

Imprenditori del terzo millennio, competenze, sfide, opportunità!

(l'iniziativa si svolge nell'ambito di Start Cup Piemonte Valle d'Aosta)

D.G. - Staff Cultura
d'Impresa e del
lavoro
Responsabile: Rita
Sorisio
Coordinatore
Loredana **Fayer**



enne³
incubatore di impresa **novara**



MINISTERO DEL LAVORO,
DELLA SALUTE E DELLE POLITICHE SOCIALI
Direzione Generale per le Politiche
per l'Orientamento e la Formazione



Unione europea
Fondo sociale europeo

XIII ciclo formativo 18 incontri: (ottobre 2013/giugno 2014)

Obiettivo: proporre e diffondere tra i giovani la cultura d'impresa

Mercoledì 5 Marzo 2014 ore 9,30 – 13,00

Collegio Universitario Einaudi , sezione Mole- Via delle Rosine, 3

Introduzione al Business Plan e all'analisi di mercato

Relatore:

Giuseppe Tardivo

(Professore Ordinario di Economia e direzione delle imprese)

Testimonianza imprenditoriale di:

Gianluigi Gola

(Dottore Commercialista - Membro Consiglio di Gestione di UBI Banca)

Segreteria: Carmen GIORDANO

Tel. 011 6703078 - incubatore@unito.it

Sito web: www.unito.it alla voce: [servizi per gli studenti>orienta-lavoro](#)

con la collaborazione del **Collegio Einaudi**



Collegio
Universitario
Renato Einaudi
Torino, 1935



Giuseppe Tardivo

**II BUSINESS PLAN. ASPETTI DEFINITORI E
METODOLOGIA DI ANALISI**

Testimonianza di Gianluigi Gola

Imprenditori del terzo millennio, competenze,
sfide ed opportunità

Torino, 5 marzo 2014



“Se vuoi costruire una nave non far raccogliere ai tuoi uomini pezzi di legno, ma insegna loro la nostalgia del mare infinito”

(Antoine de Saint Exupéry)



Che cosa è un business plan?

Il business plan è un documento che serve a delineare il quadro socio-economico, mercatistico e finanziario di un'azienda nell'arco di un determinato orizzonte temporale, consentendo di fornire una vera e propria "fotografia" dell'impresa nel suo complesso e del suo business



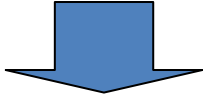


Quali sono le funzioni principali di un business plan?

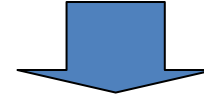
- 1 Formalizzare le idee di gestione dell'impresa
- 2 Strumento di programmazione e sviluppo
- 3 Strumento di verifica a consuntivo
- 4 Ricerca e ottenimento di finanziamenti



A chi si rivolge?



Potenziali finanziatori
dell'idea imprenditoriale



L'imprenditore stesso e i
suoi collaboratori

Sono fondamentali:

- la comunicazione dell'immagine
- la valutazione economica
- le garanzie offerte
- l'impegno di capitale da parte dell'imprenditore





Il Business Plan deve essere

- Sintetico → ma esauriente
- Comprensibile semplice nelle enunciazioni
- Credibile basato su previsioni verificabili
- Realistico → consapevole delle difficoltà
- Completo → esaustivo nel contenuto



Qual è il contenuto del Business Plan?

- Lo scenario di riferimento
- Sintesi della business idea (executive summary)
- La scelta del mercato (domanda/offerta/strategie)
- L'individuazione dei segmenti
- La selezione dei segmenti
- Le strategie competitive
- Il piano di marketing
- Il piano organizzativo (management e organizzazione)
- Il piano economico-finanziario
- Gli indici di bilancio
- Sintesi conclusiva



Lo scenario di riferimento

PER CAPIRE MEGLIO



Cosa sta accadendo nel mondo?

Partiamo dall'attualità:

Caratterizzazioni dello scenario socio-economico di riferimento:

- Società industriale → società dell'informazione
- Accorciamento del ciclo di vita del prodotto
- Globalizzazione dei mercati
- Ipercompetizione
- “New Comers”
- Attenzione all'ambiente e al sociale



Perchè la crisi colpisce per la sua gravità?

