

Sistemi di Marketing e Ambienti: Il Business Plan ed il Piano di Marketing

Agenda

- Introduzione
- Contenuti del Business Plan
- Conclusioni

Agenda



- Introduzione
- Contenuti del Business Plan
- Conclusioni

Introduzione



- Definizione
- Utilizzo
- Obiettivi

Definizione

Il Business Plan è un documento **formale** nel quale vengono dettagliati gli **aspetti critici**, le **assunzioni di base** e le **proiezioni economico-finanziarie** di una idea di business

(Harvard Business School)

- **Un idea di business è frutto dello spirito imprenditoriale e come tale può portare alla nascita di una nuova impresa (*start-up*)**

ma...

- **Un'idea di business può nascere anche all'interno di una impresa** già esistente ed anche in tal caso il business plan rappresenta un efficace strumento di analisi e valutazione delle scelte strategiche e prende il nome di **piano industriale**



Obiettivi del Business Plan

- **Pianificazione**
 - valutazione della *fattibilità* tecnica dell'idea di business
 - individuazione delle *risorse/competenze* critiche
 - individuazione del profilo di *rischio* e dei *ritorni* associati
 - individuazione di possibili *sinergie* [imprese esistenti]
- **Comunicazione**
 - verso l'interno
 - verso l'esterno = attrazione di possibili finanziatori
- **Controllo**
 - identificazione dei sistemi di *valutazione/incentivazione*
 - *apprendimento*

Agenda

- Introduzione
- **Contenuti del Business Plan**
- Conclusioni

Contenuti del Business Plan

1. Sommario
2. Descrizione del business:
 - a. Descrizione generale dell'impresa
 - b. Descrizione generale del prodotto/servizio
3. Piano strategico
4. Piano di marketing
5. Piano operativo
6. Piano organizzativo e delle risorse umane
7. Piano finanziario

Contenuti del Business Plan

1. **Sommario**
2. Descrizione del business:
 - a. Descrizione generale dell'impresa
 - b. Descrizione generale del prodotto/servizio
3. Piano strategico
4. Piano di marketing
5. Piano operativo
6. Piano organizzativo e delle risorse umane
7. Piano finanziario

... rappresenta la parte più critica dell'intero documento, sulla base di queste poche pagine gli investitori decidono se approfondire la lettura o rinunciare al finanziamento
(Harvard Business School)

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

1. Sommario – Business Idea

- *“La Business Idea è un sistema di **coerenze** necessarie all’impresa per acquisire vantaggi competitivi all’interno di un mercato”. (Richard Normann, 1979)*
- **La coerenza è fondamentale per la fattibilità del progetto imprenditoriale**
- C’è coerenza tra:
 - sistema di prodotto
 - segmento di mercato
 - struttura aziendale (risorse interne)
- In altre parole, ci deve essere **coerenza – equilibrio** nelle decisioni di base:
 - **COSA** si vuole vendere?
 - **A CHI** lo si vuole vendere?
 - **COME** lo si vuole produrre?

1. Sommario – Business Idea

- Il **sistema di prodotto** è ciò che specifica l'idea imprenditoriale e definisce l'offerta dell'impresa al segmento di mercato individuato.
- Parliamo delle **caratteristiche materiali e immateriali del prodotto offerto**, il **livello di servizio**, la **struttura dei prezzi**, le **condizioni di pagamento**, l'**assistenza post-vendita**, etc.
- L'imprenditore deve valutarne anticipatamente:
 - realizzabilità tecnica
 - il grado di innovatività (es. in termini di qualità, di tecnologie adottate, etc.)

1. Sommario – Business Idea

- Il **segmento di mercato** è costituito dal target di clienti a cui si rivolge l'idea imprenditoriale.
- L'imprenditore deve definire anticipatamente:
 - **i bisogni che intende soddisfare;**
 - **i gruppi di clienti potenziali** (reddito disponibile, età, etc.);
 - **i concorrenti presenti e potenziali;**
 - **i benefici differenziali** (rispetto all'offerta già presente nel mercato) che l'idea imprenditoriale potrebbe produrre per tali clienti.

1. Sommario – Business Idea

- La **struttura aziendale** deve essere adeguata all'idea imprenditoriale.
- L'idea imprenditoriale deve essere sviluppata in base **al sistema di risorse e competenze di cui può disporre l'imprenditore**.
- L'imprenditore deve valutare anticipatamente:
 - le **risorse materiali** che ha a disposizione (impianti, macchinari, attrezzature, etc.);
 - le **risorse di capitale** e la possibilità di accedere a **risorse finanziarie esterne**;
 - le **competenze del team** imprenditoriale, necessarie per mettere in pratica l'idea imprenditoriale;
 - le **capacità relazionali**, nei confronti di fornitori, clienti ed altri stakeholder.

1. Sommario – Business Idea

- L'idea imprenditoriale per essere innovativa e vincente deve basarsi su **competenze distintive**, che siano cioè:
 - in grado di **generare valore**, ossia consentano di sfruttare opportunità di mercato;
 - **rare**;
 - **non imitabili**;
 - **organizzabili**, ossia il cui potenziale possa essere messo a frutto in termini organizzativi;
 - Si tratta di risorse tangibili ed intangibili, conoscenze tacite ed esplicite, individuali e collettive.

1. Sommario – Business Idea

«Età della creazione» di alcune tra le start-up più di successo.

Impresa	Nome del fondatore	Età del fondatore	Anno
COCA-COLA	John Pemberton e Asa Griggs Candler	55 e 35	1886
HILTON	C. Hilton	32	1919
VOLVO	A. Gabrielson e G. Larson	34 e 37	1925
IKEA	I. Kamprad	17	1943
ADIDAS	Adolf Dassler	20	1949
PIZZA HUT	Dan e Frank Carney	27 e 20	1958
LONELY PLANET	M. E T. Wheeler	22 e 26	1972
BILLABONG	Gordon Merchant	28	1973
APPLE	S. Jobs e S. Wozniak	21 e 26	1976
BLACKBERRY	M. Lazaridis e D. Fregin	23	1984
EBAY	P. Omidyar	28	1995
GOOGLE	S. Brin e L. Page	24 e 25	1998

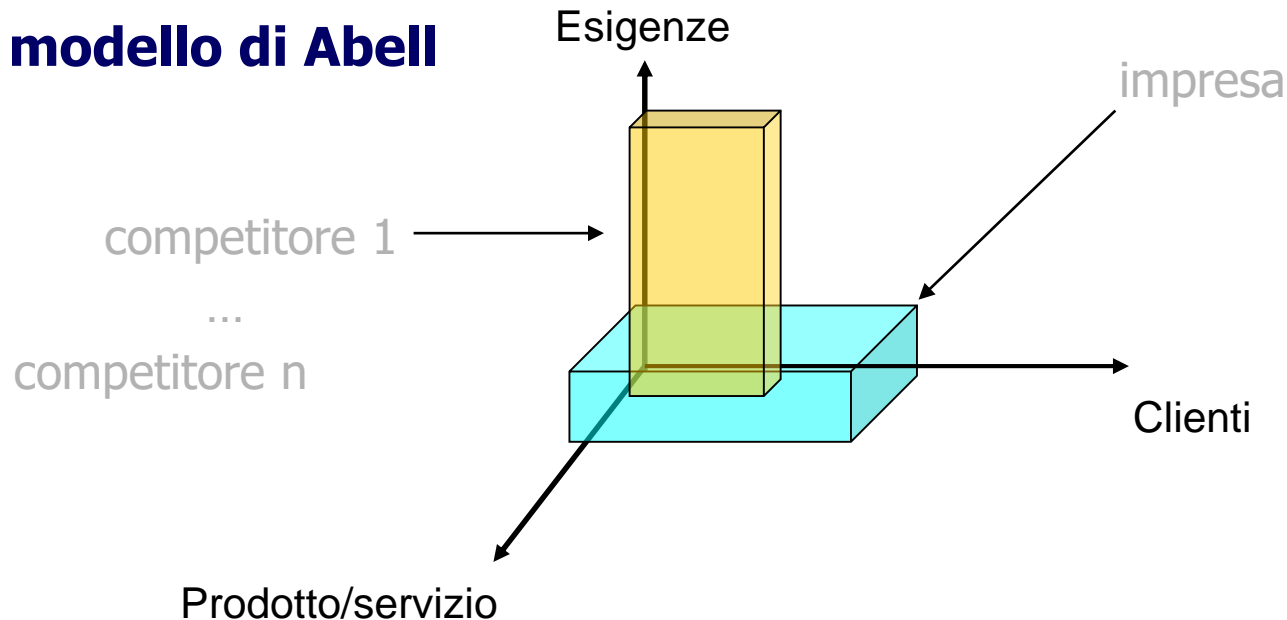
Contenuti del Business Plan

1. Sommario
2. Descrizione del business:
 - a. Descrizione generale dell'impresa
 - b. Descrizione generale del prodotto/servizio
3. Piano strategico
4. Piano di marketing
5. Piano operativo
6. Piano organizzativo e delle risorse umane
7. Piano finanziario

2a. Descrizione generale dell'impresa

- **Posizionamento competitivo dell'impresa**
 - clienti *target*
 - prodotti/servizi offerti
 - bisogni/esigenze soddisfatte

