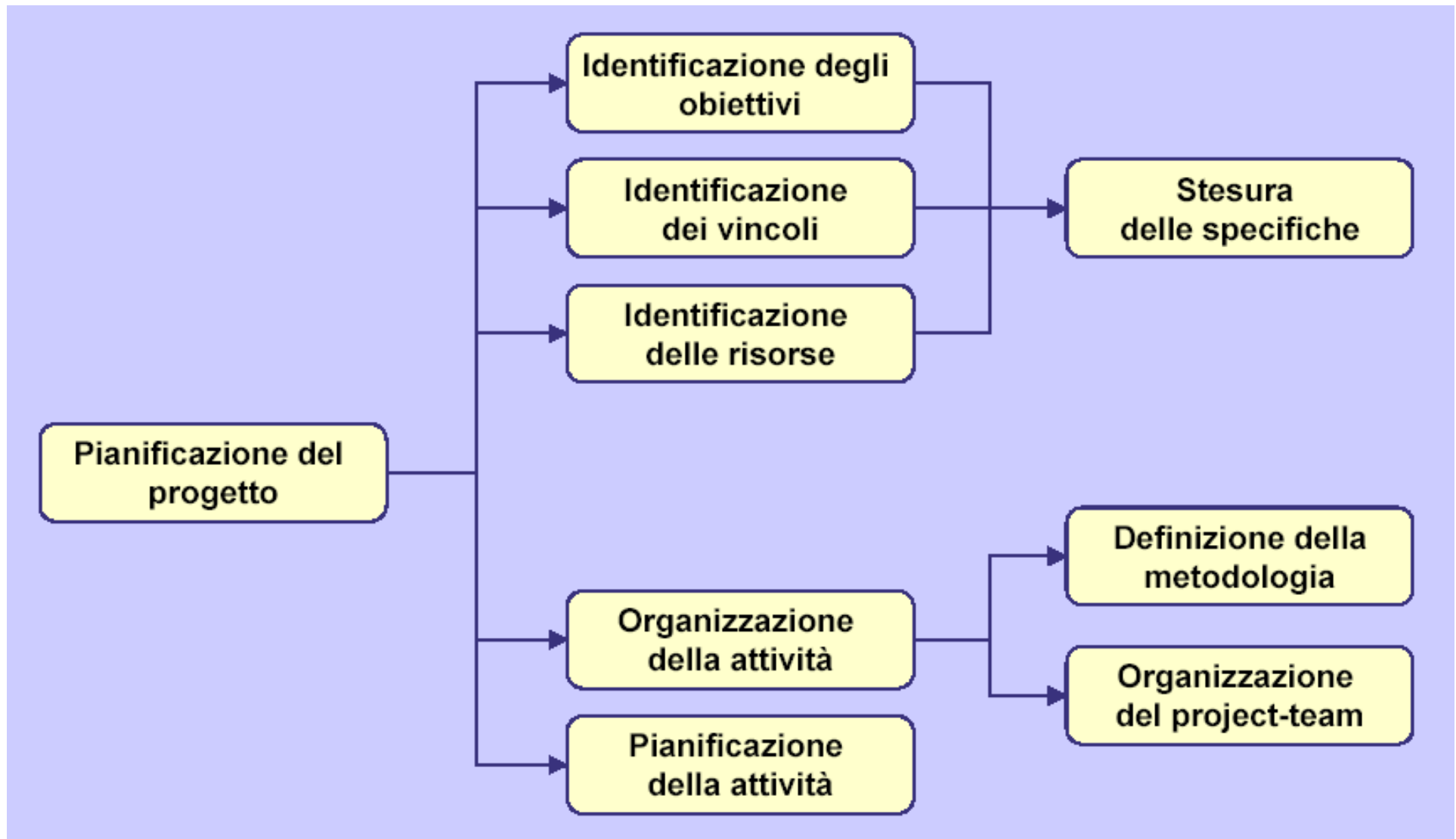


Elementi di progettazione

- ❑ Identificazione e analisi del contesto;
- ❑ individuazione, definizione, descrizione e analisi del problema;
- ❑ identificazione delle risorse, dei vincoli e delle opportunità;
- ❑ individuazione e esplicitazione dello scopo attribuibile al progetto;
- ❑ individuazione e descrizione delle azioni realizzabili e dei relativi soggetti da coinvolgere;
- ❑ scansione dei tempi e delle eventuali fasi;
- ❑ indicazione esplicita delle procedure e dei sistemi di verifica e valutazione.

