

---

# **Business Plan, struttura e contenuti (Allegato)**

Università degli Studi di Bergamo

Facoltà di Ingegneria

Anno Accademico 2014 - 2015

Corso di Marketing Industriale e dei Servizi

Ing. Daniele Radici

---



- Introduzione e definizioni
- Obiettivi di un Business Plan
- Contenuti di un Business Plan

- Martini, P., Provenzali P., *Il Business Plan*, Sistemi Editoriali, 2005
- Prandina, D., (a cura di), *Start-up*, Ilsole24ore, 2001
- Borello, A., *Il Business Plan*, McGraw-Hill, 1999
- Guzzetti, E., *Il Business Plan gestionale*, Franco Angeli, 1998
- Guatri, E., Marinelli, C., *Costruire il Business Plan Guide*, IPSOA 2000
- Stutley, R., *The Definite Business Plan: The Fast Track to Intelligent Business Planning for Executives and Entrepreneurs*, Financial Times – Prentice Hall, 2002
- Siegel, E.S., Ford, B.R. e Bornstein, J.M., *Come si prepara il Business Plan, La guida Ernst&Young*, 2003
- Sahlman, W., How to write a great business plan, *Harvard Business Review*, July-August, 1997
- Rich, S.R., Gumpert, D.E., How to write a winning business plan, *Harvard Business Review*, May-June, 1985



- Insieme di attività/processo finalizzato a raccogliere informazioni, ad effettuare analisi e valutazioni;
- Insieme di metodologie “tradizionali” sviluppate nell’ambito di diverse discipline (strategia, marketing, accounting, ecc.) ma ricondotte all’interno di un nuovo schema complessivo;
- Documento in cui vengono riportati i principali risultati delle analisi e delle valutazioni condotte.



*[...] uno studio che da una parte include l'analisi di mercato, del settore e della concorrenza, e dall'altra il piano sviluppato dall'azienda su come presentarsi, con quali prodotti/servizi, perseguendo quali strategie, attraverso quale organizzazione [...]*

*[...] attraverso la quantificazione dei numeri che consentano di determinare il grado di attrattività economica a fattibilità finanziaria dell'iniziativa [...]*



*studio condotto in via preventiva dei problemi e dei valori di un progetto imprenditoriale al fine di stabilirne la fattibilità concreta, l'opportunità economica e la compatibilità finanziaria. Il BP è pertanto un documento con il quale:*

- *si definisce un progetto imprenditoriale*
- *si delineano le linee strategiche e operative*
- *si stabiliscono chiaramente gli obiettivi*
- *si effettua la pianificazione economico – finanziaria*



*“A business plan is a document which articulates the critical aspects, basic assumptions and financial projections regarding a business venture. It also the basic document used to interest and attract support -financial and otherwise- for a new business concept.”*

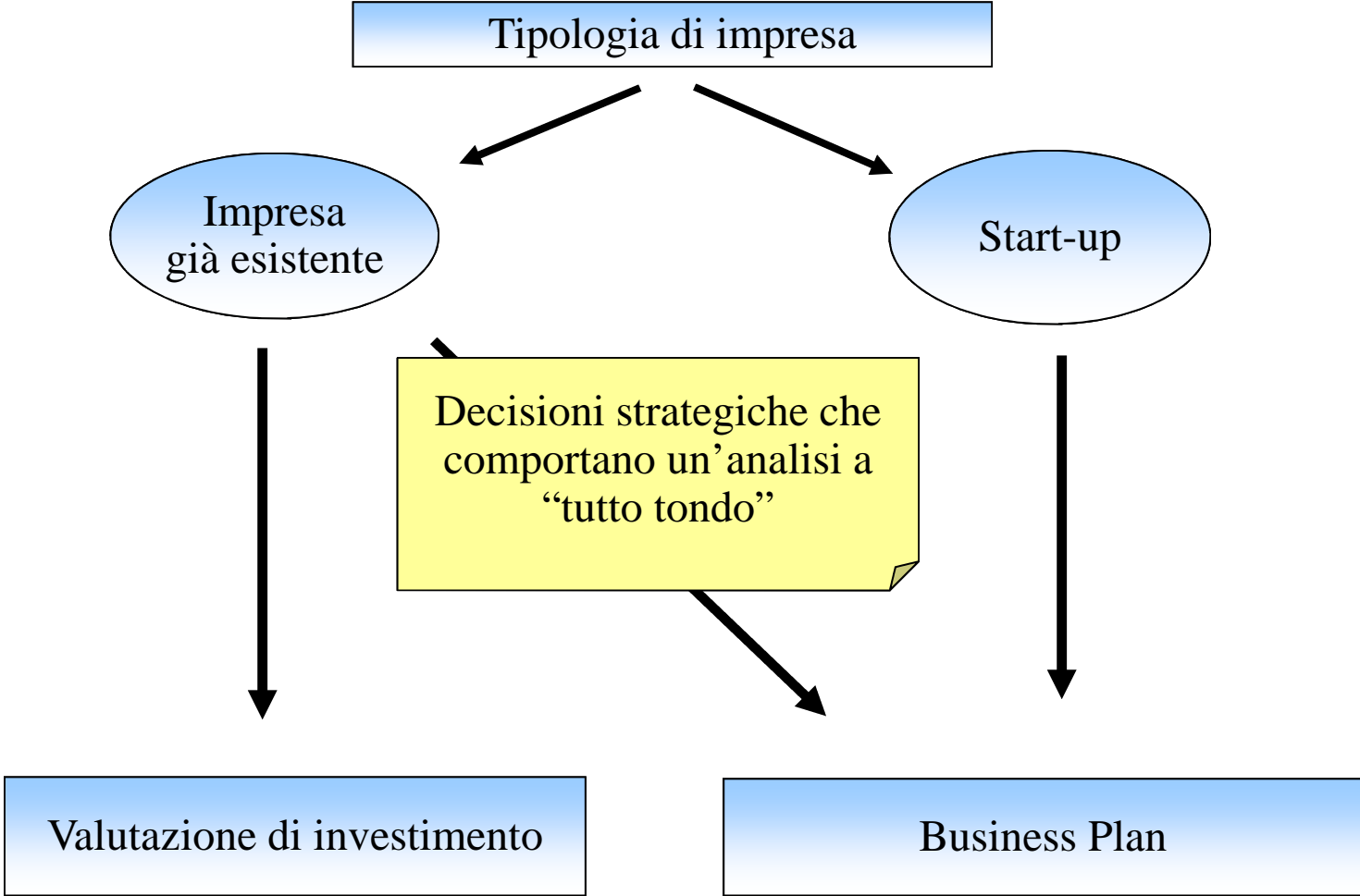
Harvard Business School

*“Il business plan è lo strumento operativo che in maniera sistematica esplicita tutti gli elementi che compongono qualunque progetto imprenditoriale al fine di pianificarli, individuarne punti critici e valutarne tutte le possibili ricadute sia qualitative sia quantitative.”*

Il Sole24Ore



# Quando si utilizza?





## ■ Pianificazione

- Valutare la fattibilità/redditività
- Individuare le risorse/competenze necessarie
- Individuare e ridurre le aree di rischio (contesto)
- Definizione dell'assetto organizzativo
- Pianificazione strategie



Rilevanza dei contenuti

## ■ Controllo

- Valutazione/incentivazione
- Apprendimento



Rilevanza della verifica delle performance

## ■ Comunicazione

- Esterna (accesso alle fonti di finanziamento)
- Interna (definizione della visione imprenditoriale)



Rilevanza della forma

- Sommario
- Descrizione del business:
  - Descrizione generale dell'impresa
  - Descrizione generale del prodotto/servizio
- Piano strategico
- Piano di marketing
- Piano operativo
- Piano organizzativo e delle risorse umane
- Piano finanziario
- Proiezioni economico-finanziarie
- Piano di start-up



## SOMMARIO

- Business Idea
- Attrattività dell'area di business
- Risorse/competenze
- Risultati previsti
- Obiettivi del Business Plan



## DESCRIZIONE DEL BUSINESS

### Descrizione generale dell'impresa

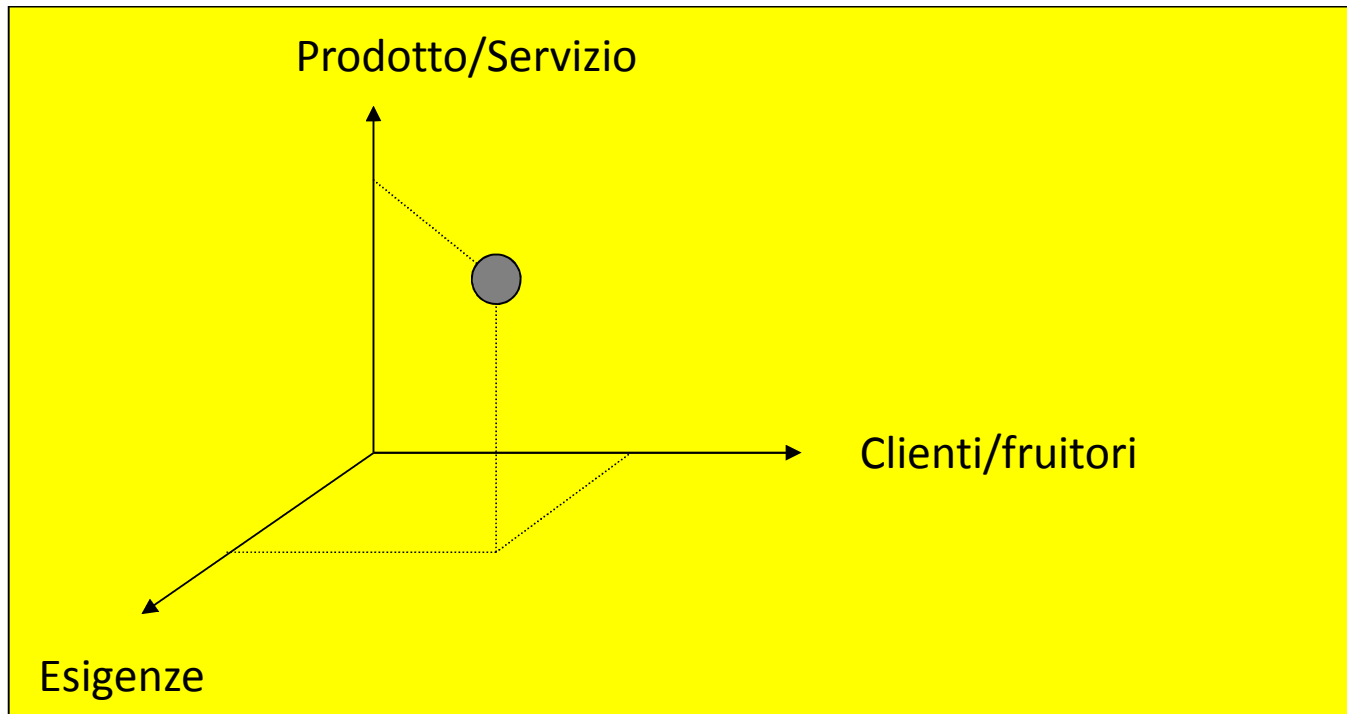
- Impresa costituenda o esistente
- Posizionamento competitivo
- Attività interne/esterne
- Gruppo imprenditoriale