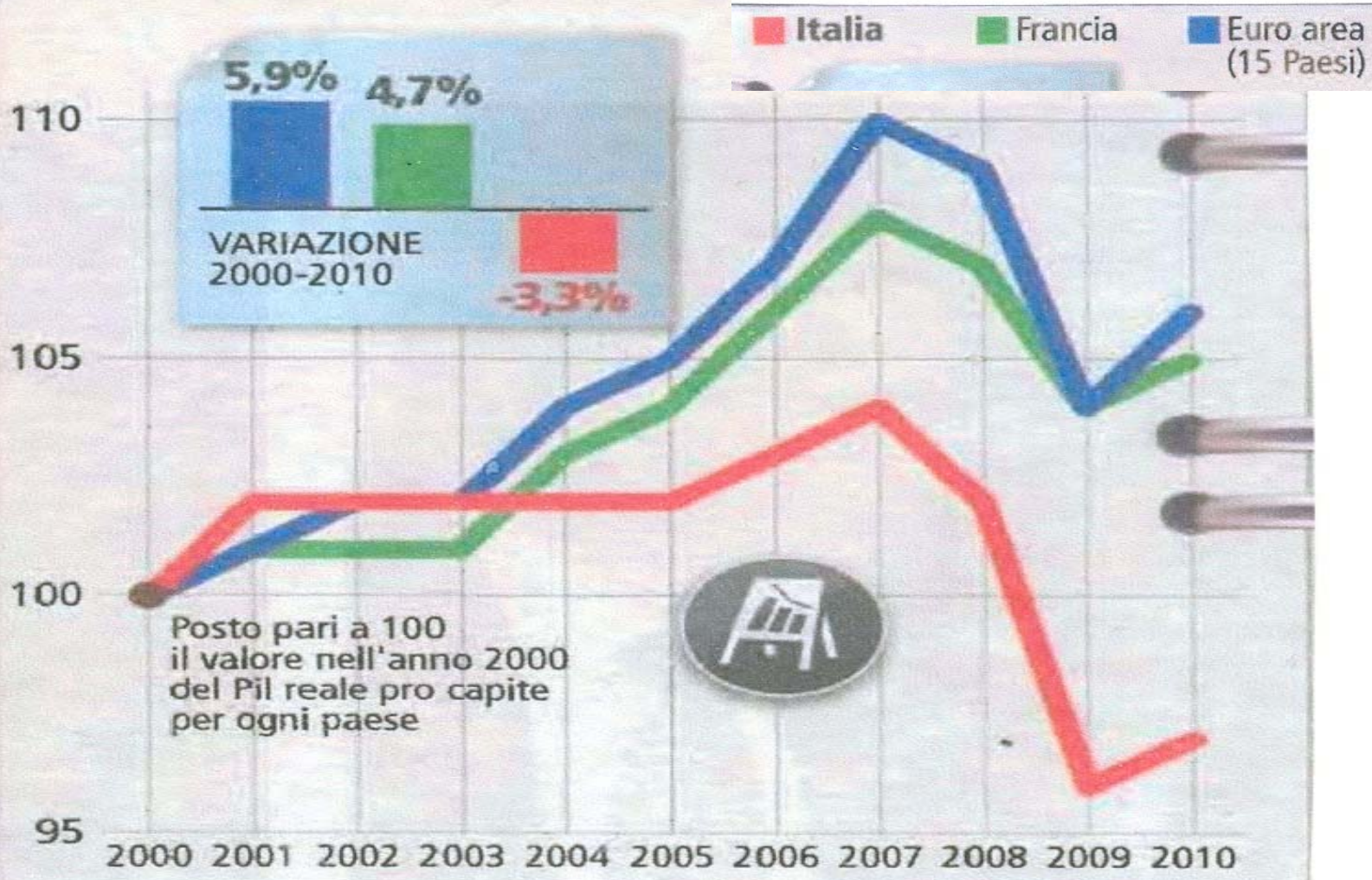
- **Impatto sulle banche (finanziario)**
- **Impatto sull'economia reale**