Attività fondamentale ai fini del successo della progettazione



Planning

Per poter effettuare un controllo sulla realizzazione del progetto è necessario predisporre un piano (planning), ossia una lista di attività da effettuare in un progetto comprensiva di stima delle *risorse necessarie* ed una loro *schedulazione approssimata*:

- Cosa fare;
- Come;
- Quando;
- Per quale costo.

Il progetto è un insieme complesso di fasi rappresentanti il ciclo completo di un investimento aziendale.

Ciclo di vita di un progetto

Si rappresenta riportando nel tempo i flussi di cassa cumulati del progetto stesso e si distinguono quattro stadi: **Fattibilità, Realizzazione, Esercizio, Smantellamento**

Il ciclo di vita di un progetto



“COS’È IL BP” E “A COSA SERVE”:

può essere definito un **PIANO DI FATTIBILITÀ**
per concretizzare, sulla carta, un’idea imprenditoriale



COME IMPOSTARLO

A prescindere dalla bontà del progetto, un business plan, deve rispettare alcune semplici regole di redazione:

- **uno stile semplice ed essenziale,**
- **un dosato impiego di grafici e tabelle,**
- **rimandare in allegato documenti che descrivono in modo esteso alcuni aspetti (in genere tecnici),**
- **esplicitare sempre le ipotesi su cui si fonda il piano,**
- **coinvolgimento diretto di imprenditore/manager,**
- **contenere informazioni veritiere, accurate ed utili.**

LE DUE AREE DEL BP

Sezione descrittiva

oltre alla presentazione della natura e finalità del progetto, deve comprendere elementi quali la visione imprenditoriale di fondo, l'analisi del mercato e della concorrenza, la descrizione dei prodotti/servizi offerti, il piano strategico ed operativo dell'investimento.

Sezione economico-finanziaria

contiene le proiezioni di calcolo, ossia le stime di rendimento economico e di performance finanziaria del progetto. In ultimo, il ritorno atteso del capitale investito sia per i promotori dell'iniziativa che per gli eventuali finanziatori.

STRUTTURA DEL BP

- ❖ **Executive Summary (descrizione sintetica del progetto)**
- ❖ **Profilo professionale dei soci**
- ❖ **Descrizione del prodotto**
- ❖ **Mercato di riferimento**
- ❖ **Strategie di marketing**
- ❖ **Produzione (tecnologie e processi produttivi)**
- ❖ **Approvvigionamenti (risorse impiegate - “fattori produttivi”)**
- ❖ **Organizzazione**
- ❖ **Piano economico-finanziario**

EXECUTIVE SUMMARY

descrizione sintetica del progetto con lo scopo di indicare e comunicare i punti fondamentali:

- **modalità funzionamento del prodotto o servizio**
- **obiettivi da raggiungere**
- **proponenti**
- **esistenza del mercato**
- **fattori potenziali di successo**
- **sbocchi commerciali**
- **localizzazione**
- **canali di vendita**
- **forma giuridica**

PROFILO PROFESSIONALE DEI SOCI

- ✓ ***curricula* degli imprenditori**
- ✓ **forma societaria che si intende realizzare**
- ✓ **struttura aziendale**
- ✓ **motivazioni che spingono alla realizzazione del progetto**

MERCATO DI RIFERIMENTO

L'analisi è indispensabile per catalogare e raccogliere le informazioni sull'ambiente in cui si svolgerà la nuova attività:

- ❖ grado di attrattività del mercato
- ❖ analisi della domanda sia qualitativa che quantitativa
- ❖ prodotti offerti dai concorrenti
- ❖ tecniche di marketing
- ❖ mezzi per rendere più appetibile il prodotto
- ❖ valutazione della clientela di riferimento (sua segmentazione)
- ❖ individuazione dei bisogni dei clienti
- ❖ zone geografiche

DESCRIZIONE DEL BUSINESS

Obiettivo di questa sezione è quello di descrivere l'ambiente in cui l'azienda andrà ad operare e di come intenda posizionarsi nel mercato in termini di offerta e posizionamento competitivo.