# DESCRIZIONE DEL BUSINESS

## Descrizione generale dell'impresa

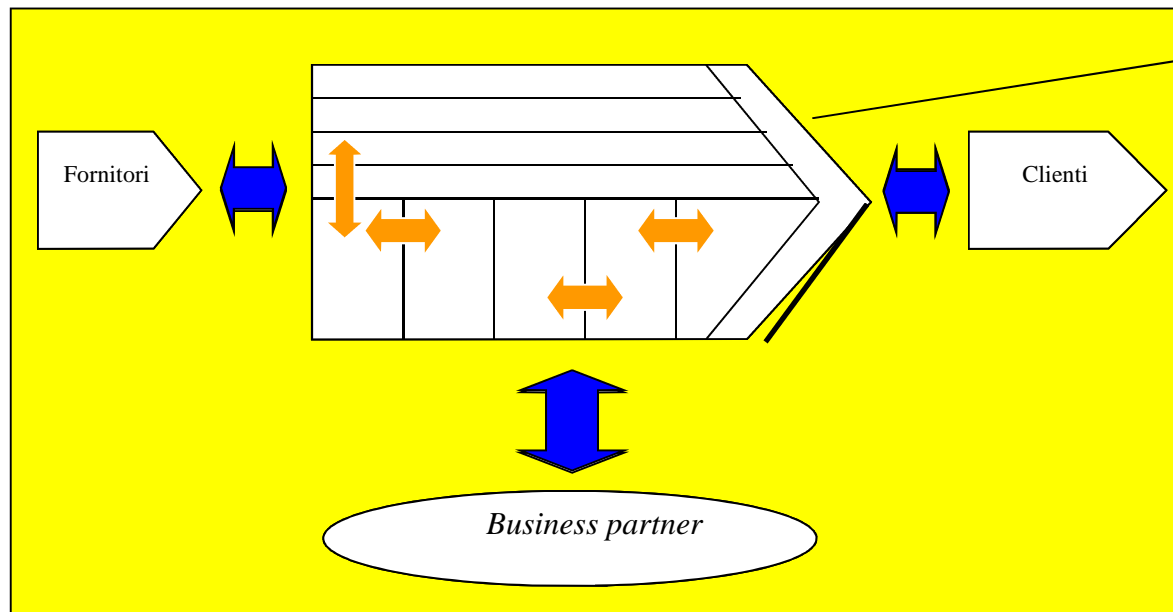
Posizionamento competitivo (modello di Abel)



# DESCRIZIONE DEL BUSINESS

## Descrizione generale dell'impresa

Configurazione della catena del valore



Attività svolte  
all'interno  
*versus*  
Attività in  
outsourcing

Gruppo imprenditoriale (anche all'interno di un'impresa già esistente)

# La catena del valore

Le attività di un'impresa, vengono distinte nella modellizzazione di Porter, in:

**Attività PRIMARIE:** contribuiscono direttamente alla creazione di valore.

**Attività SECONDARIE:** (o di supporto) permettono lo svolgimento continuato, nel tempo, delle attività primarie.



## DESCRIZIONE DEL BUSINESS

### Descrizione generale del prodotto/servizio

- Descrizione “fisica” del prodotto/servizio
- Uso/usi o meglio ancora “l’individuazione dei bisogni che soddisfa”
- Modalità di utilizzo
- Plus rispetto a prodotti simili
  - Costo
  - Qualità
  - Servizio
  - Immagine
- Stato di avanzamento





## PIANO STRATEGICO

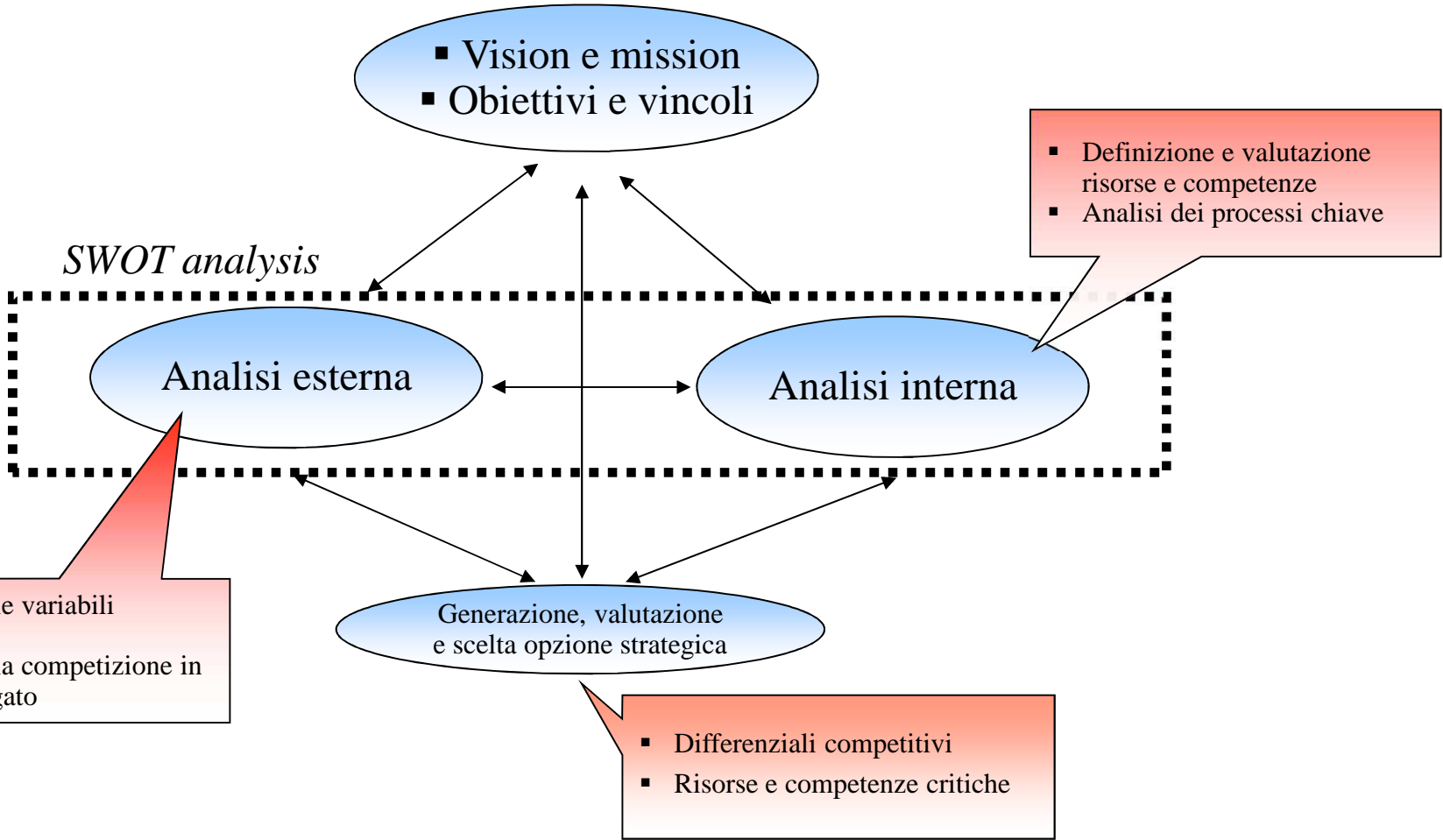
- **Vision/mission e obiettivi**
- **Analisi esterna**
- **Analisi interna**

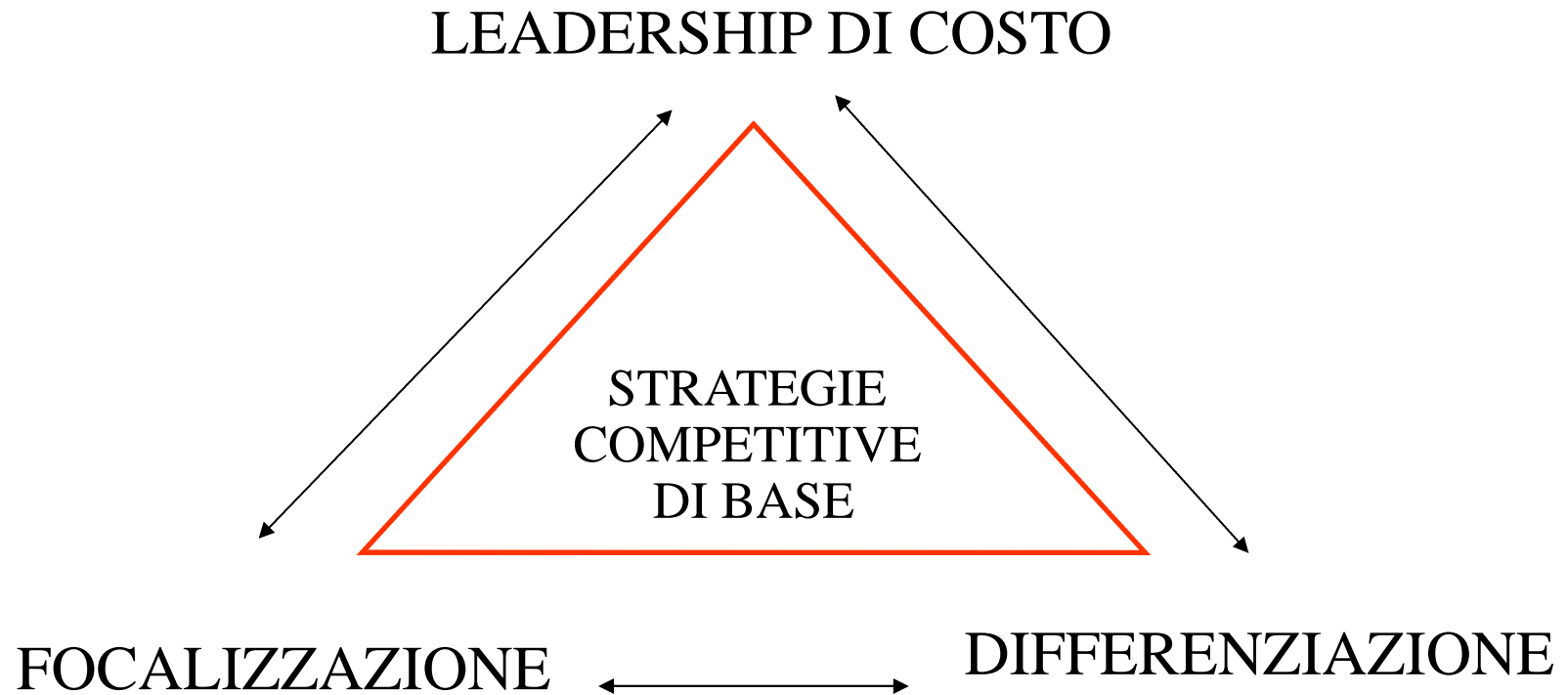


- **Strategia scelta**



# PIANO STRATEGICO





Vision (*industry foresight*): la migliore ipotesi sul futuro in termini di bisogni dei clienti, trend tecnologici, ecc.; la sua individuazione richiede *creatività e immaginazione*.