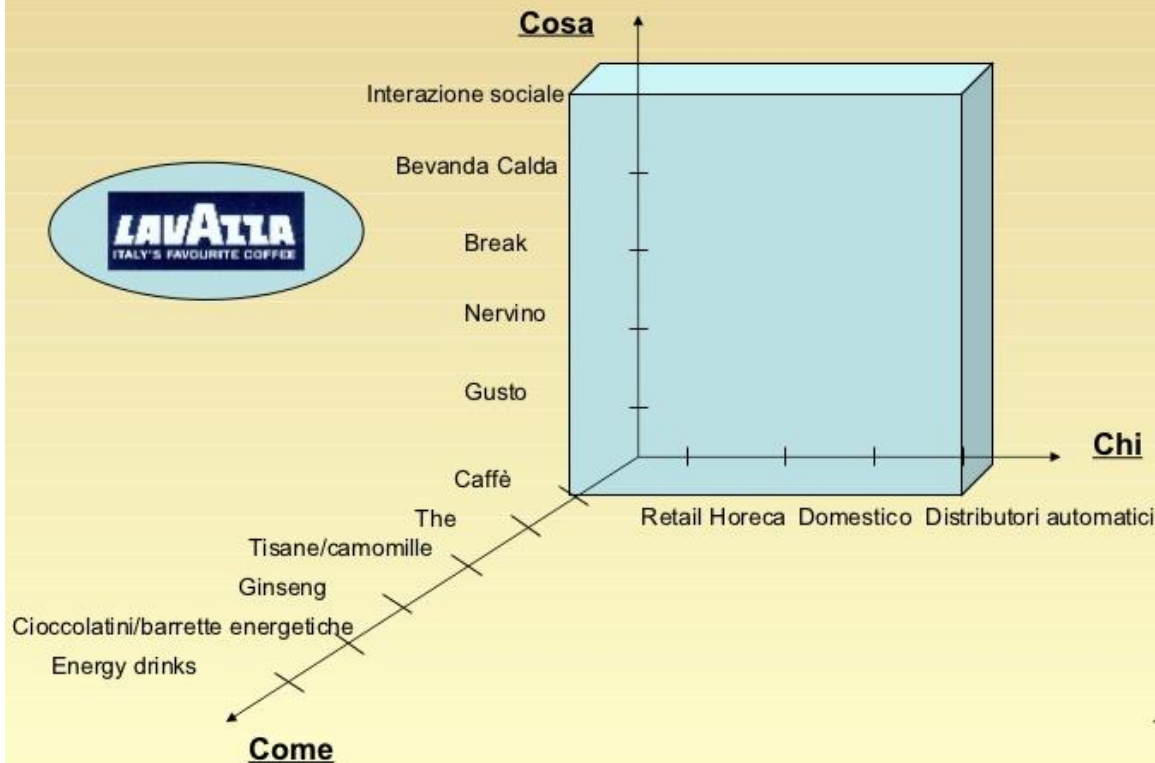
Il modello di Abell



2a. Descrizione generale dell'impresa

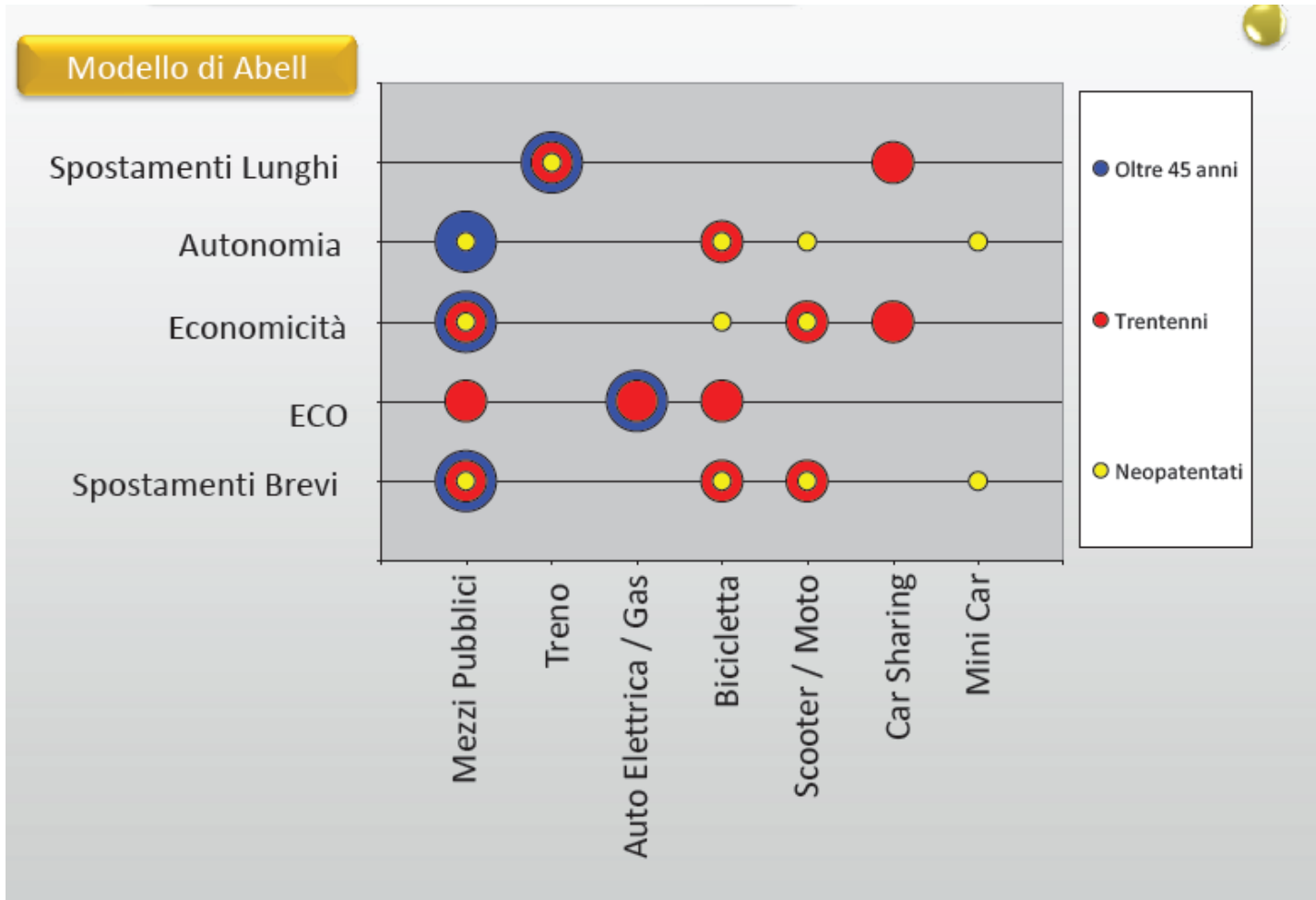
Analisi della concorrenza

Modello di Abell: confini del settore



14

2a. Descrizione generale dell'impresa



'Formazione manageriale' – modello di Abell



Esigenze:

- avanzamento di carriera (operativo => gestionale);
- miglioramento del proprio ruolo gestionale;
- eccellenza nella gestione delle relazioni;

Clienti:

- giovani (<30 anni) impiegati in carriera;
- impiegati con volontà di crescita (quadri <50 anni);
- manager/dirigenti/imprenditori;

Prodotti:

- corsi a tema specifico;
- percorsi personalizzati (individuo/azienda);
- coaching;

2a. Descrizione generale dell'impresa

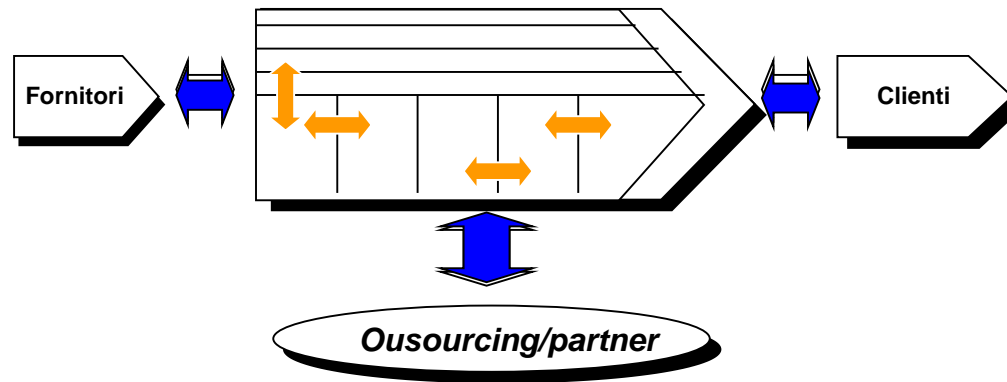
Catena del valore (Michael Porter, 1987)



2a. Descrizione generale dell'impresa

Identificazione delle attività *interne* e delle attività *esterne* all'impresa:

- confini della *catena del valore*
- politiche di *outsourcing* e *partnership*



Contenuti del Business Plan

1. Sommario
2. **Descrizione del business:**
 - a. Descrizione generale dell'impresa
 - b. **Descrizione generale del prodotto/servizio**
3. Piano strategico
4. Piano di marketing
5. Piano operativo
6. Piano organizzativo e delle risorse umane
7. Piano finanziario

2b. Descrizione generale del prodotto/servizio

- È importante che i **prodotti/servizi siano definiti già nella fase di avvio d'impresa nel massimo dettaglio e con la massima precisione**, soprattutto rispetto al beneficio che ne deriva all'utente/cliente.
- Per prodotto si intende qualsiasi bene o servizio scambiato sul mercato che può rispondere alle esigenze di un cliente. **Non si tratta però soltanto di un oggetto o di un servizio ma di un complesso di attributi** (design, materiali, qualità, etc.) e di **aspettative** da parte dei consumatori.

2b. Descrizione generale del prodotto/servizio

- **Descrizione "fisica" del prodotto/servizio**
- **Modalità di utilizzo**
- **Plus** (*punti di forza*)
 - Costo
 - Qualità
 - Servizio
 - Immagine
 - Innovatività
- [**Minus** (*punti di debolezza*)]
- **Stato di avanzamento**

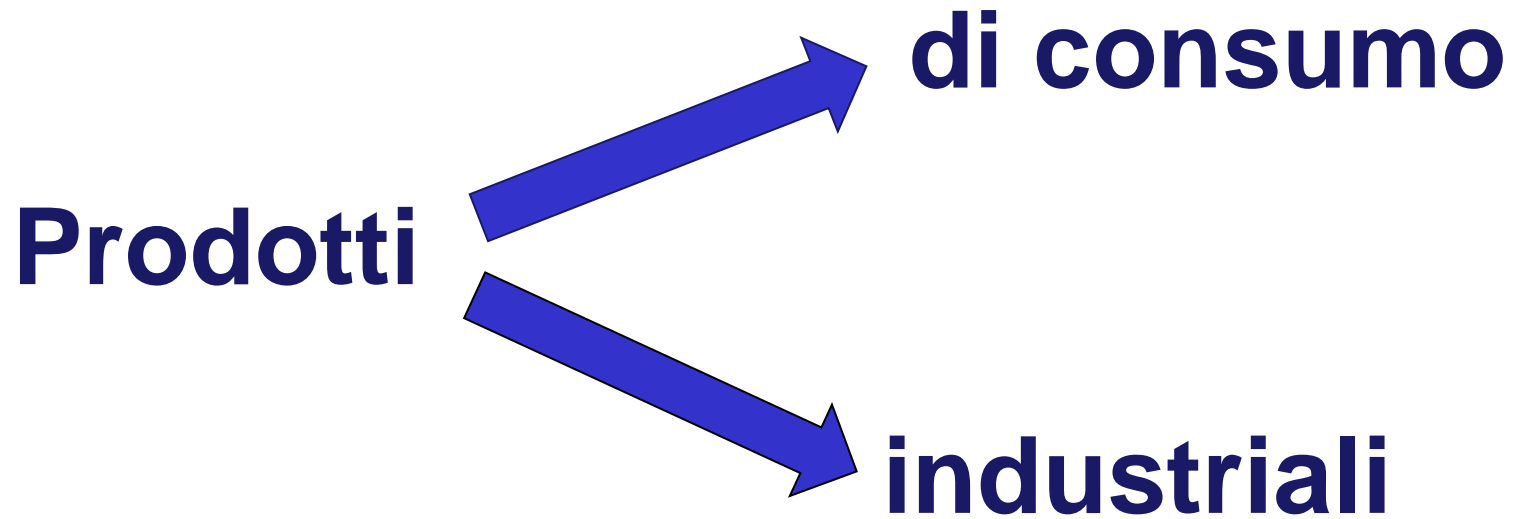
2b. Descrizione generale del prodotto/servizio

- **Principali differenze tra la produzione di prodotti e l'erogazione di servizi:**
- i servizi sono **intangibili**;
- i servizi in molti casi sono erogati contestualmente alla produzione. Vi è quindi **l'impossibilità di immagazzinamento** e la **difficoltà a garantire standard di qualità**;
- i servizi **non hanno sempre come oggetto il trasferimento di proprietà**.

2b. Descrizione generale del prodotto/servizio

- **Oggi non si può più parlare esclusivamente di prodotto senza servizio.** Infatti ogni prodotto, per essere altamente competitivo, deve essere completato con una serie di servizi:
 - assistenza pre/post vendita
 - garanzia
 - consegna
 - condizioni di pagamento

2b. Descrizione generale del prodotto/servizio



2b. Descrizione generale del prodotto/servizio

- **Prodotti di consumo**

- a) **Beni di largo consumo:**

Prodotti di cui il consumatore fa **largo uso** (prodotti alimentari, prodotti per l'igiene personale e della casa, etc.) e al cui acquisto non dedica molto tempo. Sono prodotti fortemente **standardizzati** e **prezzi unitari bassi**. (forte concorrenza nel settore con margini di utili relativamente bassi)

Fattori chiave per vendita di successo:

- pubblicità massiccia
- localizzazione punti vendita

2b. Descrizione generale del prodotto/servizio

b) Beni di consumo di qualità:

Prodotti ad **acquisto ripetuto ma non frequente**, per i quali il consumatore generalmente effettua un confronto su alcune caratteristiche - come qualità e prezzo - prima di deciderne l'acquisto. Si tratta soprattutto di beni durevoli: mobili, elettrodomestici, abbigliamento, scarpe, prodotti elettronici, etc.

Fattori chiave per la vendita di successo:

- **collaborazione tra produttore e venditore** in merito ad azioni pubblicitarie, di promozione, di informazione e di assistenza.
- **presenza nel punto vendita di personale competente per assistenza** al potenziale cliente in tutte le fasi del processo di acquisto.

2b. Descrizione generale del prodotto/servizio

c) Prodotti specializzati:

Prodotti il cui acquisto avviene una o poche volte nella vita (automobili, gioielli, case, etc.). **Il compratore conosce il prodotto** e la marca che vorrebbe comprare ed **è disposto a dedicare tempo nella ricerca di ciò che vuole** e a spendere più denaro pur di trovare esattamente il prodotto che cerca.

- Il punto vendita ha un ruolo fondamentale:
 - presentazione del prodotto in termini di qualità e servizi
 - cortesia e assistenza

2b. Descrizione generale del prodotto/servizio

Prodotti di industriali

Beni e servizi venduti a imprese industriali e commerciali o ad altre organizzazioni, che li utilizzano a loro volta per produrre beni o servizi oppure per rivenderli.