➤ ANALISI DELL'AZIENDA (LA STORIA)

➤ ANALISI DEL PRODOTTO/MERCATO

- ✓ IL PRODOTTO/SERVIZIO

- ✓ IL MERCATO E LA SEGMENTAZIONE

➤ ANALISI DEL SETTORE

- ✓ CICLO DI VITA

- ✓ LA CONCORRENZA

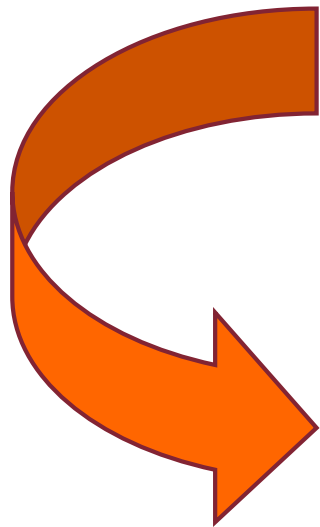
- ✓ I FORNITORI E I CANALI DISTRIBUTIVI

- ✓ TREND E PREVISIONI

➤ LE STRATEGIE

ANALISI DEL PRODOTTO/MERCATO

Occorre procedere alla segmentazione della domanda, ossia analizzare i consumatori ed individuare dei parametri utili ad una analisi dei loro bisogni e motivazioni di acquisto, su una classificazione tradizionalmente basata sui quattro livelli:

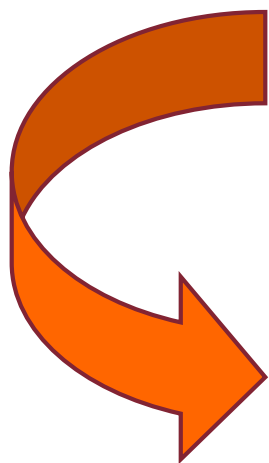


- **geografico**, con la suddivisione del mercato per aree territoriali o per zone climatiche;
- **demografico**, allorché siano considerate caratteristiche demografiche, quali popolazione, fascia di età, sesso;
- **socio-economico**, per variabili quali occupazione, reddito, educazione, classe sociale;
- **psicografico**, se l'analisi del target si concentra su elementi quali bisogni, motivazioni di acquisto, valori.

ANALISI DEL PRODOTTO/MERCATO

Il processo di analisi ed individuazione del target consente di studiare come la propria offerta è in grado di soddisfare le attese del mercato (la domanda) ed esattamente a chi è rivolta (il target).

Dall'associazione di prodotti/servizi ad una determinata fascia di clientela nascono le aree di affari, ossia le aree con cui è possibile scomporre l'attività d'impresa.



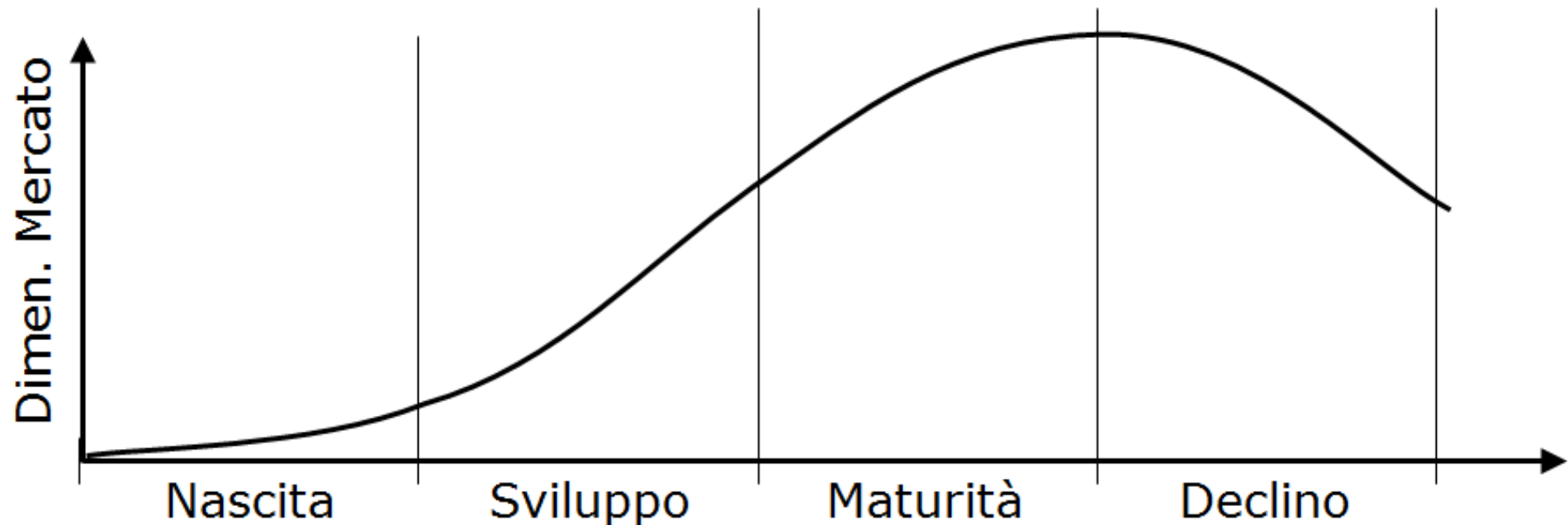
Per essere efficaci, tuttavia, è necessario che queste aree siano:

- **significative**, ossia di dimensioni economiche tali da giustificare la focalizzazione aziendale;
- **accessibili**, vale a dire efficacemente (economicamente) raggiungibili dall'impresa.

ANALISI DEL SETTORE

1. **caratteristiche dell'offerta**, cioè sui concorrenti, sulla struttura dei canali distributivi e sul mercato di approvvigionamento.

In questo senso, occorre innanzitutto domandarsi in quale settore si opera o si va ad operare, per capirne il  **ciclo di vita**.



ANALISI DEL SETTORE

2. analisi della concorrenza

in funzione della somiglianza al mercato-target della propria iniziativa. Si dividono in:

- concorrenti **diretti / indiretti**, a seconda che mirino a soddisfare esigenze di consumo simili o meno del target;
- concorrenti **inter** o **intra-channel**, ossia tra player della new economy più o meno focalizzati su attività fisiche o digitali.

Analisi SWOT

Per poter determinare le basi della strategia si deve procedere ad una analisi SWOT.

- ❑ **Strengths (punti di forza):** rappresentano le capacità e le competenze dell'organizzazione che sono utili e distintive per il raggiungimento dell'obiettivo strategico.
- ❑ **Weaknesses (punti di debolezza):** rappresentano le risorse e le competenze aziendali che sono inutili se non dannose per il raggiungimento dell'obiettivo e che dunque devono essere riviste e reindirizzate.
- ❑ **Opportunities (opportunità):** evidenziano le tendenze e gli eventi positivi che possono fornire vantaggi all'impresa e sostenerla nella realizzazione dell'obiettivo strategico.
- ❑ **Threats (minacce):** identificano rischi o eventi certi che possono compromettere presente e futuro e che, in qualche modo vanno ridotti, evitati, o affrontati con un'accurata programmazione e pianificazione.

LE STRATEGIE

Le strategie aziendali sono quel connubio di azioni ed atteggiamenti volti a conseguire il successo aziendale in senso esteso (e dunque non solo in termini di profitto).

Sono suddivise in:

- **le strategie sociali**, ossia fini ed obiettivi delle politiche di relazioni interne ed esterne all'impresa;
- **le strategie competitive**, in termini di posizionamento desiderato;
- **le strategie organizzative**, attinenti alla definizione della struttura aziendale adeguata alle esigenze di mercato;
- **le strategie economico-finanziarie**, miranti ad obiettivi di efficienza, redditività, liquidità.

STRATEGIE DI MARKETING

vengono utilizzate per portare il prodotto dall'azienda al consumatore finale, le leve del marketing (marketing mix) sono:

prodotto (o servizio):

è importante definire tutte le caratteristiche e i pregi, indicando anche gli eventuali accessori che ne aumentano il valore

prezzo:

va considerato come elemento decisivo nella scelta del consumatore; è importante confrontarlo con il prezzo praticato normalmente dalla concorrenza e coi costi di produzione

promozione:

strumenti:
- *pubblicità*
- *marketing diretto*
- *relazioni pubbliche*
- *promozioni vendite*
servono a comunicare l'esistenza del prodotto e i vantaggi rispetto a prodotti concorrenti

distribuzione:

per la scelta dei canali distributivi sarà necessario valutare la natura del mercato di riferimento e i vantaggi connessi a ciascun canale

risorse umane:

sono strategicamente indispensabili: è opportuno avvalersi di collaboratori esperti e idonei a rapportarsi con la clientela o provvedere alla loro formazione