Mission (*strategic intent*): ambiziosa e avvincente “via al *futuro*”.

(Prahalad e Hamel, 1994)

Vision e mission consentono di:

- dare un “senso di *direzione*” all’impresa;
- trasmettere un senso di scoperta e di sfida (*challenge*);
- *motivare* le persone coinvolte nello start-up;
- orientare la “*cultura*” aziendale;



anni '70: "a PC in every home and in every office"  
anni '90: "Computers that see, listen, learn: IT as  
the world's Digital Nervous System"

*Microsoft*

'Internet come strumento  
utile  
Internet come servizio  
locale'

*Volendo.com, 2000*

'Anywhere, anytime computing'

*Digital, 1997*

'From consumers to consumernets'

*Lotus, 1997*

'Wire every enterprise, Link  
businesses one to another, Link  
million of people to  
businesses'

*Netscape, 1997*



Usare le tecnologie e i mezzi telematici per offrire sempre nuovi servizi agli utenti al fine di migliorare la loro gestione del tempo e di agevolarli nella vita quotidiana

*Virtual assistant*

Donare tempo ai nostri clienti attraverso soluzioni online alle esigenze quotidiane

*Volendo.com, 2000*

Pagate l'informazione non le scartoffie!

*Copisteria virtuale*

Contribuire alla cultura di una alimentazione sana e bilanciata, ricca di tutti i principi nutritivi necessari per il corretto sviluppo e mantenimento delle funzioni vitali dell'uomo

*E-commerce B2C prodotti biologici*

Vogliamo aiutare i nostri clienti sia a migliorare la redditività dell'attività alberghiera, sia a conseguire un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza

*E-procurement B2B settore alberghiero*

Vogliamo garantire esperienze di shopping emozionale attraverso un processo transattivo arricchito e coinvolgente

*E-commerce B2C multichannel*

Essere leader in Italia nel fornire gratuitamente informazioni ai giovani sul divertimento, nei centri metropolitani

*Content provider*



# Vision e Mission: il percorso della Chevron

- Mission
  - Siamo un'impresa internazionale che fornisce energia e prodotti chimici vitali alla crescita delle economie mondiali. La nostra missione è quella di creare un valore superiore per i nostri azionisti, i nostri clienti e i nostri impiegati.
- Vision
  - La nostra visione è quella di essere meglio del migliore, che significa:
    - Gli impiegati sono orgogliosi del loro successo come gruppo;
    - I clienti, i fornitori ed il governo ci preferiscono;
    - I concorrenti ci rispettano;
    - Le comunità ci danno il benvenuto;
    - Gli investitori sono desiderosi di investire nella nostra azienda.



# Vision e Mission: il percorso della Chevron

- Il nostro obiettivo principale è quello di superare le performance finanziarie dei nostri concorrenti più forti. Il nostro obiettivo è quello di essere il numero uno tra i nostri concorrenti durante il periodo 1994-1998 nella remunerazione agli azionisti. Per perseguire tale obiettivo bilanceremo la crescita di lungo termine con i risultati di breve termine. Il nostro approccio di business è basato su:
  - Valori di gruppo condivisi;
  - Gestione fondata sulla qualità totale;
  - Protezione delle persone e dell'ambiente

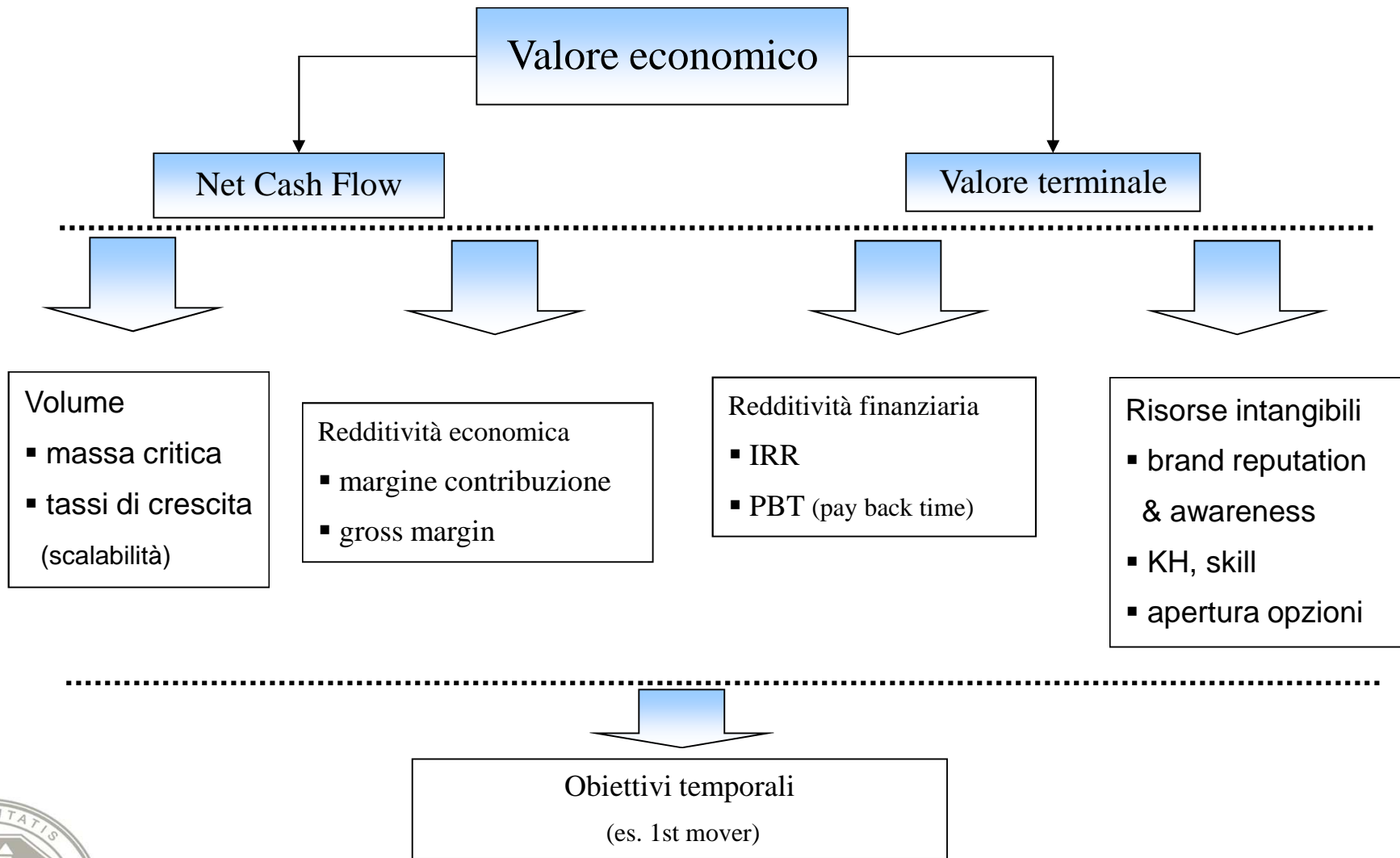




- Misurabili (attraverso specifici indicatori: ROE – ROI – ROS ma anche indicatori non finanziari);
- Riconducibili al valore economico;
- Credibili/raggiungibili ma ... ambiziosi (devono portare a risultati finanziari attrattivi).



# Obiettivi e valore economico



## PIANO DI MARKETING

- Obiettivi (qualitativi e quantitativi)
  - Obj aziendali di lungo periodo → piano operativo delle vendite
  - Coerenza delle leve di marketing rispetto agli obiettivi
  - Sistema di incentivazione venditori
  - Parametro per l'analisi di scostamento