La differenza tra beni di consumo e beni industriali è basata sulle **caratteristiche del compratore.**

- Es: una confezione di farina acquistata da una famiglia è un **bene di consumo**, la stessa confezione acquistata da un panificio è un **bene industriale.**

2b. Descrizione generale del prodotto/servizio

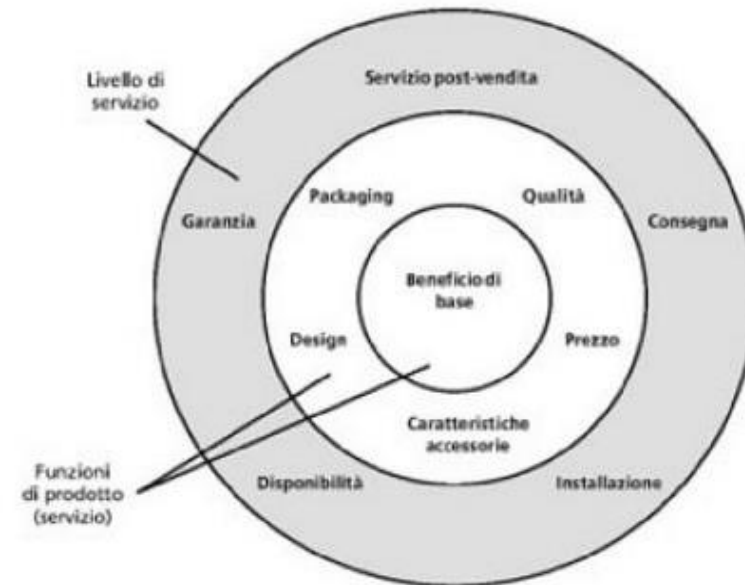
Categorie di prodotti industriali:

- **Materie prime:** trasformati e vanno a far parte di un altro prodotto;
- **Parti componenti:** beni che entrano a far parte di un altro prodotto e che hanno già subito precedenti trasformazioni;
- **Attrezzature e macchinari:** beni “strumentali” che servono a produrre altri beni;
- **Materiali di fornitura:** beni quotidianamente utilizzati nell’attività aziendale (es.: cancelleria);
- **Servizi:** prestazione derivante da una attività (di persone o di organizzazioni), ma anche dalla disponibilità temporanea di prodotti.

2b. Descrizione generale del prodotto/servizio

Esistono **2 dimensioni per la definizione di prodotti/servizi** dell'impresa:

- **Funzioni di prodotto:** scelta e definizione delle caratteristiche fisiche (specifiche tecniche) e funzionali dei prodotti che determinano la loro attitudine a soddisfare i bisogni principali (**beneficio di base**) e secondari (**caratteristiche accessorie**) della clientela.
- **Livello di servizio:** servizi accessori che integrano l'offerta (determinanti nei settori maturi)



'Formazione manageriale' – il prodotto



Progettazione, organizzazione ed erogazione di **formazione** e **coaching** nell'ambito del Personal Development.

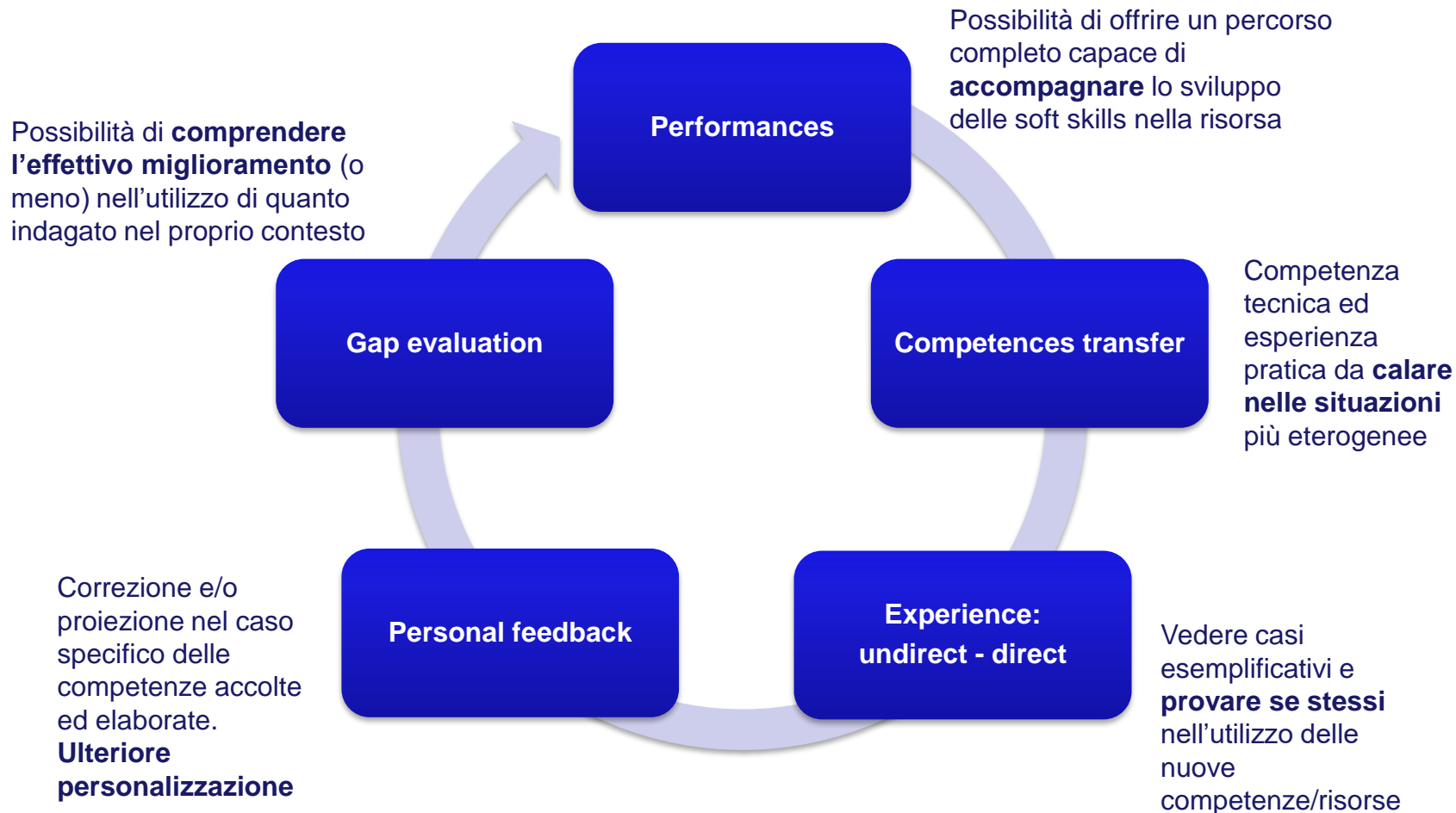
I temi trattati sono: *comunicazione, leadership, dinamiche di gruppo, le tecniche di negoziazione e job interview – salary negotiation.*

Esistono corsi specifici della durata di 1 o 2 giorni (livello avanzato) e percorsi personalizzati sulle esigenze dei singoli o delle aziende.

I fattori differenzianti sono:

- **docenti:** top manager e imprenditori che hanno ampliato la propria base di conoscenza ed esperito gli approcci più efficaci in contesti eterogenei;
- **interazione** ed esercizi di **esperienza:** per verificare concretamente concetti e metodi;
- **feedback individuale:** per uno sfruttamento più specifico dell'apprendimento entro 15/30 giorni dal termine della formazione;
- **accommodation** di grande impatto: strutture 5* all inclusive;
- **durata:** 1 o 2 giorni (per gli avanzati) all day per garantire la massima flessibilità;