LA PRODUZIONE

nel BP l'imprenditore deve indicare quali tecnologie e processi produttivi utilizzerà e in particolare:

- cosa verrà prodotto internamente all'azienda e cosa invece attraverso servizi esterni (**outsourcing**)
- tecnologie e processi produttivi (macchine e impianti)
- dimensione degli impianti
- immobilizzazioni **materiali** (macchinari, impianti, immobili, terreni, capannoni, automezzi)
- immobilizzazioni **immateriali** (software, brevetti, licenze)

Inoltre sarà importante definire:

piano degli investimenti e piano d'ammortamento tecnologie utilizzate

programma di insediamento con costi e tempi per installazione impianti

approvvigionamento dei fattori produttivi

IL PIANO OPERATIVO

Completata la presentazione ed analisi dello studio sulla propria offerta, sul settore, sulle proprie strategie, il piano di impresa deve ora abbandonare la dimensione strategica per passare alla dimensione operativa.

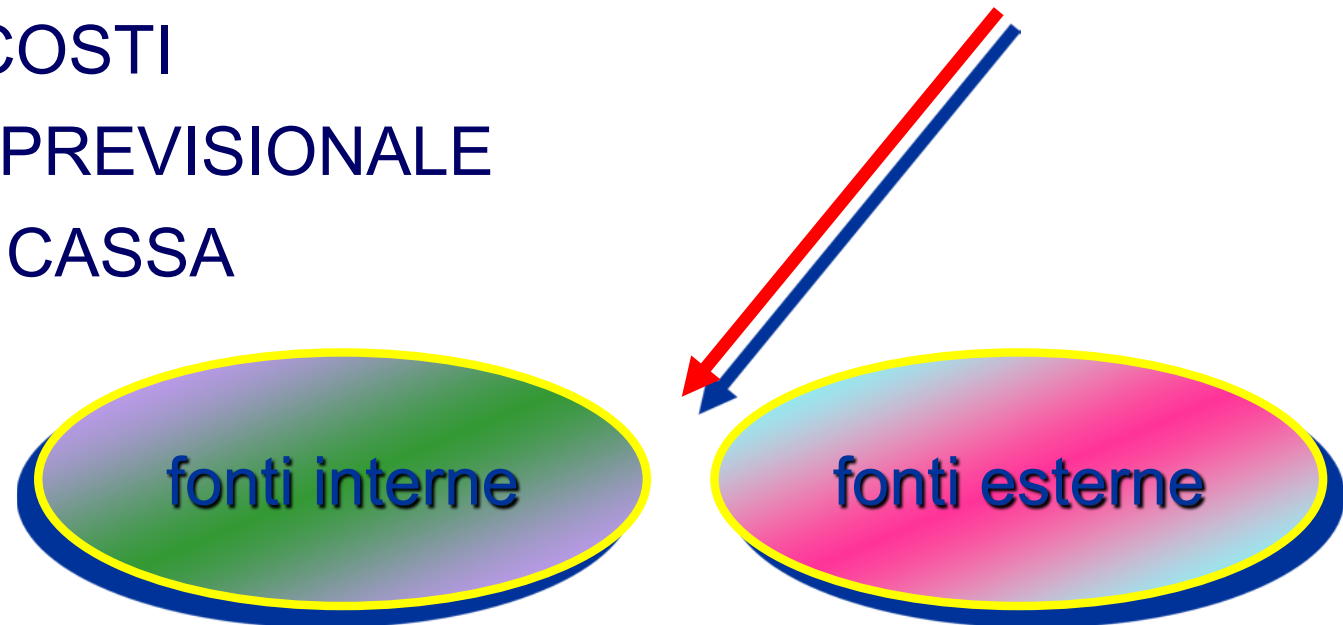
In pratica, deve esplicitare le modalità concrete del suo piano di sviluppo sul mercato su temi quali:

- » localizzazione
- » produzione & macchinari
- » logistica
- » piano di marketing
- » break-even operativo
- » budget di marketing

PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO

viene calcolato il fabbisogno finanziario e dipende dalle scelte dell'Imprenditore,
il PEF presenta le seguenti fasi:

- 1) PIANO DEGLI INVESTIMENTI
- 2) PIANO DELLE FONTI DI FINANZIAMENTO
- 3) RICAVI E COSTI
- 4) BILANCIO PREVISIONALE
- 5) FLUSSI DI CASSA



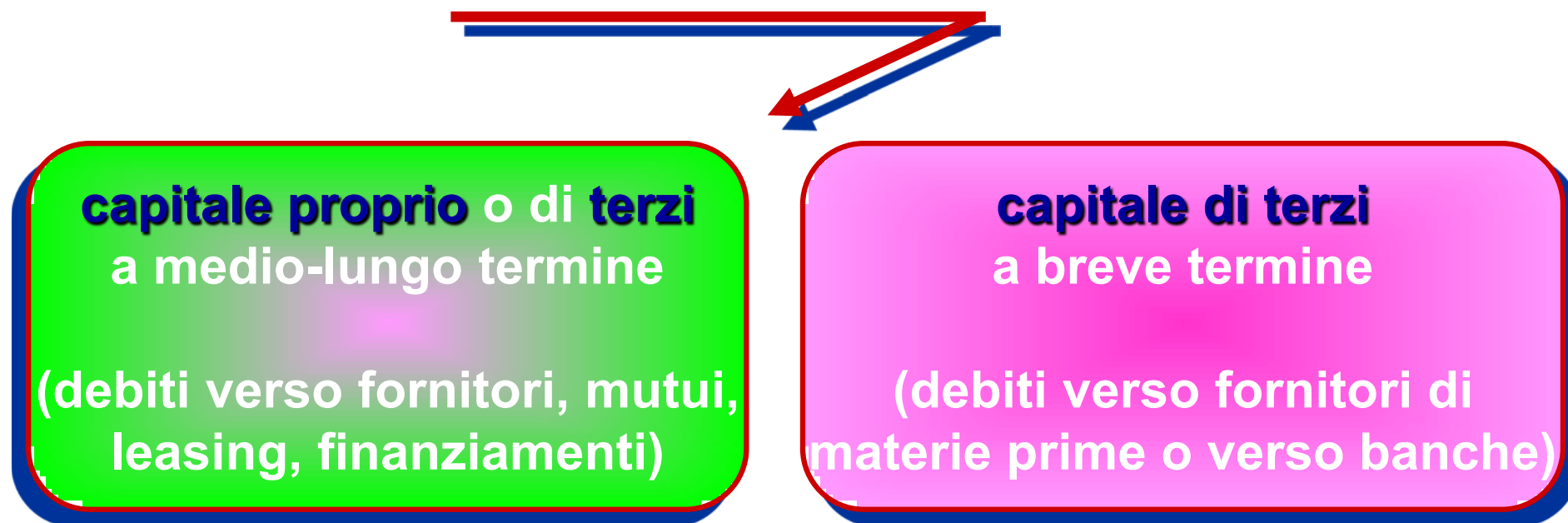
1) PIANO DEGLI INVESTIMENTI

- serve a quantificare il capitale necessario per la costituzione dell'impresa e il suo funzionamento: prevede gli investimenti effettuati in immobilizzazioni e in capitale circolante
- immobilizzazioni sono: beni materiali (immobili, macchinari, automezzi, dotazioni informatiche e altre attrezzature) e beni immateriali (brevetti e marchi) che presumibilmente rimarranno in azienda per un lungo periodo
- con il capitale circolante (liquidità, scorte, crediti verso clienti) si sosterranno i costi per le materie prime e i costi di produzione

2) PIANO DELLE FONTI DI FINANZIAMENTO

indica con quali fonti l'Imprenditore acquisterà i beni necessari per avviare l'impresa: fonti interne (capitale fornito dai soci) o fonti esterne (prestiti / obbligazioni o finanziamenti agevolati)

>>> bisogna quindi distinguere fra:



3) PIANO COSTI-RICAVI

serve per valutare se l'impresa è in grado di produrre un utile, calcolando il **punto di pareggio** (di bilico) *break even point* (il volume minimo che un'impresa deve raggiungere per conseguire un utile)