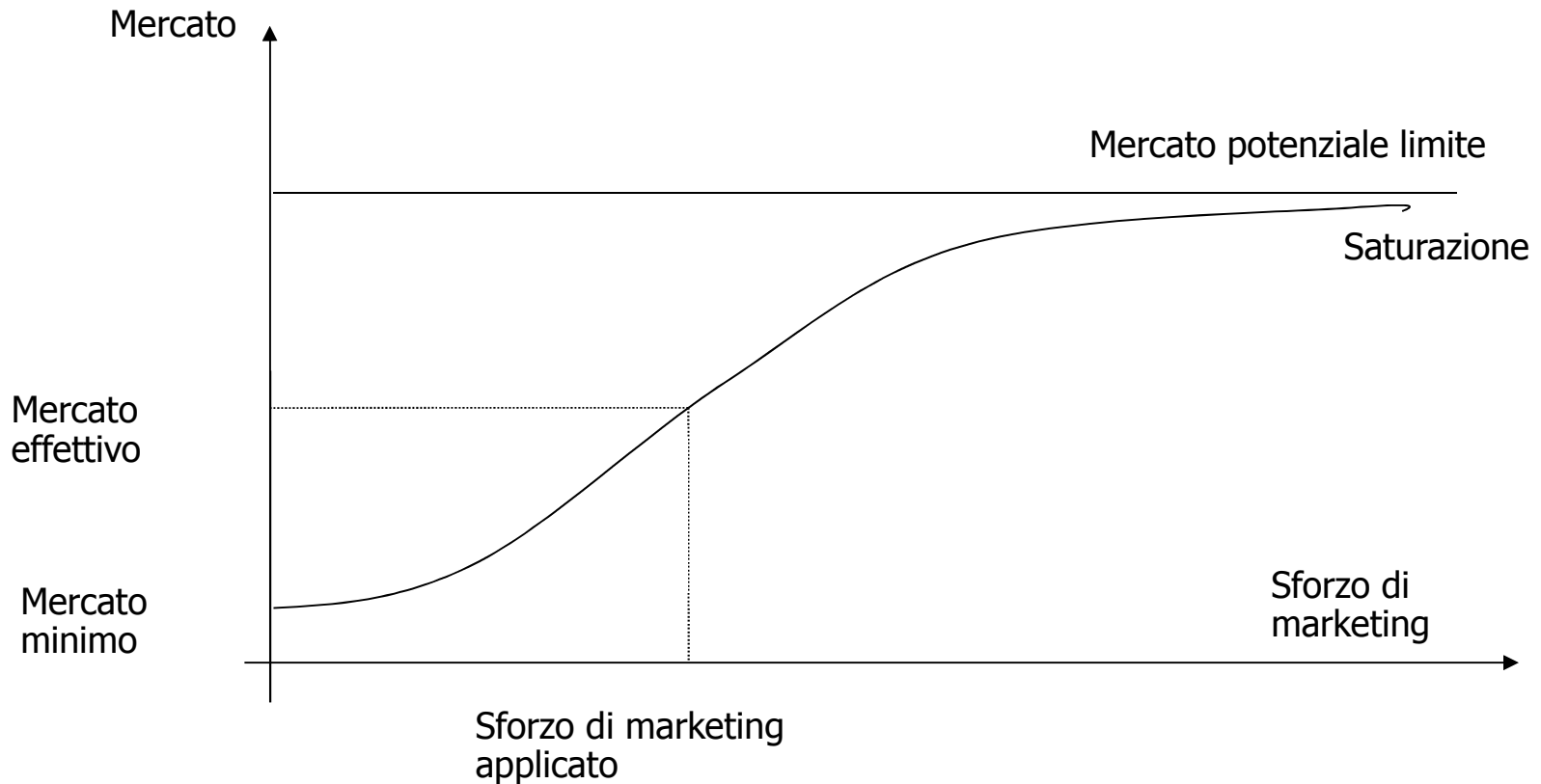
## PIANO DI MARKETING

Le fasi del Piano di Marketing



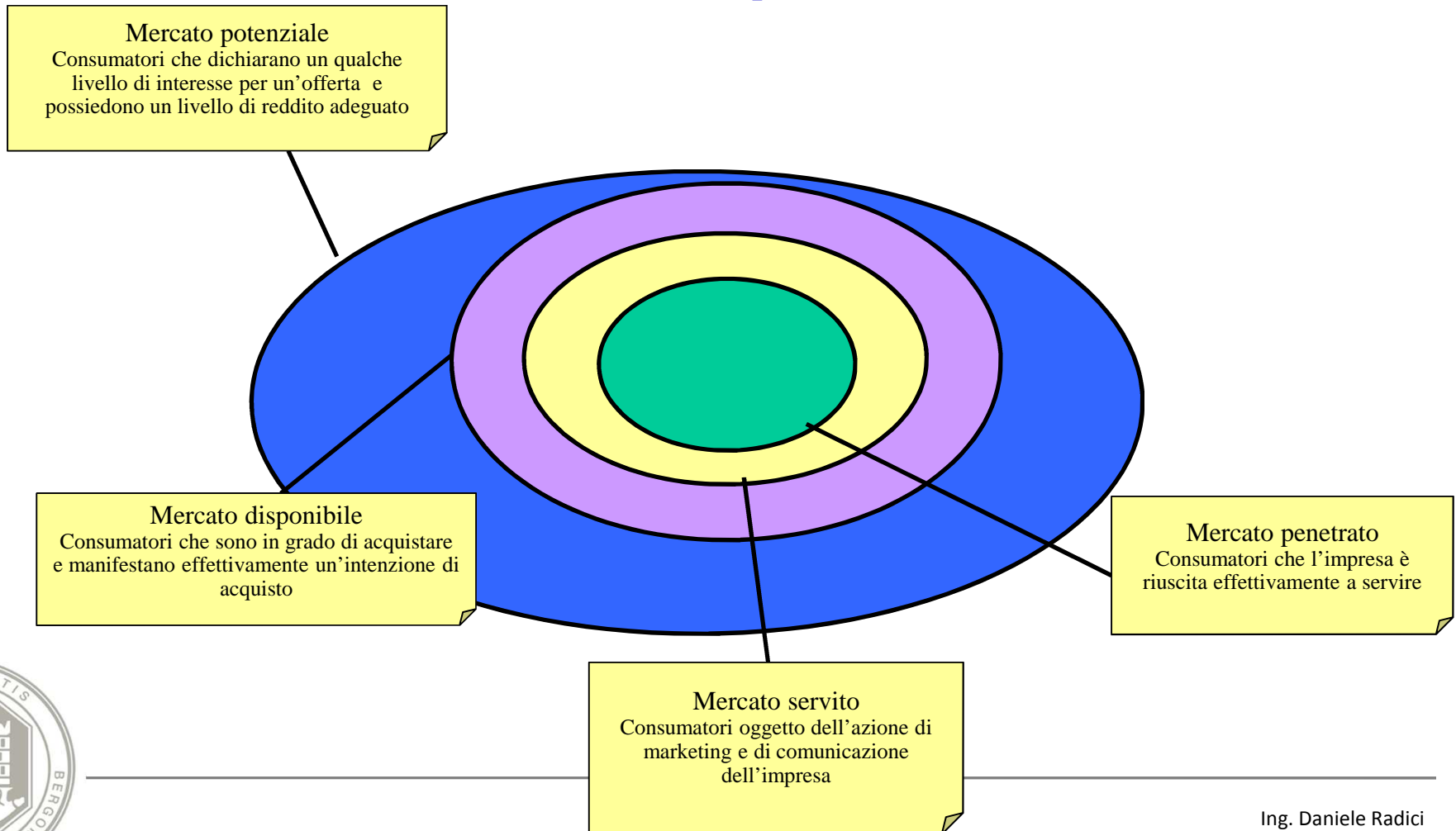
# PIANO DI MARKETING

## Fase 1 - Analisi del mercato potenziale di riferimento



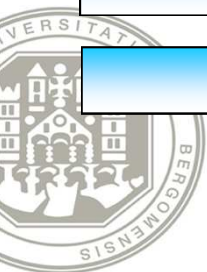
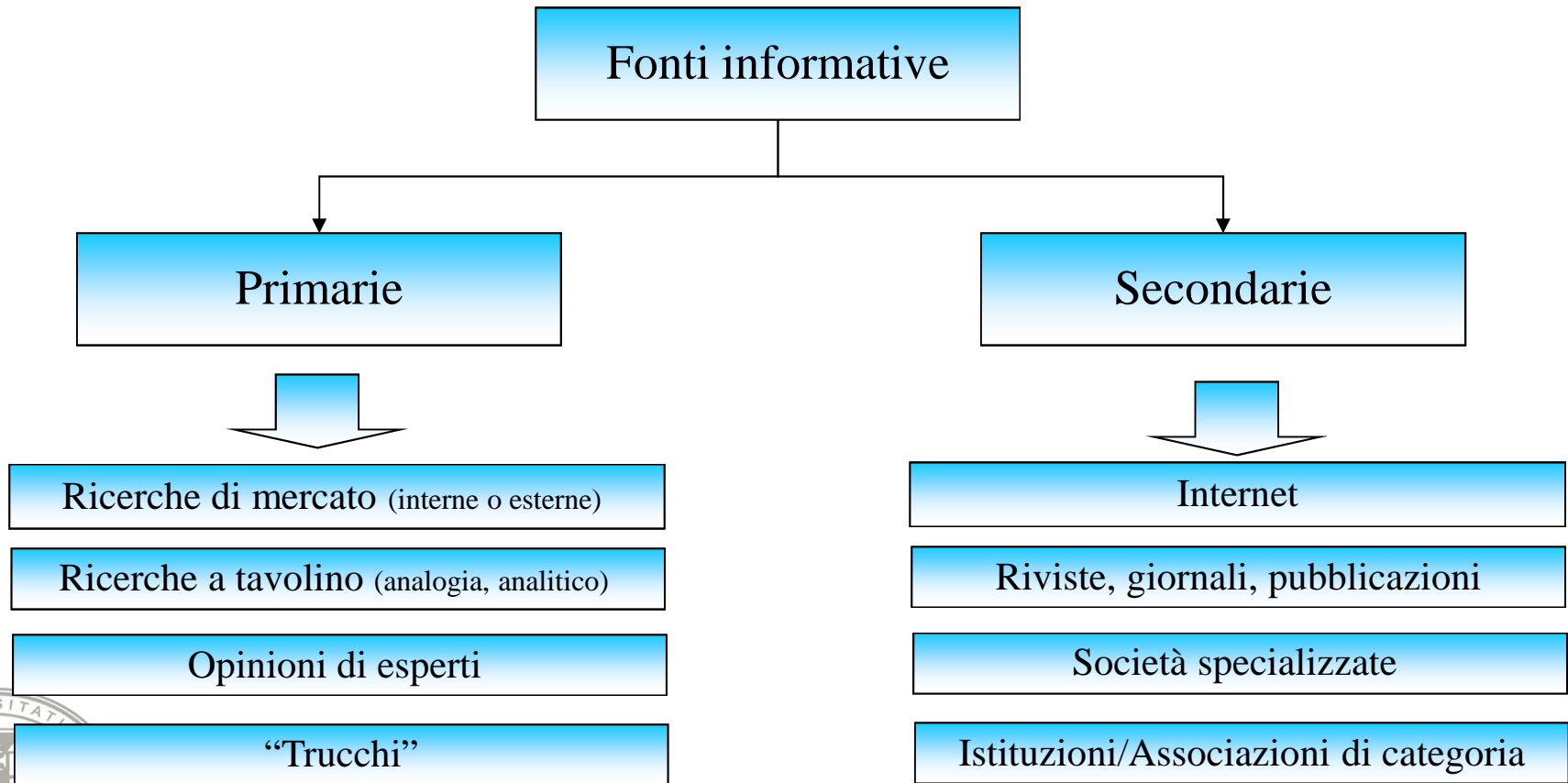
## PIANO DI MARKETING