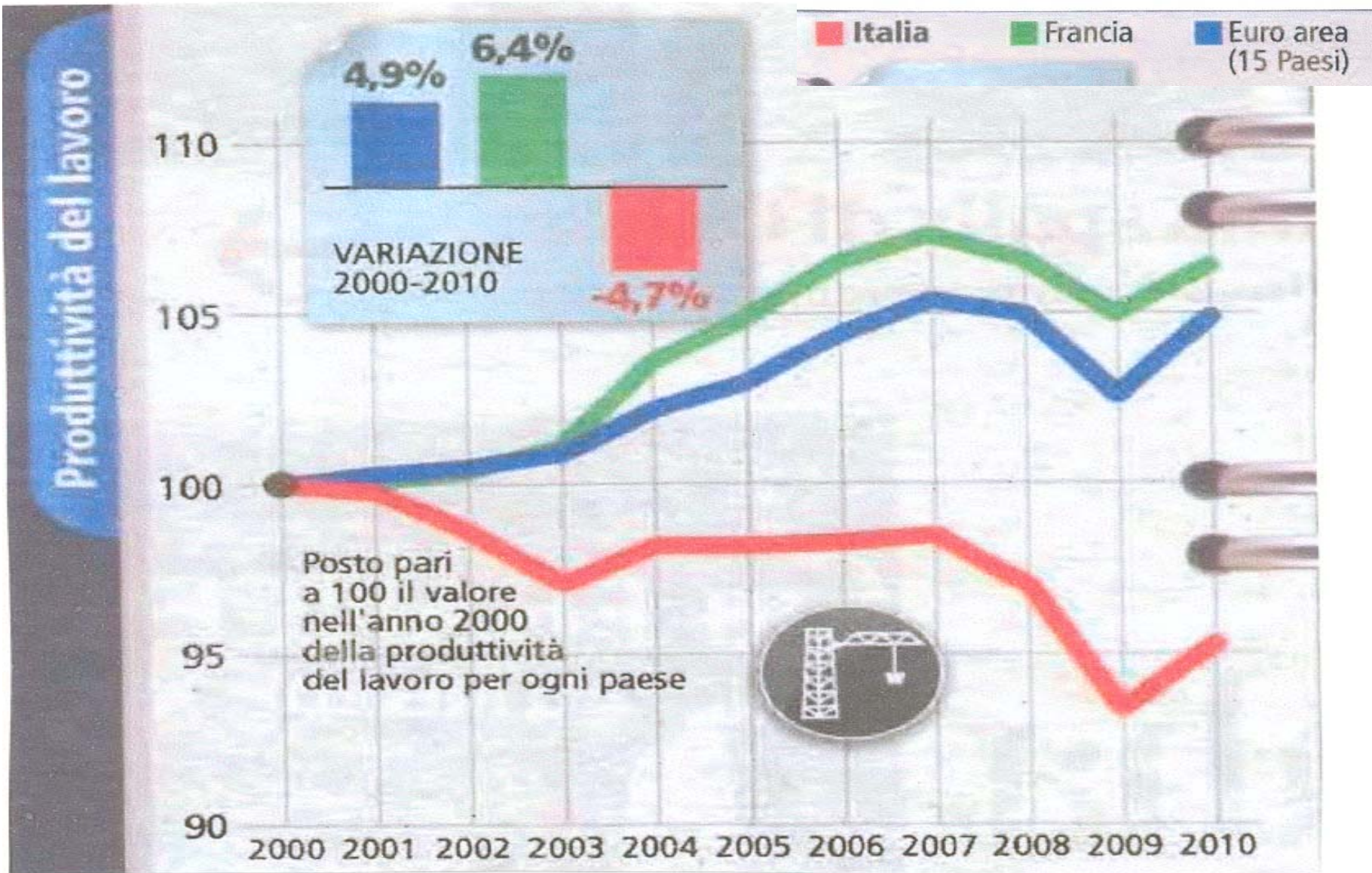
PER CAPIRE MEGLIO
- 5 dati di base dell'economia
italiana-