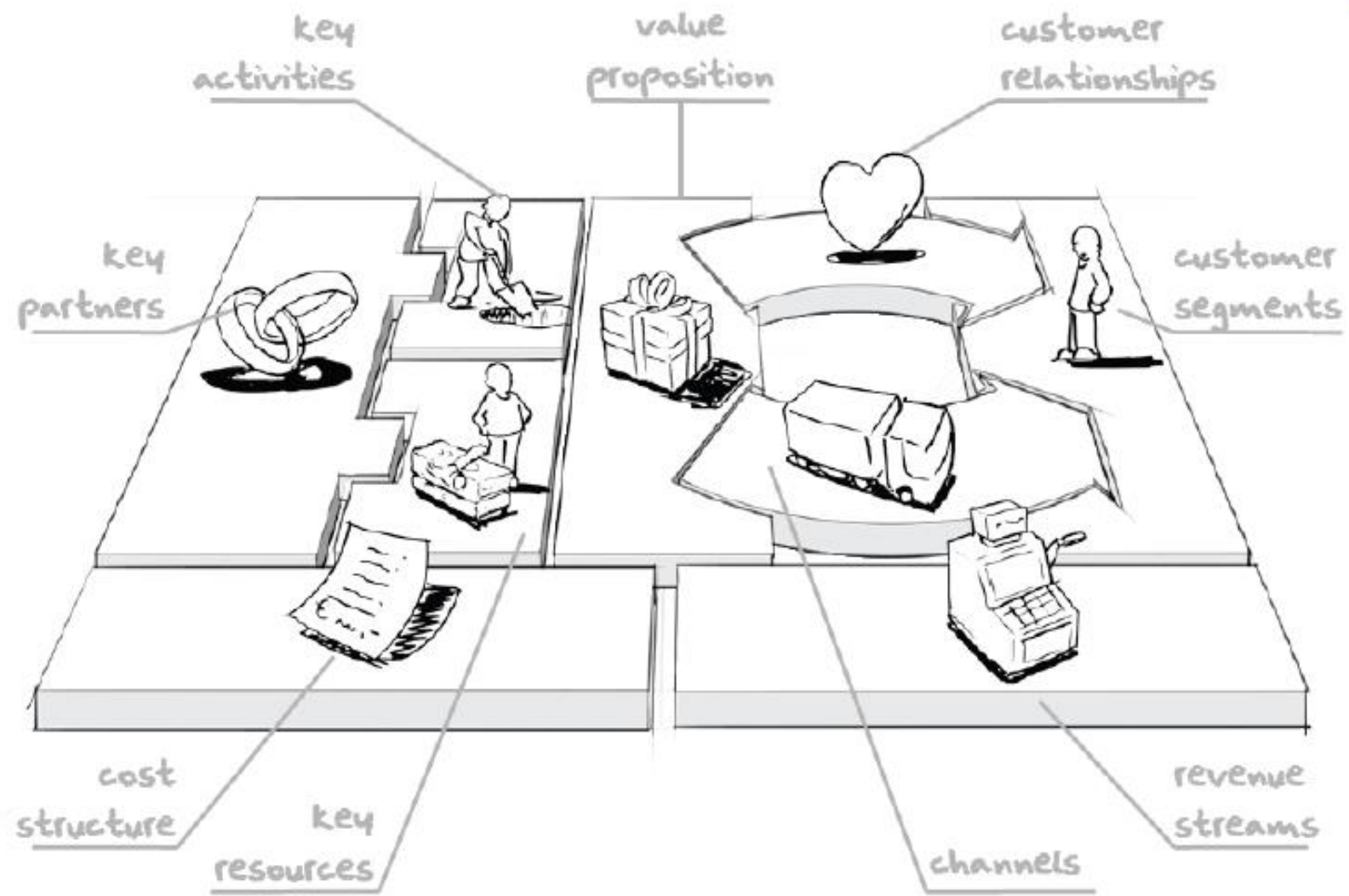
'Formazione manageriale' – il prodotto



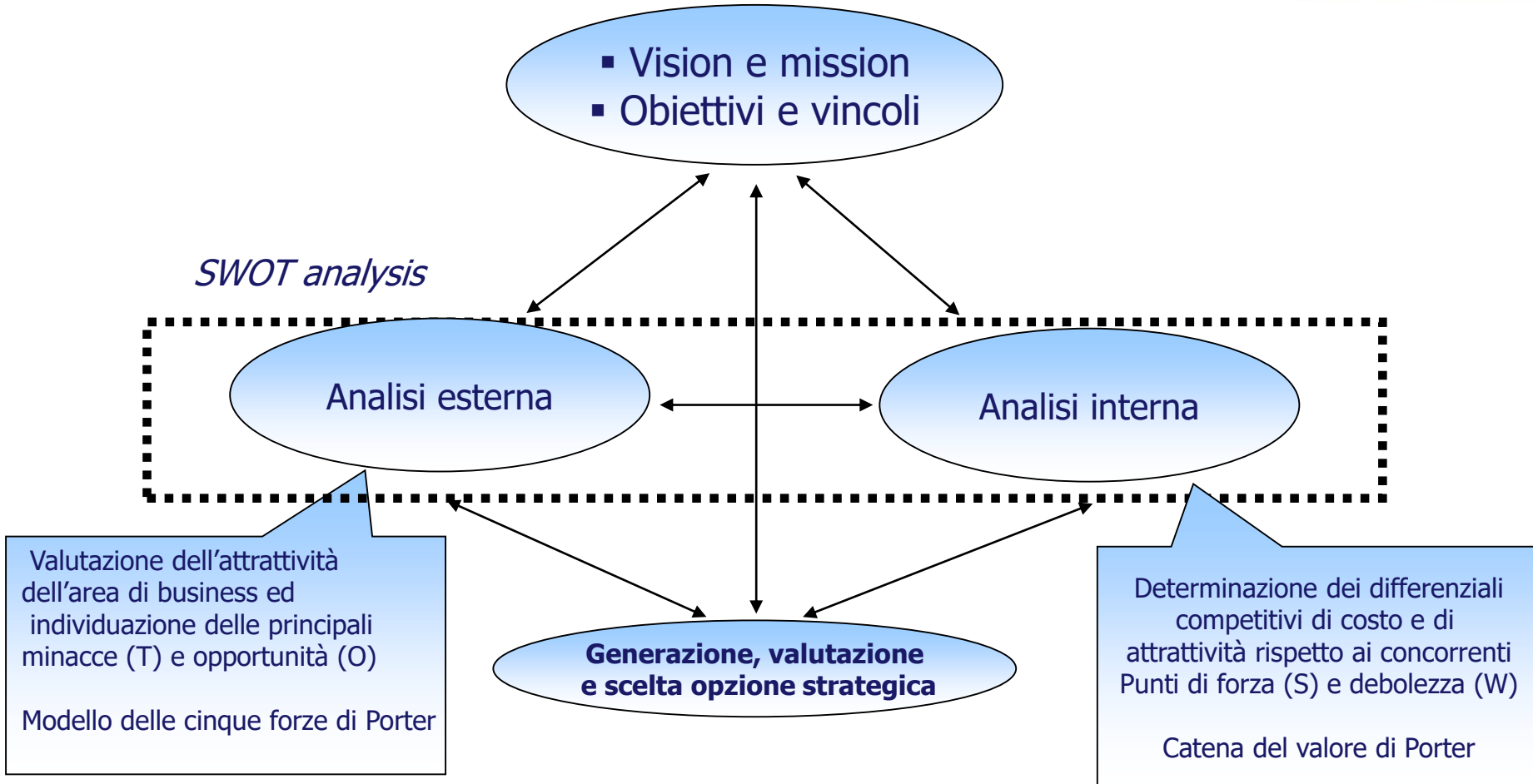
Contenuti del Business Plan

1. Sommario
2. Descrizione del business:
 - a. Descrizione generale dell'impresa
 - b. Descrizione generale del prodotto/servizio
3. **Piano strategico**
4. Piano di marketing
5. Piano operativo
6. Piano organizzativo e delle risorse umane
7. Piano finanziario

3. Piano strategico: il Business Model Canvas



3. Piano strategico



3. Piano strategico: vision, mission e obiettivi

- **Vision** (*medio-lungo periodo*) e **mission** (*breve-medio*) 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.
- **Obiettivi:**
 - devono essere misurabili (attraverso specifici indicatori);
 - devono essere riconducibili al valore economico;
 - devono essere credibili/raggiungibili e allo stesso tempo...
 - ...ambiziosi (devono portare a risultati finanziari attrattivi)

'Formazione manageriale' – vision, mission e obiettivi

2012

- Start-up attività settembre
- Presentazione del progetto al network (circa 5.000 contatti e 250 aziende ed istituzioni);
- Realizzazione di 3 progetti Corporate;
- Lancio di 1 corso a catalogo per sede.
- Fatturato target: **100/130 k€**;

2013

- Ampliamento struttura organizzativa (docenti e accounts);
- Ampliamento offerta formativa (introduzione di 2 nuovi temi trasversali ai 3 segmenti);
- Realizzazione di:
 - 15 progetti Corporate (10 in Italia - 5 estero);
 - Lancio di 25 corsi a catalogo nelle diverse sedi (15 tra Milano e Roma – 10 tra Bologna, Firenze e Napoli);
 - Inizio di 3 progetti di coaching.
- Fatturato target: **700/800 k€**;

2014

- Consolidamento struttura organizzativa;
- Consolidamento commerciale: crescita organica del 10%-15% => fatturato target **900/1.000 k€**;
- Realizzazione **JVs BRIC**;
- Organizzazione network JVs e presentazione progetto.

2015

- Consolidamento struttura organizzativa JVs;
- Fatturato target per JVs **250/350 k€**;
- Fatturato Target EMEA **1.150/1.250 k€**;

2016

- Fatturato target per JVs **500/700 k€**;
- Fatturato Target EMEA **1.350/1.500 k€**;

3. Piano strategico: 5 forze di Porter

Barriere all'entrata

- Economie di scala
- Differenze esclusive del prodotto
- Identità di marchio
- Costi di passaggio
- Fabbisogni di capitale
- Accesso alla distribuzione
- Vantaggi di costo assoluti
 - Curva di apprendimento esclusiva
 - Accesso agli input necessari
 - Progettazione del prodotto esclusiva e a basso costo
- Politiche governative
- Possibili rappresaglie

Determinanti della concorrenza

- Crescita del settore
- Costi fissi (σ di immagazzinamento)/valore aggiunto
- Eccesso di capacità produttiva intermittente
- Differenze fra prodotti
- Identità di marchio
- Costi di passaggio
- Concentrazione ed equilibrio
- Complessità informativa
- Diversità dei concorrenti
- Interessi istituzionali
- Barriere all'uscita



Determinanti del potere dei fornitori

- Differenziazione degli input
- Costi di passaggio dei fornitori e delle imprese nel settore
- Presenza di input sostitutivi
- Concentrazione dei fornitori
- Importanza del volume per i fornitori
- Costi in relazione al totale degli acquisti nel settore
- Influenza degli input sui costi o sulla differenziazione
- Minaccia di integrazione a valle rispetto alla minaccia di integrazione a monte da parte di aziende nel settore

Determinanti del potere degli acquirenti

Leva negoziale

- Concentrazione dell'acquirente rispetto alla concentrazione dell'impresa
- Volume dell'acquirente
- Costi di passaggio dell'acquirente rispetto ai costi di passaggio dell'impresa
- Informazioni dell'acquirente
- Capacità di integrazione a monte
- Prodotti sostitutivi
- Pull-through

Sensibilità al prezzo

- Prezzo/totale acquisti
- Differenze nei prodotti
- Identità di marchio
- Impatto su qualità/prestazioni
- Profitti dell'acquirente
- Incentivi ai responsabili decisionali

Determinanti della minaccia di sostituzione

- Prestazioni del prezzo relativo dei sostituti
- Costi di passaggio
- Propensione dell'acquirente alla sostituzione

(Porter, 1987, pag. 13)

'Formazione manageriale' – 5 forze di Porter

- RIVALITÀ INTERNA: elevata e segmentata secondo 3 gruppi
 - Business School universitarie (SDA Bocconi – MIP – LUISS – Cattolica) caratterizzate da un'offerta generalizzata e finalizzata ad asservire programmi a maggiore interesse (MBAs);
 - Scuole di formazione accreditate e riconosciute dalla PA (CUOA – ISTUD – Sole24Ore): propongono un'offerta più specifica e meglio articolata;
 - Singoli e "piccole" realtà (PNL Italy – Palo Alto - Mario Rossi): offerta mirate e fortemente specifiche.
- P. contrattuale CLIENTI: vista l'elevata concorrenza e quindi la notevole disponibilità di offerta, la domanda gode di forte discrezionalità. Esiste una significativa ampiezza di prezzi. **La difficoltà più sentita riguarda la capacità di raggiungere efficacemente gli interessati.**
- P. Contrattuale FORNITORI: la tipologia di fornitori su cui focalizzare l'attenzione riguarda i docenti (migliore è la qualità, minore potrebbe essere la loro disponibilità). Le altre categorie non hanno una apprezzabile potere.
- POTENZIALI NUOVI ENTRANTI: le uniche barriere all'ingresso sono rappresentate dalla competenza e dalla **reputazione** della scuola e/o dei docenti.
- Prodotti SOSTITUTIVI: non si ravvisano (libri e webinar non si ritengono paragonabili).

3. Piano strategico: analisi interna

- L'analisi interna permette di identificare:
- **Differenziali di costo:**
 - economie di scala
 - economie di apprendimento
 - grado di saturazione della capacità produttiva
 - localizzazione
 - accesso privilegiato ai canali di distribuzione
- **Differenziali di attrattività**
 - qualità
 - tempestività
 - servizio
 - immagine
 - flessibilità/personalizzazione

3. Piano strategico: SWOT analysis

Analisi
INTERNA

Analisi
ESTERNA

PUNTI DI FORZA <ul style="list-style-type: none">- marketing expertise- prodotti/servizi innovativi- localizzazione strategica del business- qualità dei processi...	PUNTI DI DEBOLEZZA <ul style="list-style-type: none">- mancanza marketing expertise- prodotti/servizi indifferenziati- bassa qualità dei prodotti/servizi- danni reputazionali o di immagine...
OPPORTUNITA' <ul style="list-style-type: none">- nuovi mercati- domanda in crescita- possibilità di sviluppare nuovi brevetti...	MINACCE <ul style="list-style-type: none">- nuove legislazioni restrittive- nuove tecnologie disponibili sul mercato (obsolescenza dei prodotti attuali)- potenziali nuovi competitor...

Far leva sui **punti di forza** (strenght) per cogliere delle **opportunità**

Mettere in atto azioni di difesa per migliorare i punti di debolezza e proteggersi dalle minacce

3. Piano strategico: le alternative di posizionamento

		Differenziali competitivi	
		di costo	di attrattività
Arena competitiva	Area di business	LEADERSHIP DI COSTO	DIFFERENZIAZIONE
	Singoli segmenti	FOCALIZZAZIONE	

3. Piano strategico: le alternative di posizionamento

Secondo l'approccio tradizionale di Porter, sono possibili tre **strategie generali**:

- **Leadership di costo**: fa leva su effetti di scala e quindi su una politica di *pricing* aggressiva che permetta di guadagnare rilevanti quote di mercato (es. Ryanair). il rischio più elevato è che l'innovazione tecnologica possa annullare la fonte dei differenziali di costo
- **Differenziazione**: fa leva sulla percezione di unicità del prodotto/servizio offerto e spinge al riconoscimento di un *premium price* elevato (es. Mercedes). Una differenza di costo eccessiva nei confronti dei competitori può, nel lungo periodo, minare gli effetti di *brand*
- **Focalizzazione**: si concentra su un determinato gruppo di clienti, o su un particolare segmento di prodotto o su un'area geografica limitata facendo leva su uno o più differenziali (es. Gore-Tex). L'ingresso di nuovi competitori può rapidamente erodere la profittabilità del segmento

3. Piano strategico: le domande chiave

- Il piano strategico deve rispondere alle seguenti domande:
 - chi sono i nostri clienti?
 - chi sono i nostri competitori?
 - quali risorse controllano e quali sono i loro punti di forza e debolezza?
 - come possono rispondere all'ingresso della nostra impresa?
 - come può reagire la nostra impresa?
 - chi altro potrebbe sfruttare le nostre stesse opportunità di business?
 - ci sono possibilità di formare alleanze con potenziali competitori?