### Fase 1 - Analisi del mercato potenziale di riferimento



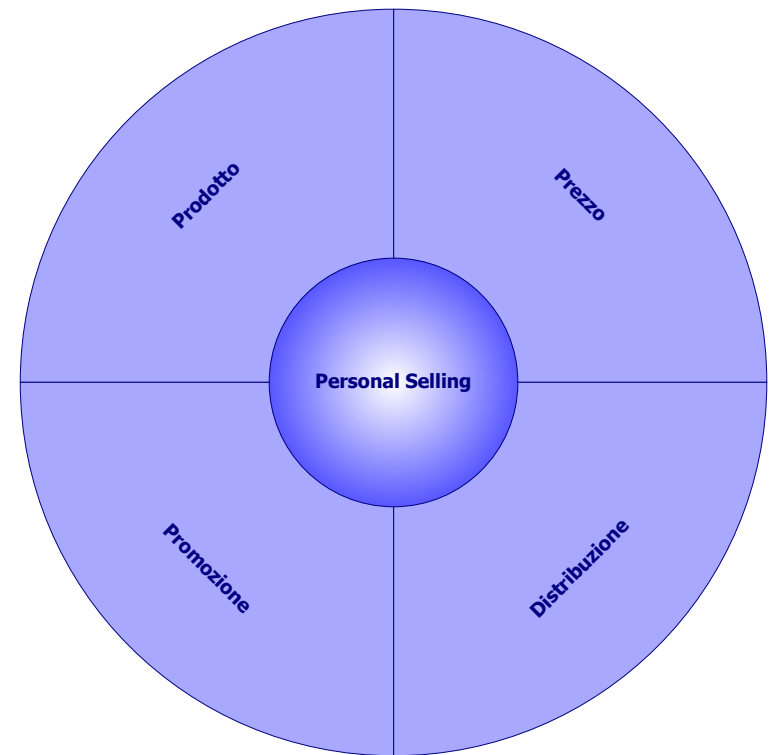
## PIANO DI MARKETING

### Fase 1 - Analisi del mercato potenziale di riferimento



## Marketing mix (o leve del marketing)

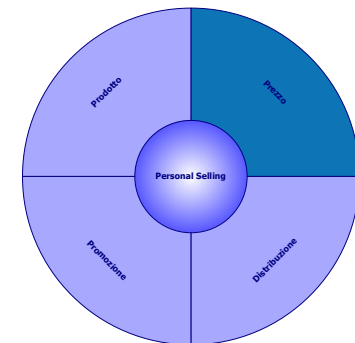
- Prodotto (già trattato nella “Descrizione del prodotto/servizio”)
- Prezzo;
- Posto/Distribuzione;
- Promozione.





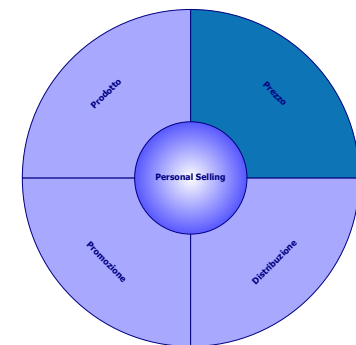
## Prezzo

- Definizione della politica di prezzo
  - Entità (fascia alta, media, bassa)
    - Motivazioni alla base della politica di prezzo (costi, caratteristiche del mercato, strategia, competitori, ecc.)
    - Dinamica futura
- Politica di sconti e/o di stagionalità;
- Da considerare:
  - Elasticità domanda;
  - Percezione della componente prezzo;
  - Struttura dei costi;
  - Piano delle vendite.



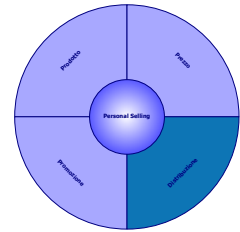
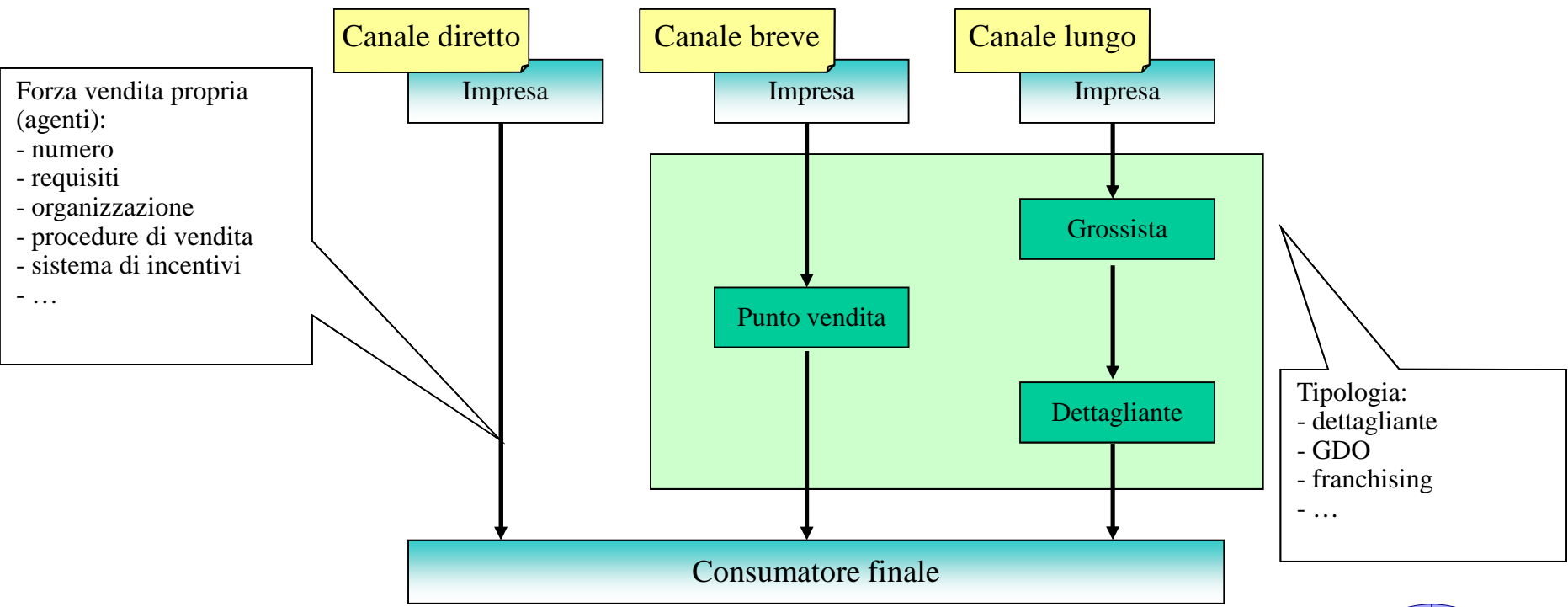
## Posto (canale di vendita/distribuzione)

- È necessario considerare:
  - Costi/benefici
    - Canali di vendita (in/out);
    - Canali di distribuzione;
    - Intensità azione commerciale.
  - Caratteristiche del prodotto:
    - Deperibilità
  - Caratteristiche del mercato:
    - Disponibilità del canale prescelto

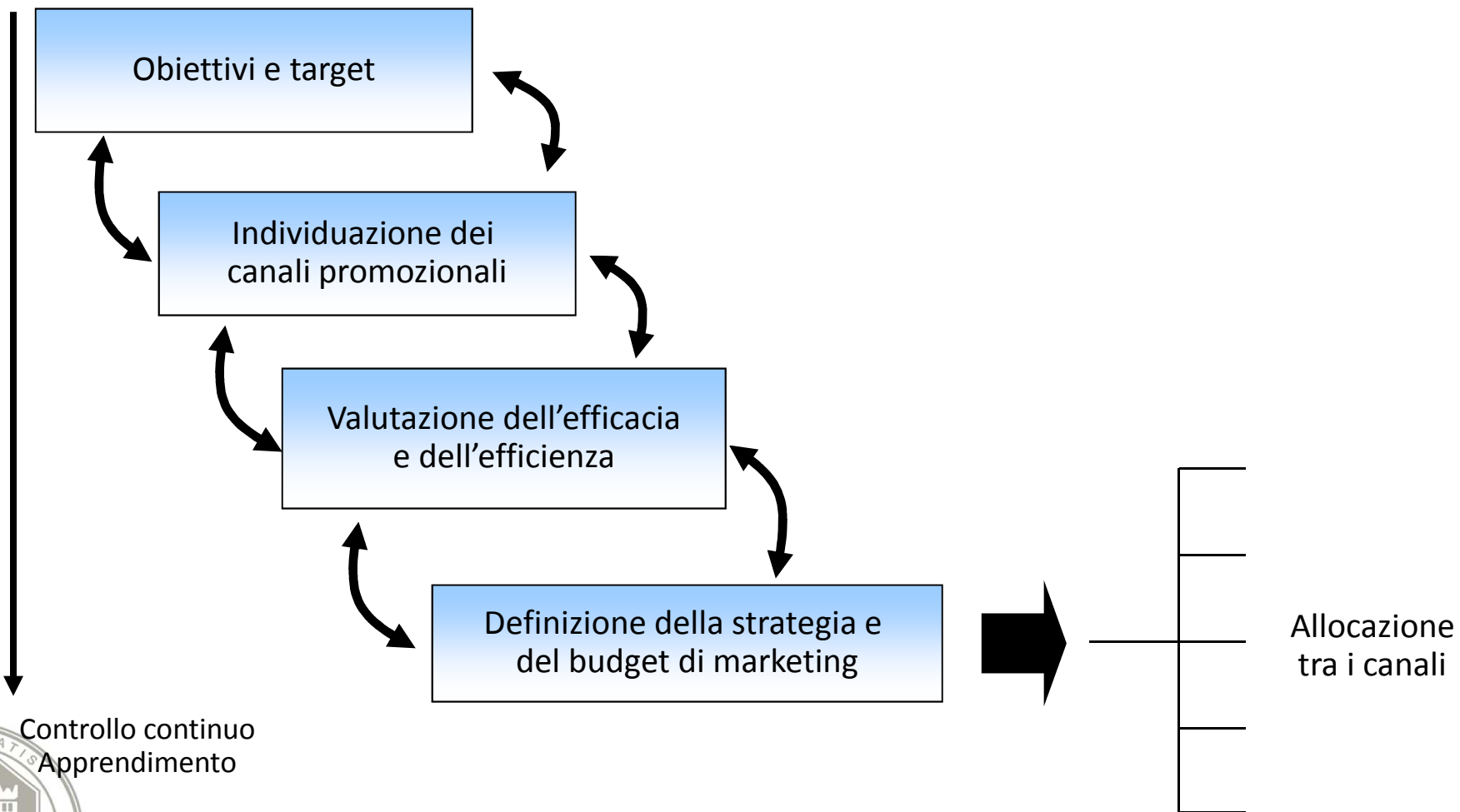


# Marketing Mix

## Posto



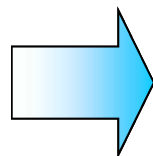
# Piano di Marketing – Processo di promozione