Il decennio nero

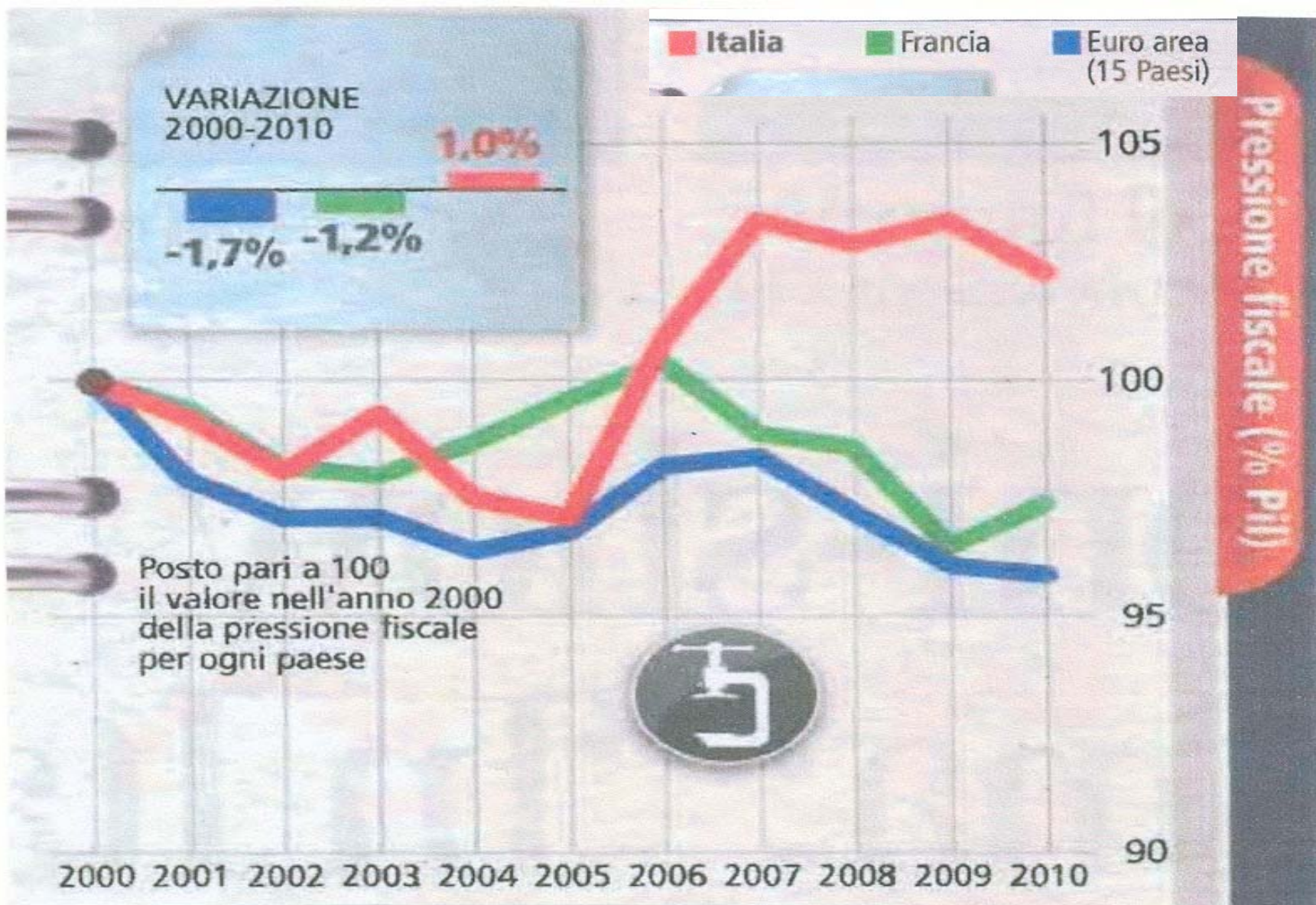
Pil reale pro capite



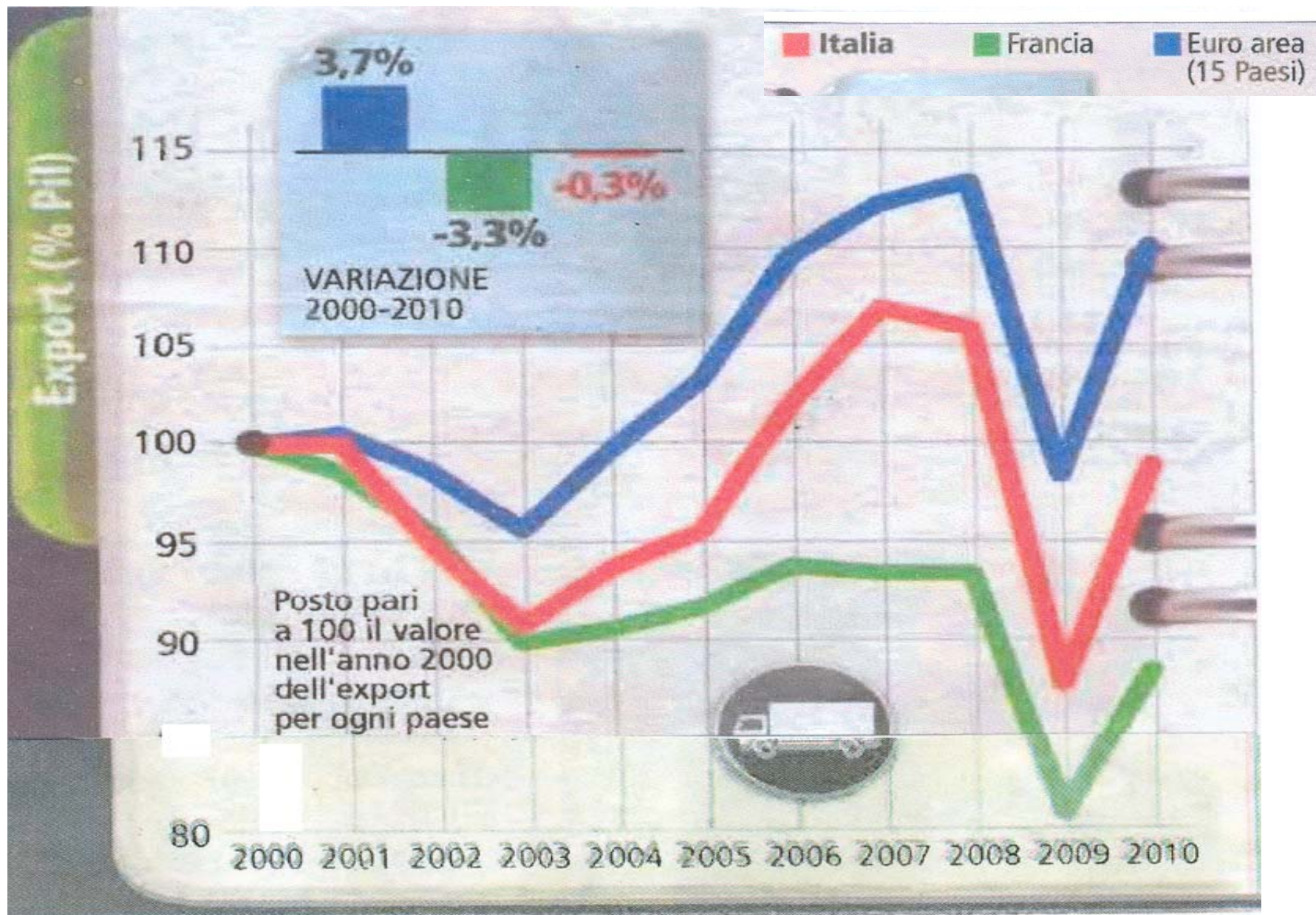
Fonte: Il Sole 24 Ore, 30 luglio 2011



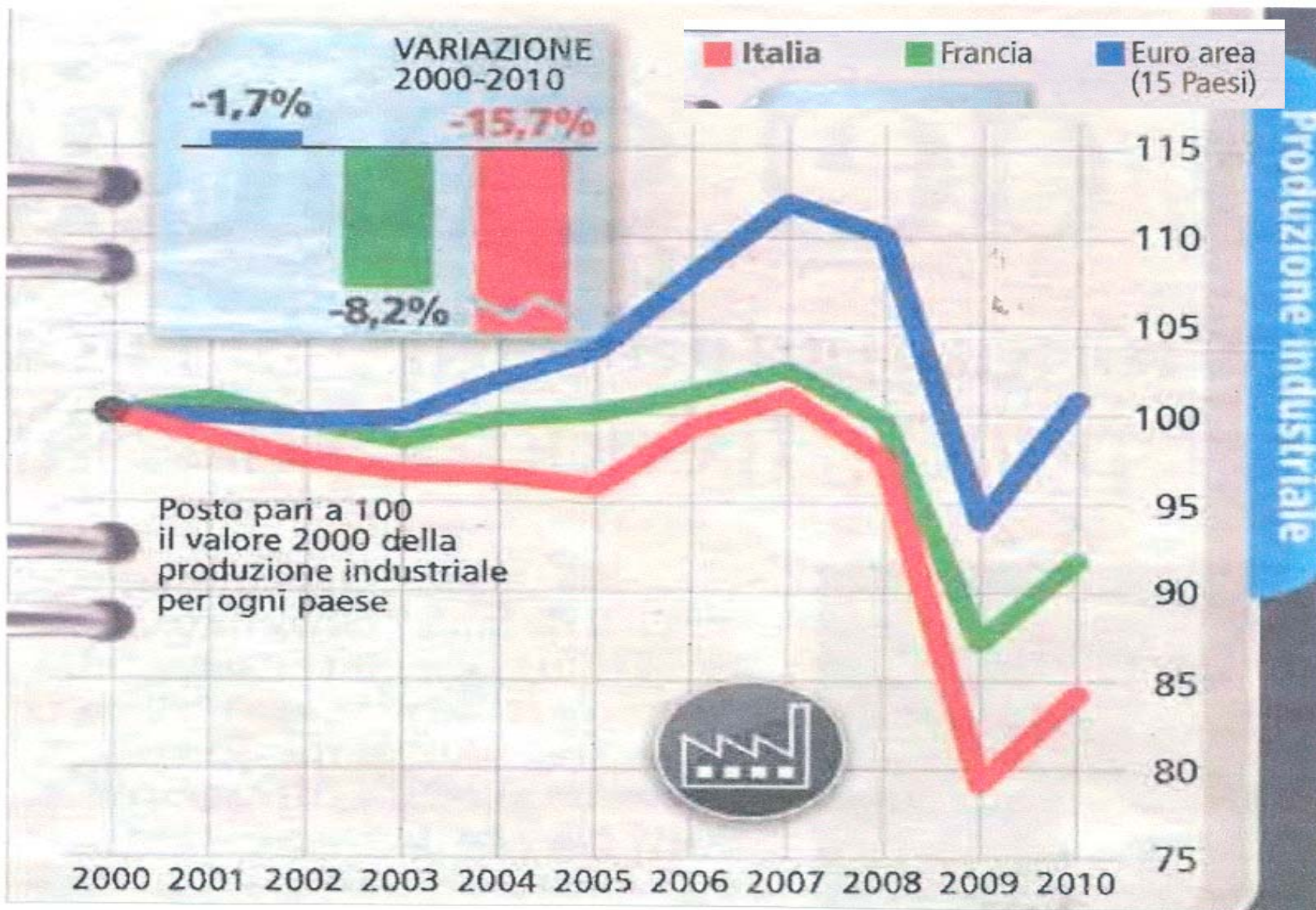
Fonte: Il Sole 24 Ore, 30 luglio 2011