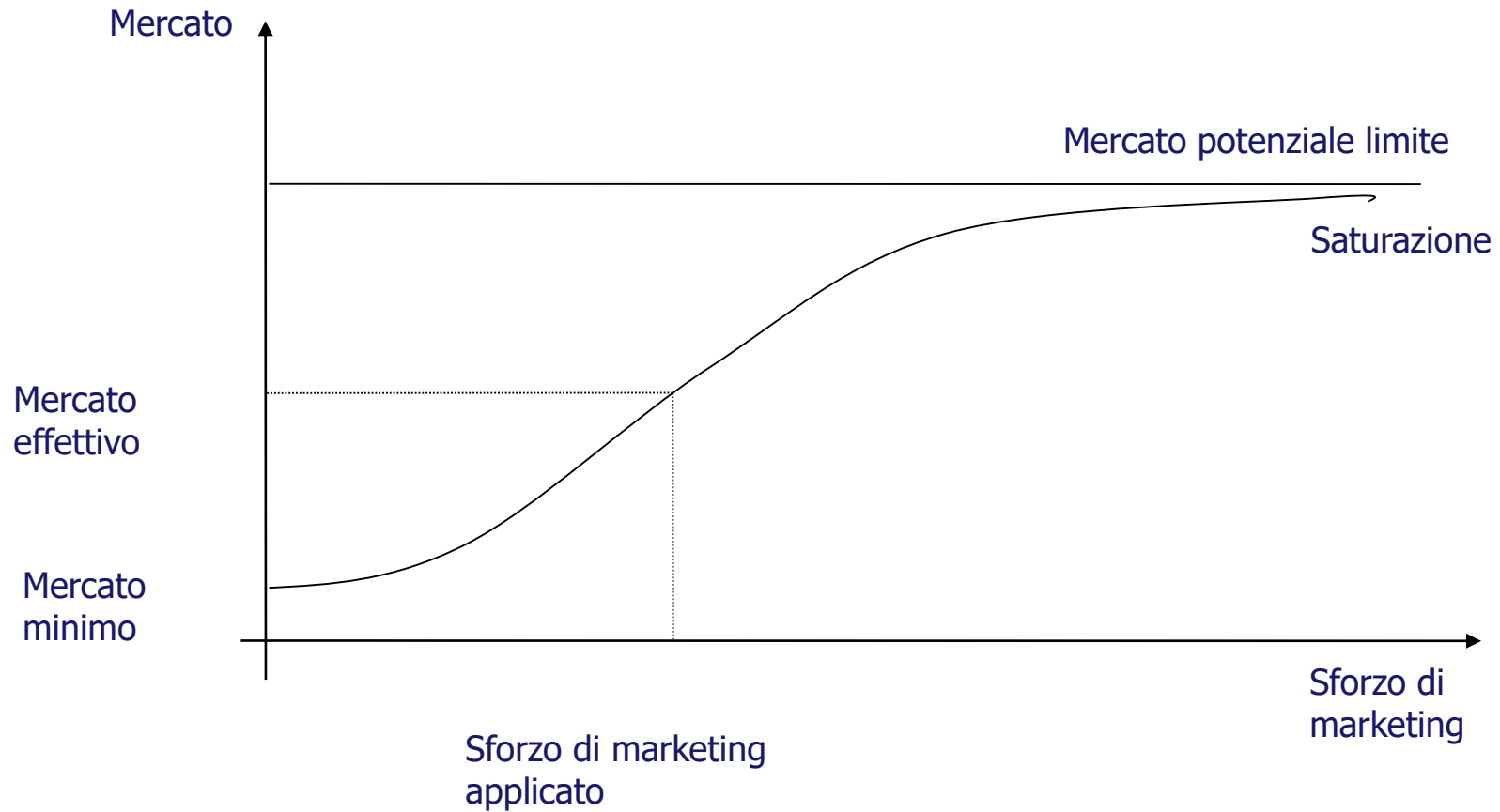
Contenuti del Business Plan

1. Sommario
2. Descrizione del business:
 - a. Descrizione generale dell'impresa
 - b. Descrizione generale del prodotto/servizio
3. Piano strategico
4. **Piano di marketing**
5. Piano operativo
6. Piano organizzativo e delle risorse umane
7. Piano finanziario

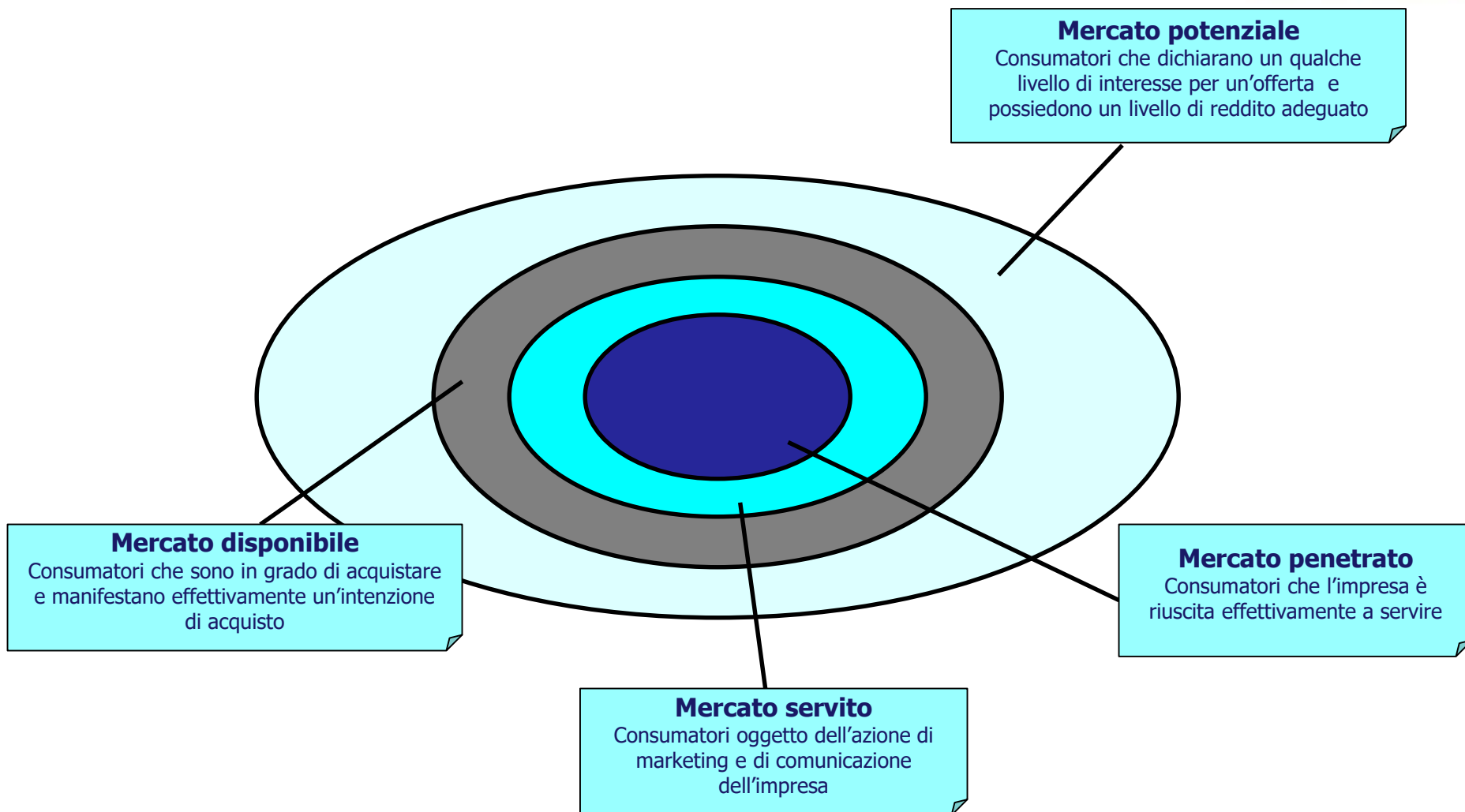
4. Piano di marketing



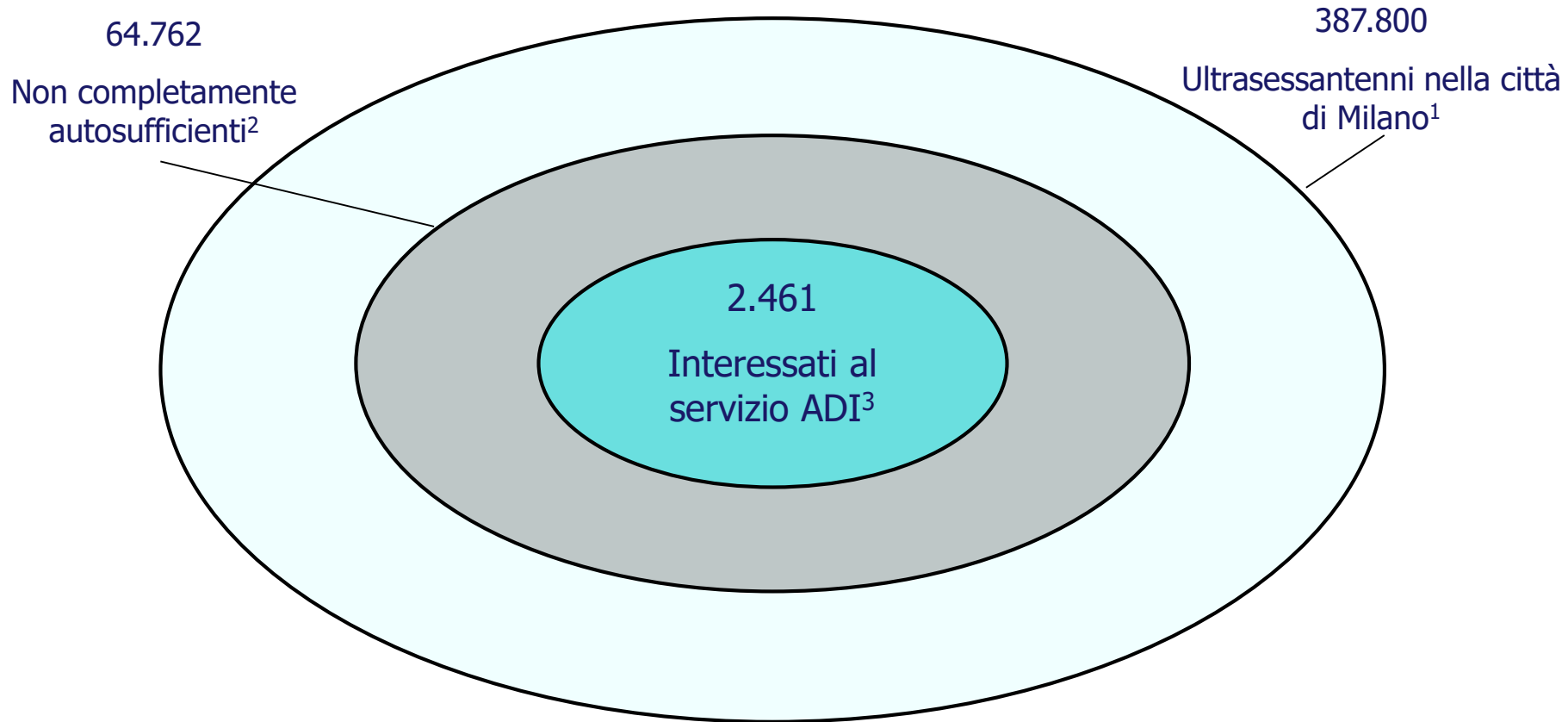
4. Piano di marketing: analisi e valutazione del mercato



4. Piano di marketing: analisi e valutazione del mercato



4. Piano di marketing: analisi e valutazione del mercato



¹ *Corriere della Sera*: analisi del settore statistica del Comune di Milano

²⁻³ *CENSIS*

4. Piano di marketing: analisi e valutazione del mercato

Fonti informative

Primarie

Ricerche di mercato (interne o esterne)

Ricerche a tavolino (analogia, analitico)

Opinioni di esperti

"Trucchi"

Secondarie

Internet

Riviste, giornali, pubblicazioni

Società specializzate

Istituzioni/Associazioni di categoria

'Formazione manageriale' – analisi del mercato

Il mercato della formazione professionale in Italia vale circa 1 mld € (stima fonte Ministero Pubblica Istruzione). Quello dell'Unione Europea è stimato in circa 10 mld. € (stima fonte Unione Europea).

Segmentazione

finanziata	<ul style="list-style-type: none">Dalle istituzioni pubbliche (principalmente UE). Si occupa principalmente di riqualificazione professionale. Significativa burocratizzazione e "rigidità" nella sua erogazione. Obbligatoria per alcune categorie.	
autofinanziata	<ul style="list-style-type: none">Dai singoli e rivolta ad ottenere un attestato/diploma con valore legale. Diretta principalmente a professionalizzare ruoli di esecutivi o riqualificare lavoratori ritenuti "obsoleti". A carico dei privati.	
privata	<ul style="list-style-type: none">Ad uso dei privati comprendente anche temi non afferenti gli ambienti professionali. Ritenuta strumento di qualificazione ad uso degli avanzamenti di carriera. A carico dei privati.	Stima 90/100 mil. €
aziendale	<ul style="list-style-type: none">Volta ad incrementare/migliorare alcune performances di risorse aziendale e consentire l'introduzione e lo sfruttamento di nuovi strumenti (tipicamente IT o di processo) adottati dall'azienda.	Stima 150/170 mil. €

4. Piano di marketing: analisi di break-even

- Sotto le seguenti ipotesi restrittive:
 - impresa monoprodotto
 - gestione finanziaria, straordinaria e fiscale trascurabili (MON = 0)
 - $Q_p = Q_v = Q$
 - $C_{TOT} = CF + C_v * Q$
 - Fatt = P * Q
 - Si ottiene:
 - $Q_{BE} = CF / (P - C_v)$
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. + Δ Redditività)

E' importante che nel Business Plan si parli del prodotto non solo in termini di fatturato, ma anche di quantità e di ore macchina, ... perché queste sono il vero metro dell'attività dell'impresa

(Harvard Business School)

4. Piano di marketing: marketing mix

- **Il modello delle 4 P**
 - **Prodotto** (già trattato nella “Descrizione del prodotto/servizio”)
 - **Prezzo**
 - **Posto**
 - **Promozione**

4. Piano di marketing: marketing mix: prezzo

- Definizione della **politica di prezzo**
- **Entità** (fascia alta, media, bassa)
 - Motivazioni alla base della politica di prezzo (costi, caratteristiche del mercato, strategia, competitori, etc.)
 - Dinamica futura
- **Politica di sconti e/o di stagionalità**
- Da considerare:
 - elasticità domanda;
 - percezione della componente prezzo;
 - struttura dei costi;
 - piano delle vendite.