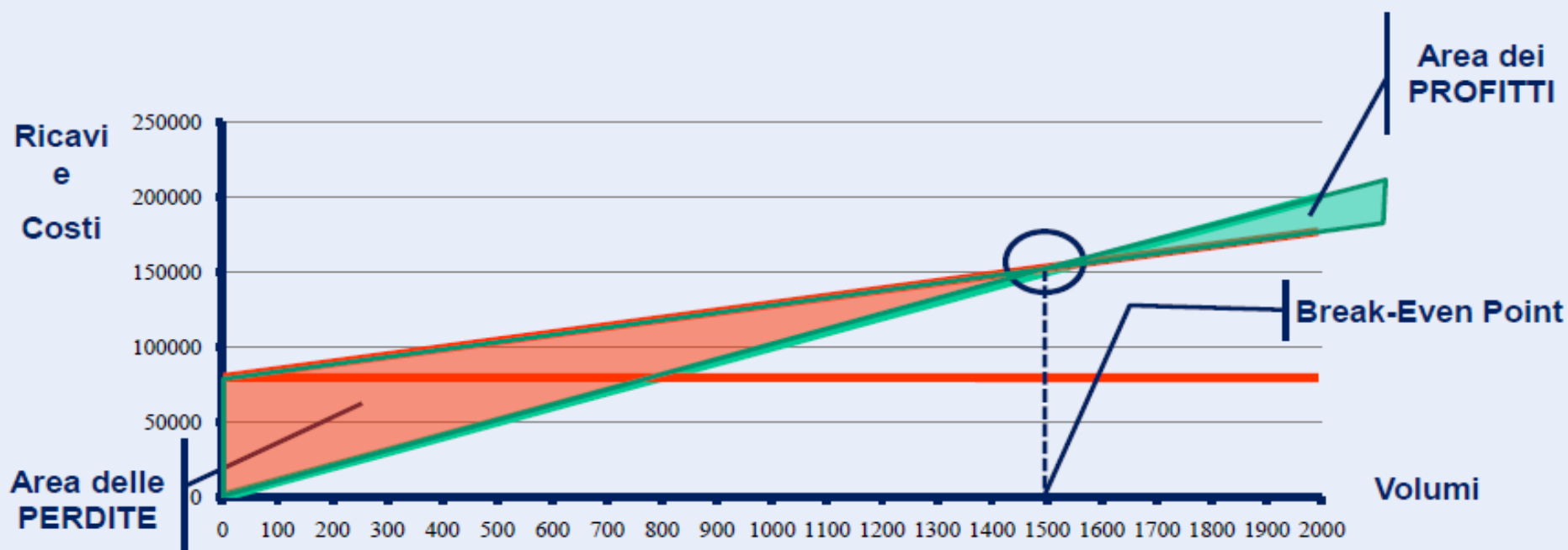
L'ANALISI DEL PUNTO DI PAREGGIO

Fornisce un obiettivo di vendita in prossimità del quale il business non genererà profitti ma neanche perdite.

È una valida indicazione quando si tratta di prendere decisioni critiche quali la determinazione dei prezzi di vendita, l'assunzione di nuovi addetti, l'eventuale acquisto di un nuovo macchinario.

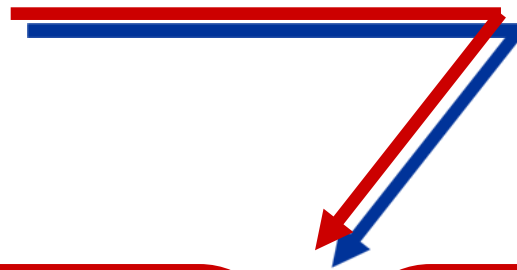
Un'impresa raggiunge il pareggio quando :

$$\text{RICAVI} = \text{COSTI}$$



4) BILANCIO PREVISIONALE

è composto da:



CONTO ECONOMICO
stime dei **ricavi** che
l'Imprenditore presume di
ottenere e dei **costi** da
sostenere per la produzione
nell'arco di **1 anno solare**

STATO PATRIMONIALE
che si compone di **attivo**
(beni presenti e loro valore)
e **passivo** (fonti di finanziamento
ed eventuale utile)

5) PIANO DEI FLUSSI DI CASSA

- **si valuta la liquidità dell'impresa per evitare improvvise carenze di risorse**
- **è necessario stimare mensilmente le entrate e le uscite (dalla differenza tra le due si ottiene il saldo netto mensile)**