Fonte: Il Sole 24 Ore, 30 luglio 2011



Fonte: Il Sole 24 Ore, 30 luglio 2011



Fonte: Il Sole 24 Ore, 30 luglio 2011



Sintesi della business idea

SCOPO: definire sinteticamente l'idea imprenditoriale che si intende realizzare

ALCUNI CONSIGLI:

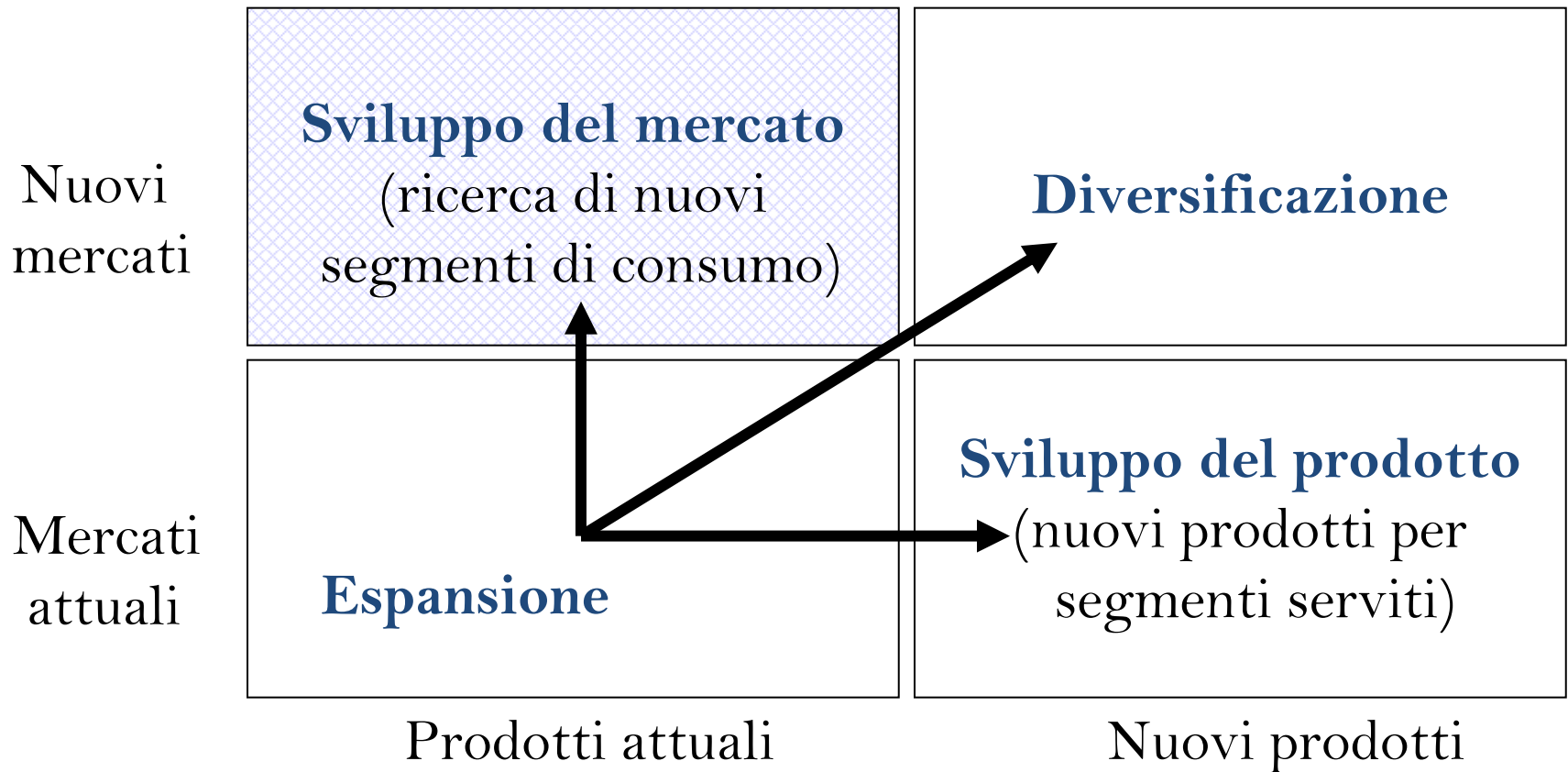
- redigerla solo dopo aver preparato il business plan
- attirare l'attenzione senza essere prolissi. Occorre quindi chiarezza, interesse e fluidità
- non scrivere mai dati/previsioni poco realistici o gonfiati