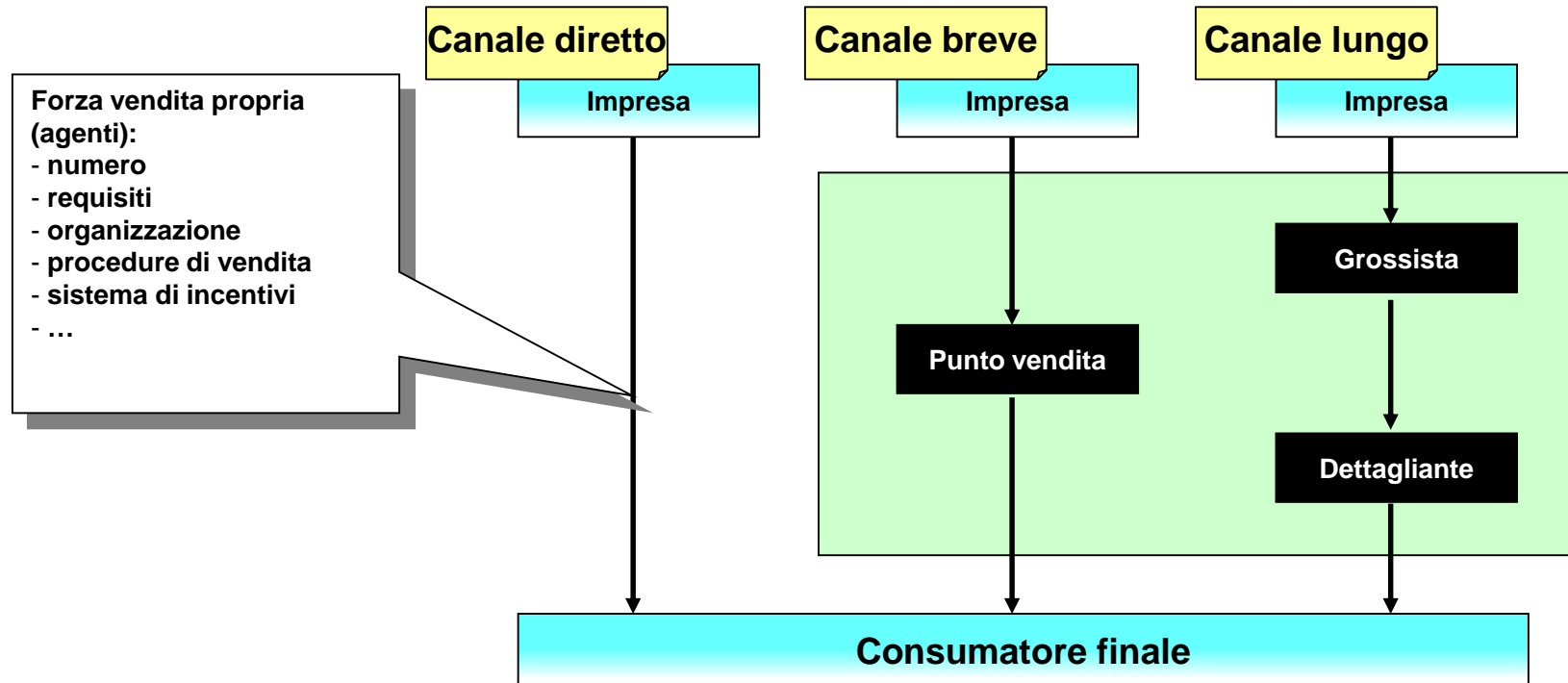
4. Piano di marketing: marketing mix: posto

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

4. Piano di marketing: marketing mix: posto

- Deve rispondere alle domande: dove, come, quanto



4. Piano di marketing: marketing mix: promozione

- Individuazione dei canali commerciali e dello sforzo promozionale

- **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
- conferenze, seminari, convegni
- public relations



Spazi editoriali/giornalistici non onerosi

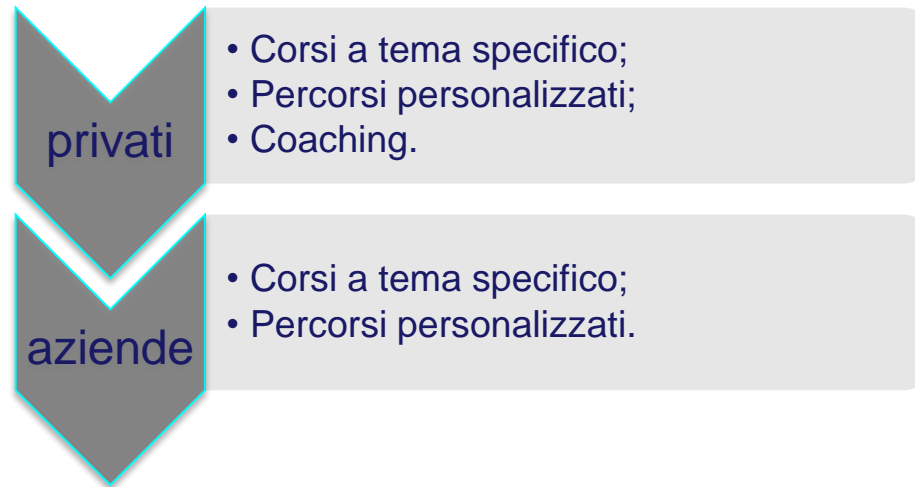
- **Direct marketing:**

- telemarketing
- call center
- Internet



Comunicazione diretta al consumatore o alla forza vendita

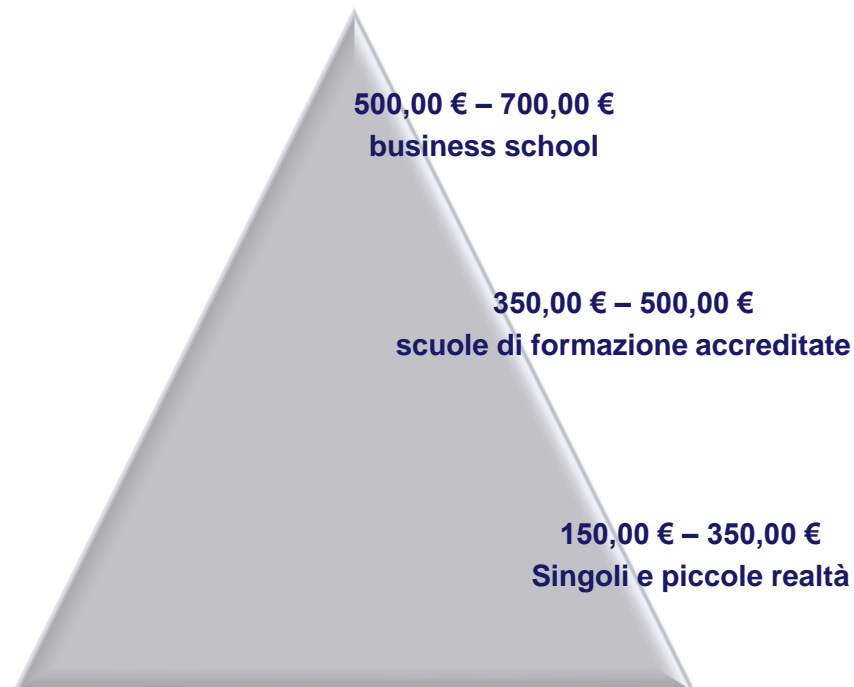
'Formazione manageriale' – prodotto



I **fattori differenzianti** sono:

- **docenti**: top manager e imprenditori che hanno ampliato la propria base di conoscenza ed esperito gli approcci più efficaci in contesti eterogenei;
- **assessment** per ogni risorsa allo scopo di progettare efficacemente la formazione;
- **interazione** ed esercizi di **esperienza**: per verificare concretamente concetti e metodi;
- **feedback individuale**: per uno sfruttamento più specifico dell'apprendimento entro 15/30 giorni dal termine della formazione;
- **accommodation** di grande impatto: strutture 5* all inclusive;
- **durata**: 1 o 2 giorni (per gli avanzati) all day per garantire la massima flessibilità;

'Formazione manageriale' – prezzo



descrizione	€
Prezzo di vendita	100
C. FISSI	20 - 35
C. VARIABILI	35
GM	30 - 45

'Formazione manageriale' – posto

La scelta è per il canale “diretto”



- Forte influenza è esercitata dal segmento target e dalle scelte sulla promozione.

'Formazione manageriale' – promozione

Il leit-motiv che accomuna l'efficacia degli strumenti disponibili è:

- **passaparola – networking**

Il modo migliore per promuovere JTC è quindi:

- Contatti personali;
- Clienti di JTC Consulting;
- Attivare una serie di account/Segnalatori
- Contatto con selezionati “Training Broker”
- Creare un “community” attorno ai partecipanti

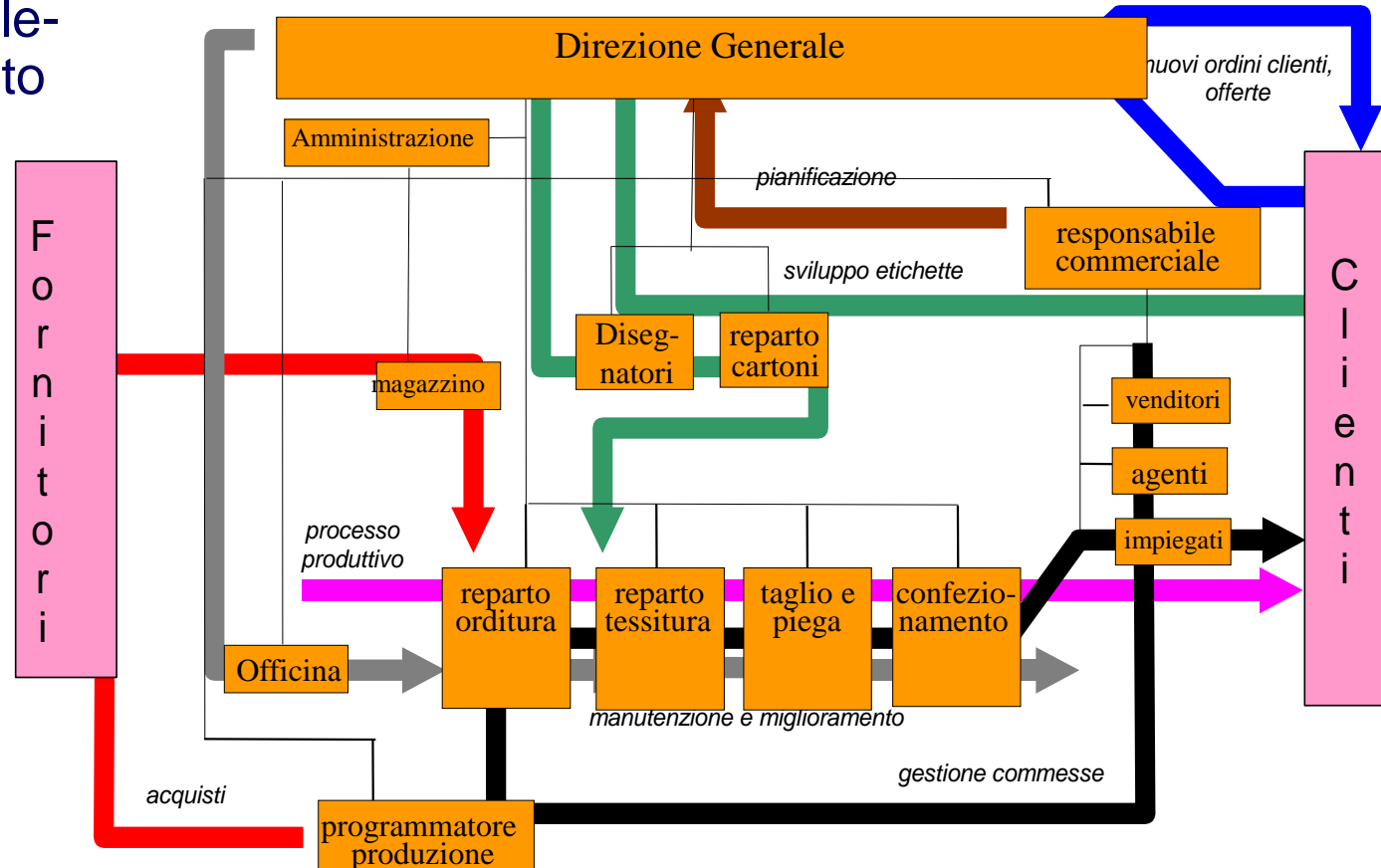
Dato il profilo dell'iniziativa e la segmentazione target non si ritiene opportuno partecipare ad iniziative di settore e/o contattare altri player della filiera (fondi, operatori di procurement).