# Piano di Marketing – individuazione dei canali promozionali

- Advertising classico:

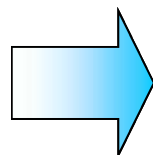
- televisione/radio
- stampa
- affissioni/volantinaggio
- Internet



Presentazione dell'offerta commerciale a pagamento

- Promozione vendite:

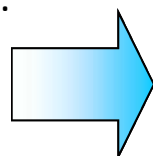
- concorsi a premi
- offerte/vendite speciali
- campioni gratuiti
- buoni sconto/premio
- dimostrazioni



Incentivi a consumatori o intermediari

- Sponsorizzazioni e relazioni pubbliche:

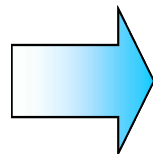
- comunicati stampa e uff. stampa
- conferenze, seminari, convegni
- public relations



Spazi editoriali/giornalistici non onerosi

- Direct marketing:

- telemarketing
- call center
- Internet



Comunicazione diretta al consumatore o alla forza vendita



## Previsione della domanda

- Stima della domanda
  - Tecniche di previsione;
  - Analisi di mercato;
  - Analisi di sensitività;
  - What-if.
- Analisi di Break-Even (per quantità e tempo)



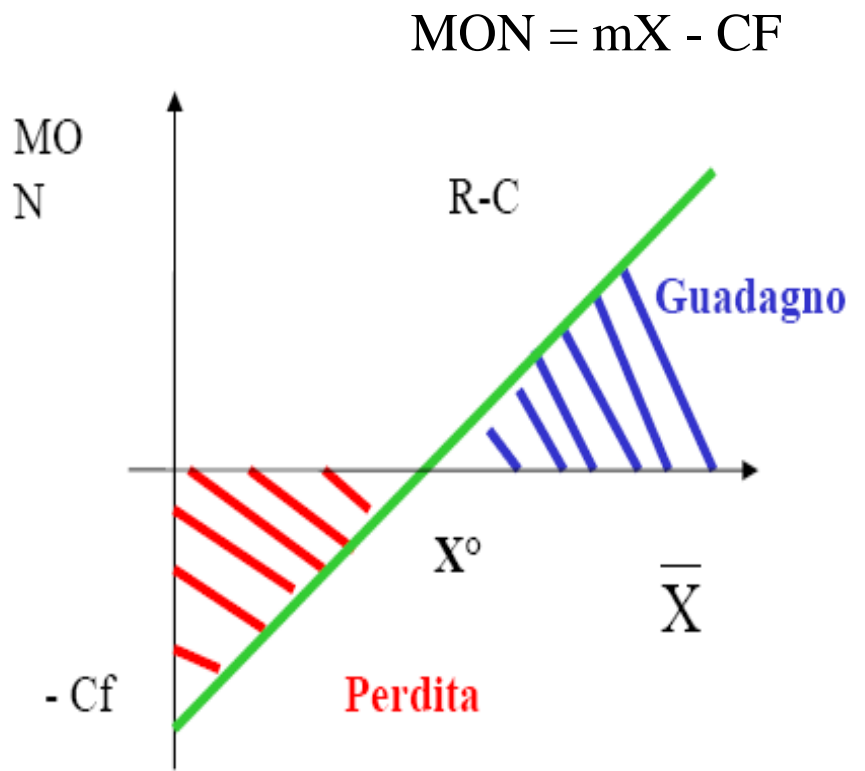
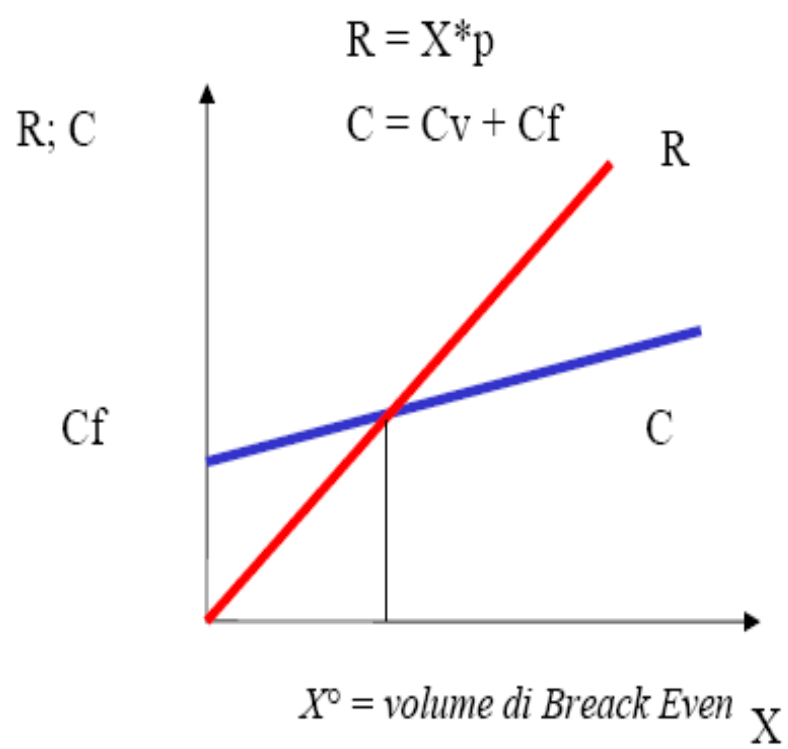
# Il Break Even: definizione

- Il Break Even Point (o punto di pareggio) di un'impresa può essere calcolato in due modi diversi:
  1. Determinazione il minimo volume operativo che consente il pareggio tra ricavi e costi totali (Ricavi Tot. = Costi Tot.)
  2. Determinazione il minimo volume operativo che permette l'ottenimento di certi livelli di redditività (Ricavi Tot. = Costi Tot. +  $\Delta$ Redditività)
- Analiticamente (ipotesi di impresa mono-prodotto):
  1.  $X = CF / m$
  2.  $X = (MON^* + CF) / m$

Dove:  $MON^*$  = livello di redditività obiettivo;  $CF$  = costi fissi;  $m$  = margine di contribuzione.

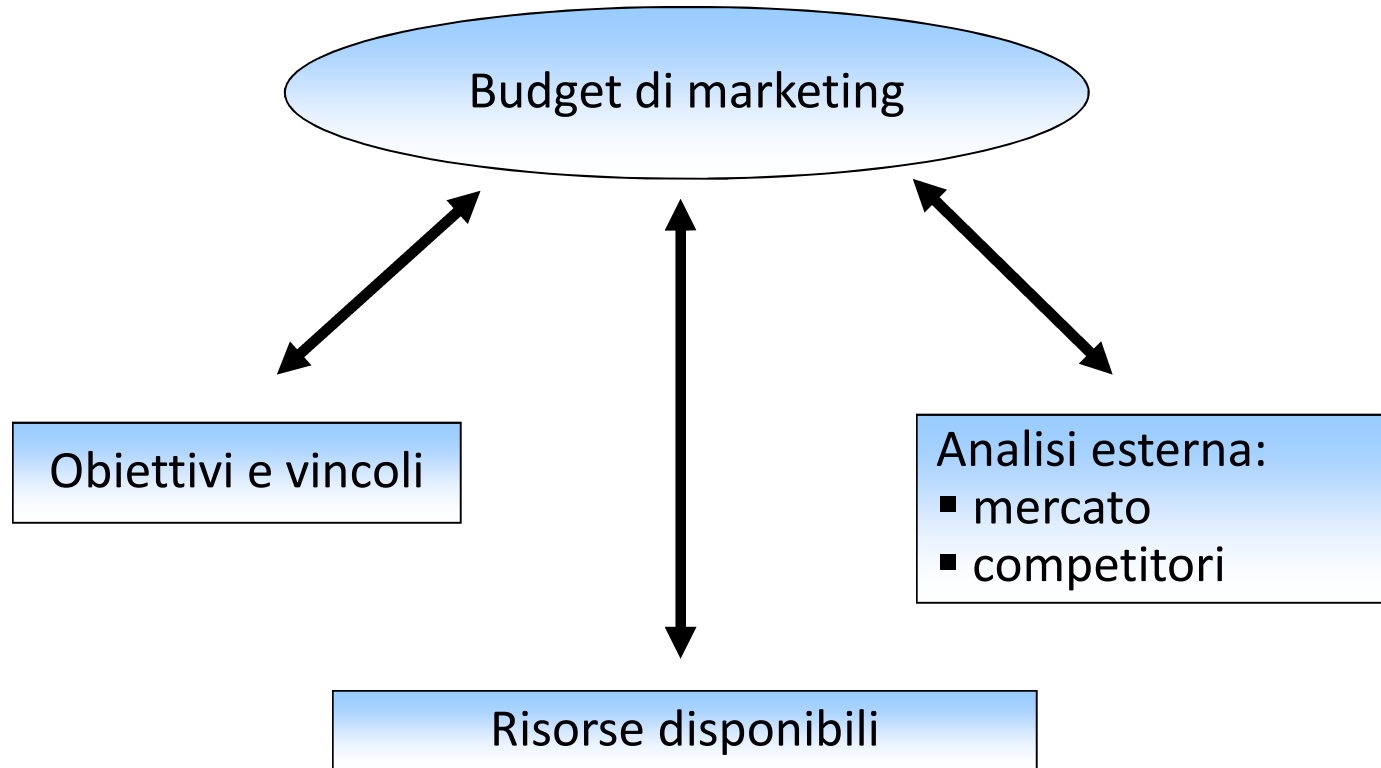


# Il Break even: rappresentazione grafica





# Definizione del budget di marketing



## PIANO OPERATIVO

- Sede(i) della società
- La struttura societaria
- I servizi esterni
- Descrizione delle attività della catena del valore
  - Processi “chiave”;
  - Principali risorse ed input;



- Localizzazione commerciale
  - beni di consumo
  - beni commerciali
- Localizzazione produttiva
  - MP
  - MdO
  - legislazione
  - disponibilità/costo delle licenze
  - fisco/finanziamenti
- Scelta layout produttivo
- Scelta impianti produttivi (valore, modalità acquisto, valore residuo)



- Scelta della forma giuridica:
  - Società di persone;
  - Società di capitali;
  - Società cooperativa.
  