La scelta del mercato: matrice mercato/prodotto

matrice di Ansoff





L'individuazione dei segmenti (un esempio concreto)





L'individuazione dei segmenti (un esempio concreto)

... *continua*

✳ **Nido pieno II**
(il figlio più piccolo ha più di 6 anni)



✳ **Nido pieno III**
(i figli non hanno ancora l'indipendenza economica)



✳ **Nido vuoto**
(i figli hanno raggiunto l'indipendenza economica)



✳ **“Sopravvissuto solitario”**



oppure





Selezione dei segmenti da servire

Focalizzazione

	S1	S2	S3
P1			
P2			
P3			

Specializzazione di prodotto

	S1	S2	S3
P1			
P2			
P3			

Specializzazione di mercato

	S1	S2	S3
P1			
P2			
P3			

Specializzazione selettiva

	S1	S2	S3
P1			
P2			
P3			

Oppure: copertura totale del mercato



LE STRATEGIE COMPETITIVE

L'analisi della concorrenza

“non conoscere l'avversario è un sicuro
fattore di sconfitta”

Sun Tsu (L'arte della Guerra)



LE STRATEGIE COMPETITIVE

L'analisi della concorrenza

MASSIME/MINIME

Le imprese peggiori ignorano i propri concorrenti;
le imprese mediocri li imitano;
le imprese migliori ne divengono la guida

[Kotler, 2004]



LE STRATEGIE COMPETITIVE

Analisi della concorrenza

-schema di sintesi-





BENCHMARKING ALLA XEROX

Ha quattro grandi obiettivi:

- CUSTOMER SATISFACTION
- EMPLOYEE SATISFACTION
- R.O.A.
- QUOTA DI MERCATO



XEROX

1960 → INTRODUCE LA “914” PRIMA
FOTOCOPIATRICE “RIVOLUZIONA IL LAVORO DI
UFFICIO”

“THE MOST SUCCESSFUL PRODUCT EVER
MARKETED IN AMERICA”

	<u>FORZA LAVORO</u>	RICAVI
1960	3.000	8 MILLION \$
		↓
1980	100.000	8 BILLION \$

... MA LA QUOTA DI MERCATOSCENDE AL 60% (1981)



XEROX

1980 → I CONCORRENTI GIAPPONESI:

- MINOLTA
- RICOH
- CANON
- TOSHIBA

VENDONO MACCHINE DI OTTIMA
QUALITA' NEGLI STATI UNITI A PREZZI
INFERIORI AI COSTI DI XEROX



I VANTAGGI DI COSTO DEI GIAPPONESI
ERANO CIRCA IL 50%

“AL CONFRONTO...”

“IT WAS NIGHT AND DAY”

- XEROX AL TERMINE DELLA LINEA DI
MONTAGGIO AVEVA GRANDI AREE
PER CONTROLLO QUALITA' MENTRE ...

“IN JAPAN, THEY WERE PUT IN A BOX
AND SHIPPED”

NEL CORSO DEGLI ANNI '80 XEROX RICONQUISTA LE POSIZIONI PERDUTE

“XEROX: AMERICAN SAMURAI” → COME?