Contenuti del Business Plan

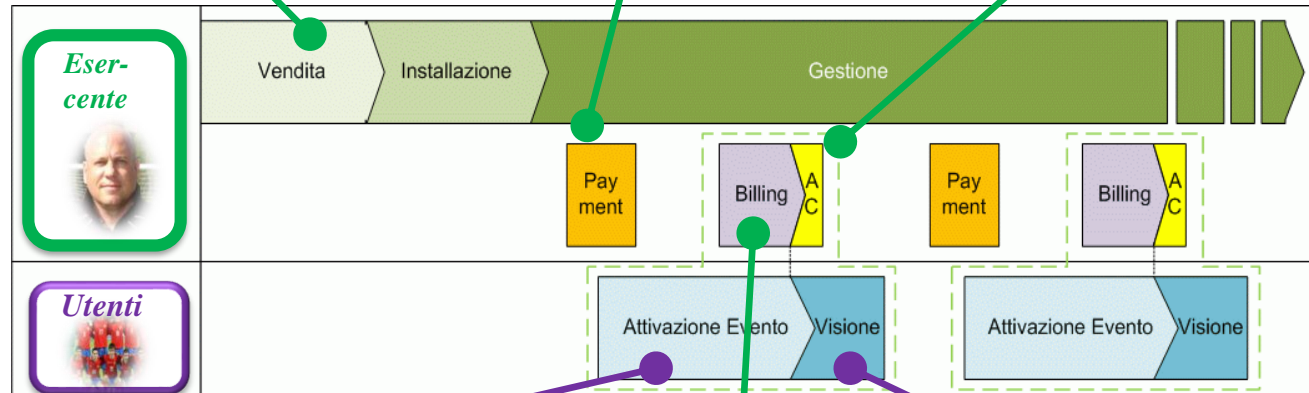
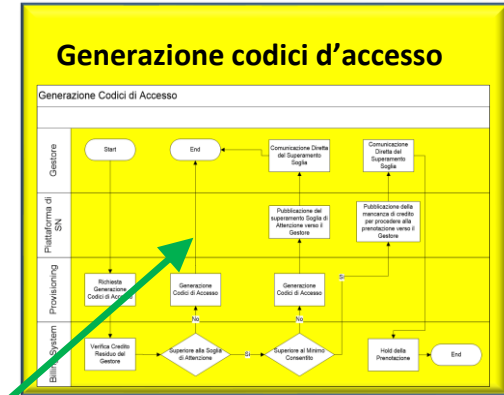
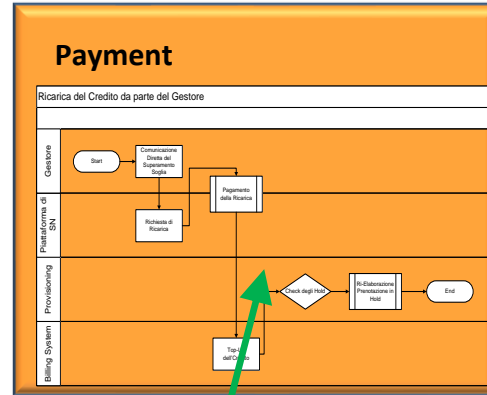
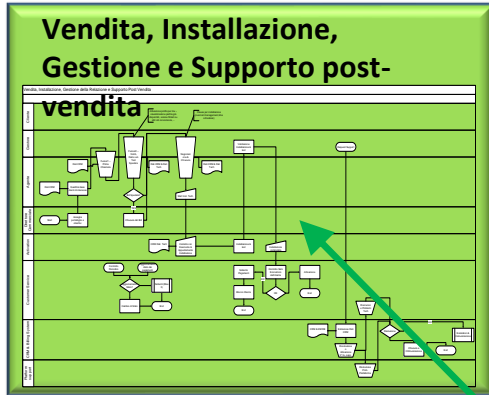
1. Sommario
2. Descrizione del business:
 - a. Descrizione generale dell'impresa
 - b. Descrizione generale del prodotto/servizio
3. Piano strategico
4. Piano di marketing
5. **Piano operativo**
6. Piano organizzativo e delle risorse umane
7. Piano finanziario

5. Piano operativo: la mappa dei processi

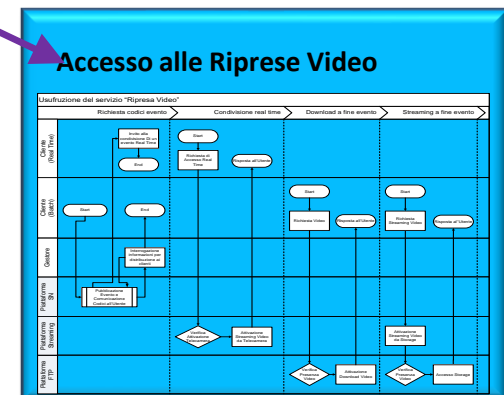
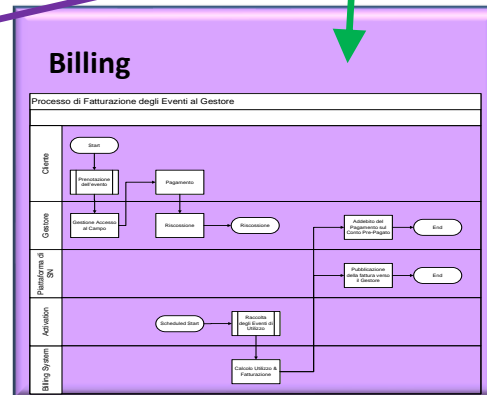
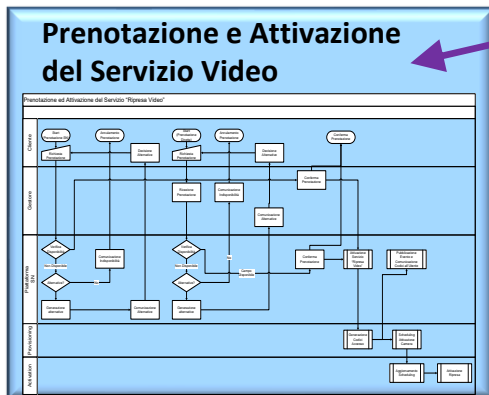
Es.: impresa nel settore tessile-abbigliamento



5. Piano operativo: la mappa dei processi



Es.: social media per appassionati di calcetto



Contenuti del Business Plan

1. Sommario
2. Descrizione del business:
 - a. Descrizione generale dell'impresa
 - b. Descrizione generale del prodotto/servizio
3. Piano strategico
4. Piano di marketing
5. Piano operativo
6. Piano organizzativo e delle risorse umane
7. Piano finanziario

6. Piano organizzativo e delle risorse umane

- **Identificazione delle risorse umane critiche**
 - gruppo imprenditoriale
 - persone “chiave”
- **Progettazione dell’organizzazione**
 - definizione delle posizioni individuali
 - progettazione della macrostruttura
 - definizione dei collegamenti laterali
 - progettazione del sistema decisionale
- **Identificazione dei sistemi di gestione delle risorse umane**
 - recruiting
 - formazione
 - incentivazione
- **Identificazione dell’evoluzione dell’organico**

6. Piano organizzativo e delle risorse umane: domande chiave

- L'identificazione delle risorse umane critiche deve rispondere alle seguenti domande:
 - che tipo di formazione hanno?
 - per chi hanno lavorato e dove?
 - quali risultati, professionali e personali, hanno già raggiunto?
 - qual è la loro reputazione nella comunità economica locale?
 - quali esperienze rilevanti hanno avuto nel settore in cui l'impresa intende operare?
 - quali sono le loro capacità di reagire alle situazioni avverse?
 - sono in grado di scegliere collaboratori idonei?
 - qual è il loro grado di *commitment* nell'impresa?

Contenuti del Business Plan

1. Sommario
2. Descrizione del business:
 - a. Descrizione generale dell'impresa
 - b. Descrizione generale del prodotto/servizio
3. Piano strategico
4. Piano di marketing
5. Piano operativo
6. Piano organizzativo e delle risorse umane
7. **Piano finanziario**

7. Piano finanziario

- Scelta della veste giuridica dell'impresa
- Determinazione del fabbisogno finanziario
- Identificazione delle fonti di finanziamento

7. Piano finanziario

- Scelta della veste giuridica dell'impresa
- Determinazione del fabbisogno finanziario
- Identificazione delle fonti di finanziamento

7. Piano finanziario: società di capitali

- **Società per azioni (S.p.A.),**
- **Società in accomandita per azioni (S.a.p.A.),**
- **Società a responsabilità limitata (S.r.l.),**
- **Società a responsabilità limitata semplificata (S.r.l.s.).**

N.B. L'adozione di tale modello consente di accedere al regime privilegiato introdotto per le start-up innovative

7. Piano finanziario: società di capitali

Tratti distintivi:

- **autonomia patrimoniale perfetta:** la società assume le proprie obbligazioni per le quali risponde unicamente con il suo patrimonio;
- **la responsabilità dei soci per le obbligazioni sociali è limitata:** essi rispondono nei limiti delle azioni o quote sottoscritte e in caso di insolvenza della società i creditori non possono rivalersi sul patrimonio personale dei singoli soci.

7. Piano finanziario: società di persone

- **Società semplice**
- **Società in nome collettivo**
- **Società in accomandita semplice**

Nelle società di persone i soci sono responsabili per le obbligazioni societarie *in via illimitata*, ovvero rispondono con tutto il proprio patrimonio, *solidale e sussidiaria*.

Un caso particolare: **Società in accomandita semplice**

- **Il socio cosiddetto Accomandatario** (colui il quale ha la rappresentanza della società), **è illimitatamente responsabile, a differenza degli altri**, i cosiddetti accomandanti, i quali rimangono responsabili solo entro i limiti delle proprie quote, sostanzialmente venendo equiparati ai soci di società di capitali

7. Piano finanziario: società di persone

Vantaggi:

- **costi** richiesti per la costituzione e per il mantenimento della società sono **sensibilmente più contenuti rispetto alle società di capitali**. Viene bilanciato il maggior rischio di perdita del patrimonio personale;
- **ammesso il “Prelevamento soci”**: trasferimento diretto di denaro dalla società ai soci, non permesso invece nelle società di capitali se non attraverso la distribuzione dell’utile d’esercizio (dividendi).

7. Piano finanziario: tassazione

- Sia società di capitali che società di persone subiscono **IRAP - Imposta Regionale Attività Produttive**, proporzionale al fatturato e non applicata all'utile di esercizio
- **Tassazione dell'utile**
- Le **società di capitali** subiscono direttamente l'imposizione fiscale (**IRES**) sulla base dei risultati raggiunti nell'esercizio. Nessuna tassazione avviene in capo ai soci, a meno di distribuzione di dividendi.
- Nelle **società di persone**, anche in assenza di distribuzione di utile ai soci, l'utile dell'esercizio viene trasferito fiscalmente in capo ai soci in relazione alla loro partecipazione alla società, i quali subiranno il prelievo fiscale (**IRPEF**) in base alla loro aliquota fiscale marginale.