- Organigramma



- Assicurazioni;
- Assistenza legale;
- Assistenza fiscale;
- Licenze:
  - Amministrative (autorizzazioni) in termini di esistenza, contenuto e rilascio;
  - Brevettuale e licenze d'uso (software ed altro).



- Identificazione dei processi “chiave”;
- Confini della catena del valore (le scelte di make or buy);
- Output complessivo (la coerenza con il posizionamento competitivo e di mercato);
- Logiche gestionali;
- Mappatura dei processi (le tecniche di modellizzazione e rappresentazione grafica);



## PIANO ORGANIZZATIVO e HR

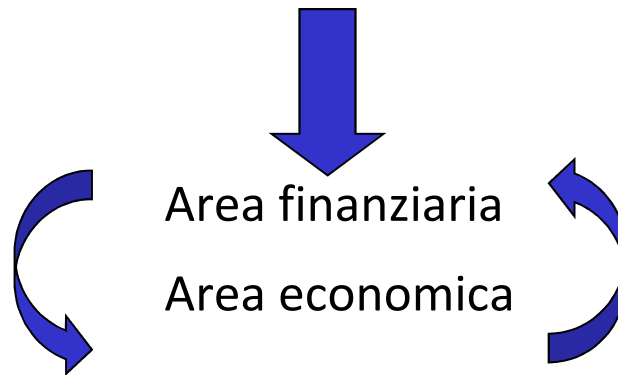
- Risorse umane critiche
- Organizzazione
- Sistemi di gestione delle risorse umane
- Organico e sua evoluzione



## PIANO FINANZIARIO

- Le proiezioni economico - finanziarie
- Fonti di finanziamento

quindi, vista l'impresa attraverso



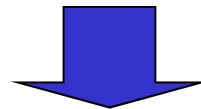


## PIANO FINANZIARIO

### Percorso Logico

- Proiezioni economico - finanziarie

- Costi (investimenti) complessivi di avviamento o Costi di start - up (anno 0)
- Bilanci e cash - flow prospettici (anni successivi)



- Definizione del fabbisogno finanziario e delle fonti di finanziamento



## PIANO FINANZIARIO

### Costi di StartUP

- Punto di partenza è la quantificazione dei costi di start – up
- Questa definizione si può trovare in una duplice accezione:
  - tutti i costi e gli investimenti necessari per l'avvio dell'attività di impresa (realizzati, quindi, precedentemente all'avvio dell'attività stessa)  
prospetto fonti - impieghi relativi all'anno 0
  - solo i costi necessari in fase di avvio, relativi, per esempio, alla costituzione della società, all'apertura della P. IVA, che quindi non si ripeteranno in futuro  
da inserire nel prospetto fonti - impieghi relativi all'anno 0



## PROIEZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE

- Ipotesi di fondo
- Schemi di cash flow
- Bilanci prospettici
- Analisi ad indici



## PROIEZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE

### Ipotesi di fondo

Obiettivo: sintetizzare e tradurre tutte le scelte progettuali fatte nei capitoli precedenti in valori economici.

Ad esempio:

- fatturato e budget pubblicitario derivano dal piano di marketing
- costo del personale ed investimenti in tecnologia derivano dal piano operativo
- ...

Inoltre è necessario stimare l'orizzonte temporale di riferimento su cui effettuare le previsioni economico finanziarie (3-10 anni).



## PROIEZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE

### Capitale investito

Complessivo ammontare delle risorse necessarie per l'avvio e la gestione corrente dell'impresa = tot. Passivo = tot. Attivo

Attività correnti e immobilizzate

Passività correnti e consolidate, equity



## PROIEZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE

### Fabbisogno finanziario

- Corrente (CCN)
  - Liquidità (crediti compresi)
  - Disponibilità (scorte)
- Strutturale
  - Immobilizzazioni

... casualmente è il totale dell'attivo di SP



## PROIEZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE

### Situazione ideale

- Attività correnti > attività immobilizzate
- Equity > passività consolidate > passività correnti

Attenzione! Se passività correnti > attività correnti c'è rischio di insolvenza



## PROIEZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE

### In caso di CCN Negativo

- SE CCN è negativo:
  - Riduzione passività correnti (debito da BP a MLP)
  - Aumento delle attività correnti (cessione di immobilizzazioni, aumento di CS)

Attenzione all'effetto della leva finanziaria





- Impieghi

- acquisti MP
- salari lordi
- consulenze, assicurazione
- affitto
- utenze
- pubblicità
- costi start - up (anno 0)
- investimenti
- ...

- Fonti

- vendite contanti
- incassi da crediti
- apporti di capitale
- finanziamenti/mutui
- ...

Il cash flow deve essere redatto su base mensile



# Prospetto fonti/impieghi - esempio

<b>BUDGET DI CASSA 2003</b>						
	<b>Luglio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Settembre</b>	<b>Ottobre</b>	<b>Novembre</b>	<b>Dicembre</b>
<b>FONTI</b>						
<b>Cassa iniziale</b>		<b>183.000</b>	<b>183.111</b>	<b>173.223</b>	<b>312.828</b>	<b>313.018</b>
Apporti di capitale	200.000					
Prestito non oneroso				500.000		
Mutui						
Interessi su C/C		111	111	105	190	190
Ricavi						
<b>Totale Fonti</b>	<b>200.000</b>	<b>183.111</b>	<b>183.223</b>	<b>673.328</b>	<b>313.018</b>	<b>313.209</b>
<b>IMPIEGHI</b>						
Acquisti materie						
Salari lordi						
Corsi di formazione						
Servizi esterni			10.000			5.500
Assicurazione						
Start-up	16.500					
Utenze				500		500
Forniture						
Investimenti				360.000		
Pubblicità						
Tasse						0
Arredamento						
Cancelleria e generi di consumo	500					
Interessi						
Servizio vigilanza						
<b>Totale Impieghi</b>	<b>17.000</b>	<b>0</b>	<b>10.000</b>	<b>360.500</b>	<b>0</b>	<b>6.000</b>
<i>Variazione di liquidità</i>	183.000	111	-9.889	139.605	190	-5.810
<b>POSIZIONE DI CASSA</b>	<b>183.000</b>	<b>183.111</b>	<b>173.223</b>	<b>312.828</b>	<b>313.018</b>	<b>307.209</b>



# Prospetto fonti/impieghi - esempio

<b>BUDGET DI CASSA 2004</b>												
	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
<b>FOIITI</b>												
Cassa iniziale	307.209	307.396	307.083	305.770	39.456	37.980	37.503	36.525	35.048	34.069	747.202	744.804
Apporti di capitale												
Prestito non oneroso												
Mutui				1.056.000						2.056.000		
Interessi su C/C	187	187	187	186	24	23	23	22	21	21	455	453
Ricavi												
<b>Totale Fonti</b>	<b>307.396</b>	<b>307.583</b>	<b>307.270</b>	<b>1.361.956</b>	<b>39.480</b>	<b>38.003</b>	<b>37.525</b>	<b>36.548</b>	<b>35.069</b>	<b>2.090.090</b>	<b>747.656</b>	<b>745.257</b>
<b>IMPIEGHI</b>												
Acquisti materie												3.670
Salari lordi										1.852	1.852	49.564
Corsi di formazione												10.000
Servizi esterni												23.000
Assicurazione												5.000
Utenze		500		500		500		500		500		500
Forniture												3.000
Investimenti				1.320.000						1.320.000		
Pubblicità			1.500	1.500	1.500		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.960
Tasse												0
Rata finanziamento non oneroso												
Rata mutuo												
Arredamento												200.000
Cancelleria e generi di consumo				500								
Interessi										19.536		
Servizio reception												6.300
Servizio pulizia												7.000
Servizio mensa												
Servizio lavanderia												
Servizio vigilanza												1.500
<b>Totale Impieghi</b>	<b>0</b>	<b>500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.322.500</b>	<b>1.500</b>	<b>500</b>	<b>1.000</b>	<b>1.500</b>	<b>1.000</b>	<b>1.342.888</b>	<b>2.852</b>	<b>311.494</b>
<i>Variazione di liquidità</i>	187	-313	-1.313	-266.314	-1.476	-477	-977	-1.478	-979	713.133	-2.397	-311.041
<b>POSIZIONE DI CASSA</b>	<b>307.396</b>	<b>307.083</b>	<b>305.770</b>	<b>39.456</b>	<b>37.980</b>	<b>37.503</b>	<b>36.525</b>	<b>35.048</b>	<b>34.069</b>	<b>747.202</b>	<b>744.804</b>	<b>433.763</b>



# Prospetto fonti/impieghi - esempio

<b>BUDGET DI CASSA 2005</b>												
	<b>Gennaio</b>	<b>Febbraio</b>	<b>Marzo</b>	<b>Aprile</b>	<b>Maggio</b>	<b>Giugno</b>	<b>Luglio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Settembre</b>	<b>Ottobre</b>	<b>Novembre</b>	<b>Dicembre</b>
<b>FONTI</b>												
<b>Cassa iniziale</b>	<b>433.763</b>	<b>459.939</b>	<b>455.102</b>	<b>432.991</b>	<b>221.651</b>	<b>250.698</b>	<b>334.720</b>	<b>362.836</b>	<b>357.969</b>	<b>331.655</b>	<b>127.504</b>	<b>153.151</b>
Apporti di capitale												
Prestito non oneroso												
Mutui												
Interessi su C/C	264	280	277	263	135	153	204	221	218	202	78	93
Ricavi	104.160	94.080	104.160	100.800	104.160	480.400	104.160	104.160	100.800	104.160	100.800	483.760
<b>Totale Fonti</b>	<b>538.187</b>	<b>554.299</b>	<b>559.539</b>	<b>534.054</b>	<b>325.946</b>	<b>731.251</b>	<b>439.083</b>	<b>467.216</b>	<b>458.986</b>	<b>436.017</b>	<b>228.382</b>	<b>637.004</b>
<b>IMPIEGHI</b>												
Acquisti materie	3.670	3.670	3.670	3.670	3.670	27.020	3.670	3.670	3.670	3.670	3.670	23.670
Salari lordi	67.857	67.857	67.857	67.857	67.857	67.857	67.857	67.857	67.857	67.857	67.857	135.714
Corsi di formazione	521	470	521	504	521	504	521	521	504	521	504	521
Servizi esterni	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	3.250	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	3.250
Assicurazione												5.000
Utenze		10.000		10.000		30.000		20.000		10.000		40.000
Forniture			9.000			9.000			9.000			9.000
Investimenti												
Pubblicità	2.000											
Tasse												142.967
Rata finanziamento non oneroso												
Rata mutuo				155.600						155.600		
Arredamento						200.000						
Cancelleria e generi di consumo	1.000						1.000					
Interessi				57.572						53.665		
Servizio reception			6.300			6.300			6.300			6.300
Servizio pulizia		14.000		14.000		14.000		14.000		14.000		14.000
Servizio mensa			36.000			36.400			36.800			36.800
Servizio lavanderia	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
Servizio vigilanza	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
<b>Totale Impieghi</b>	<b>78.248</b>	<b>99.197</b>	<b>126.548</b>	<b>312.403</b>	<b>75.248</b>	<b>396.531</b>	<b>76.248</b>	<b>109.248</b>	<b>127.331</b>	<b>308.513</b>	<b>75.231</b>	<b>419.422</b>
<i>Variazione di liquidità</i>	<i>26.176</i>	<i>-4.838</i>	<i>-22.111</i>	<i>-211.340</i>	<i>29.047</i>	<i>84.022</i>	<i>28.116</i>	<i>-4.867</i>	<i>-26.313</i>	<i>-204.151</i>	<i>25.647</i>	<i>64.431</i>
<b>POSIZIONE DI CASSA</b>	<b>459.939</b>	<b>455.102</b>	<b>432.991</b>	<b>221.651</b>	<b>250.698</b>	<b>334.720</b>	<b>362.836</b>	<b>357.969</b>	<b>331.655</b>	<b>127.504</b>	<b>153.151</b>	<b>217.582</b>



- Stato patrimoniale (almeno una bozza)
- Conto economico prospettico
- Riclassificazione del conto economico al fine di evidenziare grandezze quali, ad esempio, margine di contribuzione, gross margin, etc.
- Indicatori di redditività “a regime” (o comunque dopo il transitorio di lancio), quali, ad esempio, ROE, ROI, ROS, RA, break even point, ecc.
- Indicatori di liquidità (Rapporto corrente, Test acido)



- Cassa
  - livello minimo necessario → dal prospetto fonti/impieghi
- Crediti clienti (30, 60, 90 gg)
  - condizioni di mercato
  - esigenze di marketing mix
  - equilibri finanziari
- Scorte
  - livello minimo necessario



- Livello degli investimenti in
  - immobilizzazioni materiali
  - immobilizzazioni immateriali



- Corrente
  - commerciale
  - banche a breve
- Consolidato
  - banche a medio - lungo
  - TFR (attenzione alla quota a BT)
  - Prestiti da soci





- Ricavi
  - Prezzo \* quantità (per ogni tipologia di prodotto offerto)
  - $\Delta$  scorte PF e WIP (f - i)
- Costi
  - Prodotto
    - Materiali (distinta base)
    - Trasporto
    - Processo



- $\Delta$  scorte MP (i - f)
  - Struttura
    - Uffici
    - Capannone
  - Vendita
  - Amministrazione
  - Servizi
  - Personale
  - Marketing
  - Ammortamenti
    - civilistici (gestionali)
    - fiscali
- [www.taxalex.it](http://www.taxalex.it)



- Anno 0:
  - Risorse per avvio per la gestione corrente
  - Fonti di finanziamento
  - Cash flow mensile anno 0
  - Conto economico e stato patrimoniale previsionali
- Anni 1,2,3...
  - Perdita/utile esercizio precedente
  - Risorse per gestione corrente
  - Fonti di finanziamento
  - Cash flow mensile anno n
  - Conto economico e stato patrimoniale previsionali



# Stato patrimoniale prospettico – esempio

<b>ATTIVO</b>	31/12/2003	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007
Cassa	307.209	433.764	217.583	271.904	286.612
Crediti					
Rimanenze		3.670	3.670	3.670	3.670
<b>Attivo Corrente</b>	<b>307.209</b>	<b>437.434</b>	<b>221.253</b>	<b>275.574</b>	<b>290.282</b>
Immobilizzazioni materiali	374.913	3.394.213	3.289.700	3.163.175	3.036.650
Immobilizzazioni immateriali					
<b>Attivo Immobilizzato</b>	<b>374.913</b>	<b>3.394.213</b>	<b>3.289.700</b>	<b>3.163.175</b>	<b>3.036.650</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>682.122</b>	<b>3.831.647</b>	<b>3.510.953</b>	<b>3.438.749</b>	<b>3.326.932</b>
<b>PASSIVO</b>	<b>37.986</b>	<b>38.352</b>	<b>38.717</b>	<b>39.082</b>	<b>39.447</b>
Debiti commerciali		200.000			
Debiti finanziari di breve		311.200	311.200	311.200	311.200
<b>Passivo Corrente</b>	<b>0</b>	<b>511.200</b>	<b>311.200</b>	<b>311.200</b>	<b>311.200</b>
Debiti finanziari di lungo		2.800.800	2.489.600	2.178.400	1.867.200
TFR		4.257	74.752	145.247	215.742
Prestiti da soci	500.000	500.000	500.000	550.000	550.000
<b>Passivo Consolidato</b>	<b>500.000</b>	<b>3.305.057</b>	<b>3.064.352</b>	<b>2.873.647</b>	<b>2.632.942</b>
Capitale sociale	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Riserve legali (5% dell'utile)			6.001	11.926	18.370
Utile (perdite) a nuovo		-17.879	-184.611	-70.600	41.976
Utile (perdite) d'esercizio	-17.879	-166.732	114.011	112.576	122.444
<b>Patrimonio Netto</b>	<b>182.122</b>	<b>15.390</b>	<b>135.401</b>	<b>253.902</b>	<b>382.790</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>682.122</b>	<b>3.831.647</b>	<b>3.510.953</b>	<b>3.438.749</b>	<b>3.326.932</b>



# Conto economico prospettico – esempio

CONTO ECONOMICO PROSPETTICO	2003	2004	2005	2006	2007
<b>A. VALORE DELLA PRODUZIONE</b>					
- Ricavi delle vendite e delle prestazioni			1.985.600	1.985.600	1.985.600
- Altri ricavi e proventi					
<b>TOTALE A</b>	0	0	1.985.600	1.985.600	1.985.600
<b>B. COSTI DELLA PRODUZIONE</b>					
- Per MP, sussidiarie di consumo e merci		3.670	87.390	84.040	84.040
- Δ Scorte MP		-3.670			
- Personale					
salari		53.268	882.141	882.141	882.141
TFR		4.257	70.495	70.495	70.495
altri costi (formazione)		10.000	6.132	6.132	6.132
- Cancelleria e generi di consumo	500	500	2.000	2.000	2.000
- Utenze	1.000	3.000	120.000	120.000	120.000
- Per servizi	15.500	45.800	339.100	339.100	339.100
- Marketing		11.460	2.000	2.000	2.000
Costi operativi	17.000	128.285	1.509.258	1.505.908	1.505.908
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	-17.000	-128.285	476.342	479.692	479.692
Ammortamenti	1.588	20.700	104.513	126.525	126.525
<b>TOTALE B</b>	18.588	148.985	1.613.771	1.632.433	1.632.433
<b>RISULTATO OPERATIVO NETTO</b>	-18.588	-148.985	371.830	353.167	353.167
<b>C. PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>					
- Oneri finanziari		19.536	111.237	95.608	79.979
- Proventi finanziari	709	1.789	2.386	1.929	2.039
<b>TOTALE C</b>	709	-17.747	-108.851	-93.679	-77.940
<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>	-17.879	-166.732	262.979	259.488	275.227
IRPEG			89.413	88.226	93.577
IRAP			53.554	52.761	52.761
<b>Totale Imposte</b>	0	0	142.967	140.987	146.338
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	-17.879	-166.732	120.011	118.501	128.889



- Redditività
  - ROI\*
  - ROE
- Liquidità
  - Rapporto corrente
  - Test acido
- Solidità patrimoniale
  - Autonomia/dipendenza finanziaria
  - Elasticità finanziamenti



- Ammontare delle risorse necessarie per l'*avvio* e la *gestione corrente*
- Devono coprire le esigenze dell'impresa (attivo) con l'attenzione relativa alle attività correnti e a quelle immobilizzate
- Quando queste sono state individuate puntualmente si pianificano le fonti di finanziamento esterne



# PROIEZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE

## Piano della struttura finanziaria

- Fabbisogno finanziario (che abbiamo già determinato grazie ai cash-flow e bilanci prospettici)
- Fonti di finanziamento (complessivo con particolare attenzione a quello di terzi)





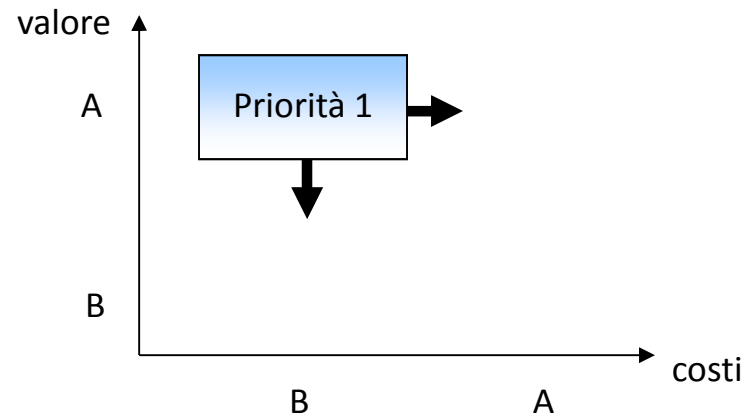
## PIANO DI STARTUP

- Individuazione delle attività principali
- Tempificazione
- Analisi del rischio



# Individuazione delle attività principali

Individuazione delle attività (cantieri) principali e definizione delle priorità (anche a livello di applicazioni).



- Tempificazione:
  - rilevanza del TTM;
  - *tool* di supporto: diagramma di Gantt, tecniche reticolari (PERT, CPM);
  - importanza dei cicli di problem solving: quick prototyping, anticipazione dei beta test (differenti release), learning by doing/failure, ecc.
- Analisi del “rischio” nello *start-up* (attività critiche, possibili cause di ritardo, possibili scenari negativi, **ecc.**).



# Tempificazione

Tri 3, 2005			Tri 4, 2005			Tri 1, 2006			Tri 2, 2006			Tri 3, 2006			Tri 4, 2006			Tri 1, 2007			Tri 2, 2007	
lug	ago	set	ott	nov	dic	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	gen	feb	mar	apr	mag