7. Piano finanziario

- Scelta della veste giuridica dell'impresa
- Determinazione del fabbisogno finanziario
- Identificazione delle fonti di finanziamento

7. Piano finanziario: fabbisogno finanziario



- Scelta delle ipotesi di fondo
- Redazione dei bilanci prospettici
- Ricostruzione dello schema di cash-flow
- Analisi del rischio economico-finanziario

7. Piano finanziario: fabbisogno finanziario le ipotesi

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 (3-5 anni)

7. Piano finanziario: fabbisogno finanziario bilanci prospettici

- Conto economico prospettico
- Riclassificazione del conto economico al fine di evidenziare grandezze quali, ad esempio, margine di contribuzione, gross margin, EBITDA (MOL), ...
- Stato patrimoniale prospettico
- Indicatori di redditività “a regime” (o comunque dopo il transitorio di lancio), quali, ad esempio, ROE, ROI, ROS, RA...
- Indicatori di liquidità: Rapporto corrente, Test acido, Equilibrio finanziario (CF/D)...

7. Piano finanziario: fabbisogno finanziario cash flow

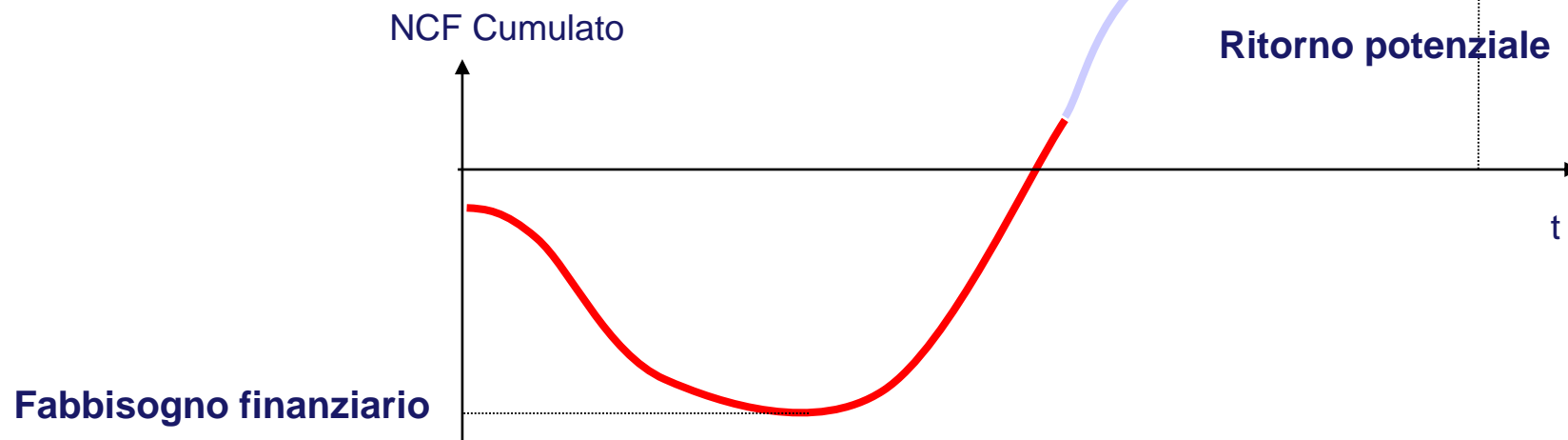
$$\text{Net cash flow}(t) = \text{UN}(t) + \text{A}(t) + \Delta(\text{CCN}) + \Delta(\text{CI})$$

$\text{UN}(t)$ = utile netto

$\text{A}(t)$ = ammortamenti e accantonamenti

$\Delta(\text{CCN})$ = variazione capitale circolante netto (crediti commerciali, scorte, debiti commerciali)

$\Delta(\text{CI})$ = variazione capitale investito



7. Piano finanziario: fabbisogno finanziario prospetto fonti impieghi

- **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**

7. Piano finanziario: fabbisogno finanziario prospetto fonti impieghi – esempi

BUDGET DI CASSA 2004												
	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
FONTI												
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												
Totale Fonti	307.396	307.583	307.270	1.361.956	39.480	38.003	37.525	36.548	35.069	2.090.090	747.656	745.257
IMPIEGHI												
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
Totale Impieghi	0	500	1.500	1.322.500	1.500	500	1.000	1.500	1.000	1.342.888	2.852	311.494
<i>Variazione di liquidità</i>	187	-313	-1.313	-266.314	-1.476	-477	-977	-1.478	-979	713.133	-2.397	-311.047
POSIZIONE DI CASSA	307.396	307.083	305.770	39.456	37.980	37.503	36.525	35.048	34.069	747.202	744.804	433.763

7. Piano finanziario: fabbisogno finanziario cash flow

- **NPV e IRR**

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{NCF(t)}{(1+k)^t} + \frac{V(T)}{(1+k)^T} - I_0$$

NCF(t) = net cash flow anno t

k = costo opportunità del capitale

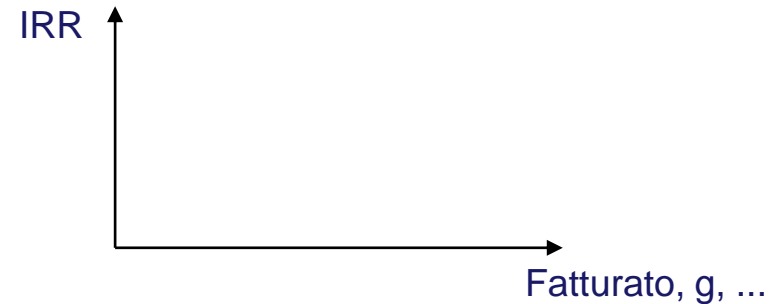
I_0 = investimento iniziale

V(T) = valore terminale

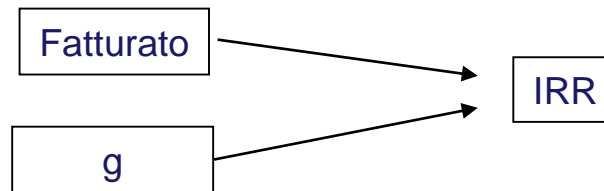
$$\sum_{t=1}^T \frac{NCF(t)}{(1+IRR)^t} + \frac{V(T)}{(1+IRR)^T} - I_0 = 0$$

7. Piano finanziario: fabbisogno finanziario analisi del rischio

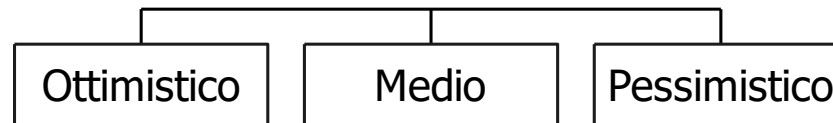
- **Analisi di sensitività (monovariata)**



- **What-if analysis (plurivariata)**



- **Analisi degli scenari**



7. Piano finanziario

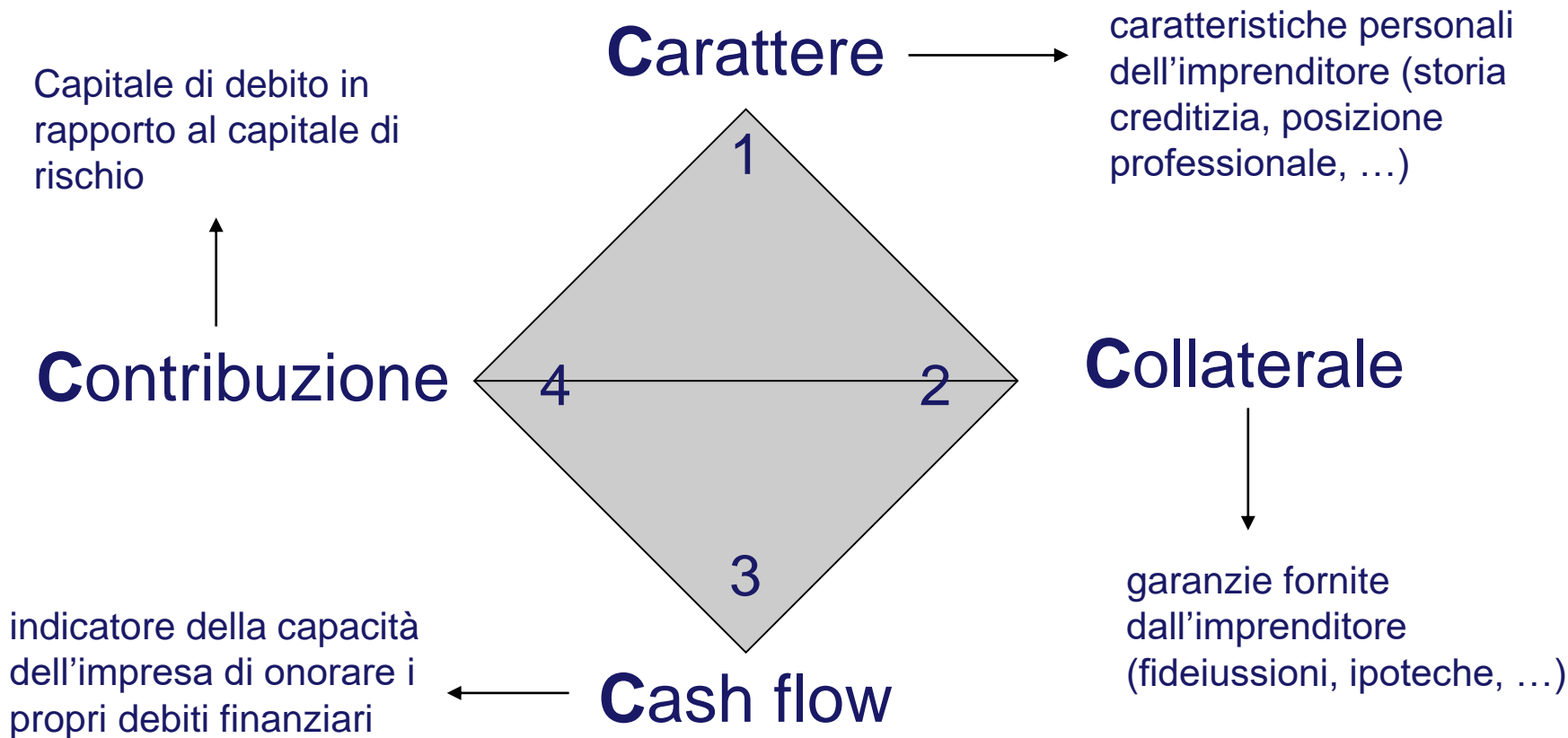
- Scelta della veste giuridica dell'impresa
- Determinazione del fabbisogno finanziario
- Identificazione delle fonti di finanziamento

7. Piano finanziario: forme di finanziamento

- **Capitale di debito**
 - Istituti di credito
 - Istituzioni pubbliche
- **Capitale di servizio**
 - Enti pubblici (parchi tecnologici, acceleratori d'impresa, ...)
 - Società private (incubatori *corporate*, ...)
- **Capitale di rischio**
 - Venture capitalist
 - Business Angels
 - Conoscenti, familiari, amici, ...

7. Piano finanziario: istituti di credito

- Il **criterio di valutazione** comunemente adottato è quello delle **4C**



7. Piano finanziario: venture capital

Caratteristiche

- acquisiscono una quota di proprietà rilevante della nuova impresa
- svolgono un ruolo di controllo sull'attività
- offrono spesso una “consulenza” manageriale

Criteri di concessione

- analisi del Business Plan
- valutazione diretta del gruppo imprenditoriale
- analisi delle possibili strategie di uscita dall'investimento (IPO, M&A, ...)

Agenda

- Introduzione
- Contenuti del Business Plan
- Conclusioni

Conclusioni

- **Business Plan: anche la forma è importante**
 - non più di 40 pagine
 - sommario di 2 pagine al massimo
 - qualità e precisione

ma...

*il Business Plan non deve essere un documento di “marketing”, che
serva a vendere un’idea di business, quanto un’analisi critica delle
possibilità di successo*

(Harvard Business School)

Conclusioni

- **Glossario dei principali termini utilizzati nei Business Plan**
(compilato da un pool di venture capital alla Harvard Business School)

Cosa è scritto

Cosa significa

Noi ragionevolmente stimiamo...

Abbiamo letto un libro che ci consigliava di utilizzare questo schema di ricavi/costi

Abbiamo margini del 10%

Abbiamo utilizzato gli stessi parametri del programma per il BP scaricato dalla rete

Il progetto è completato al 98%

Il restante 2% occuperà lo stesso intervallo di tempo e costerà il doppio

I clienti attendono il nostro prodotto

Non abbiamo ancora detto loro il prezzo, oltre al fatto che sono i nostri parenti

Un gruppo di selezionati investitori sta valutando il nostro progetto

Abbiamo spedito il nostro BP consultando la guida telefonica

Non abbiamo competitori diretti

Solo IBM e Microsoft hanno pianificato il loro ingresso nella stessa area di business

Riferimenti bibliografici

- 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