- RIDUCE IL CICLO DI SVILUPPO DEI PRODOTTI
- RIDUCE I COSTI FISSI
- AI PRIMI POSTI PER LA QUALITA'
- ... MA PRINCIPALMENTE
- NELLA LOGISTICA:
 - MAGAZZINI
 - DISTRIBUZIONE



Le strategie competitive: l'analisi SWOT

Interno	Esterno
Punti di forza (Strengths)	Opportunità (Opportunities)
Punti di debolezza (Weaknesses)	Minacce (Threats)



L'analisi SWOT. Un esempio applicativo

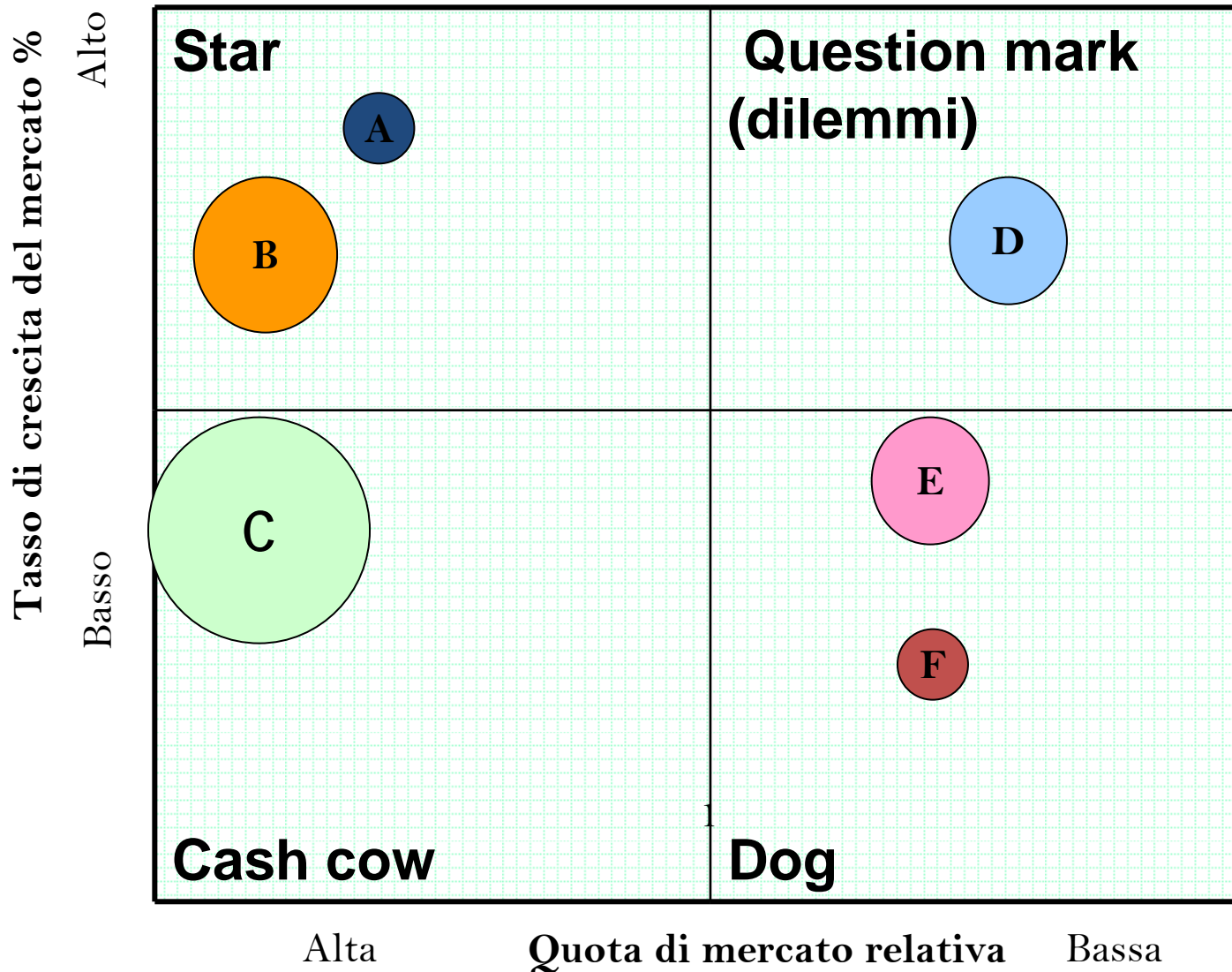
GRUPPO GAMMASTAMP

<p>Marketing</p> <ul style="list-style-type: none">• Immagine• Quota di mercato• Costi di distribuzione• R&S• Efficacia promozionale	<p>Produzione</p> <ul style="list-style-type: none">• Economie di scala• Costi di produzione• Forza lavoro specializzata• Competenze tecniche
<p>Finanza</p> <ul style="list-style-type: none">• Redditività• Disponibilità liquide• Alleanze•	<p>Organizzazione</p> <ul style="list-style-type: none">• Imprenditorialità• Flessibilità• ...• ...



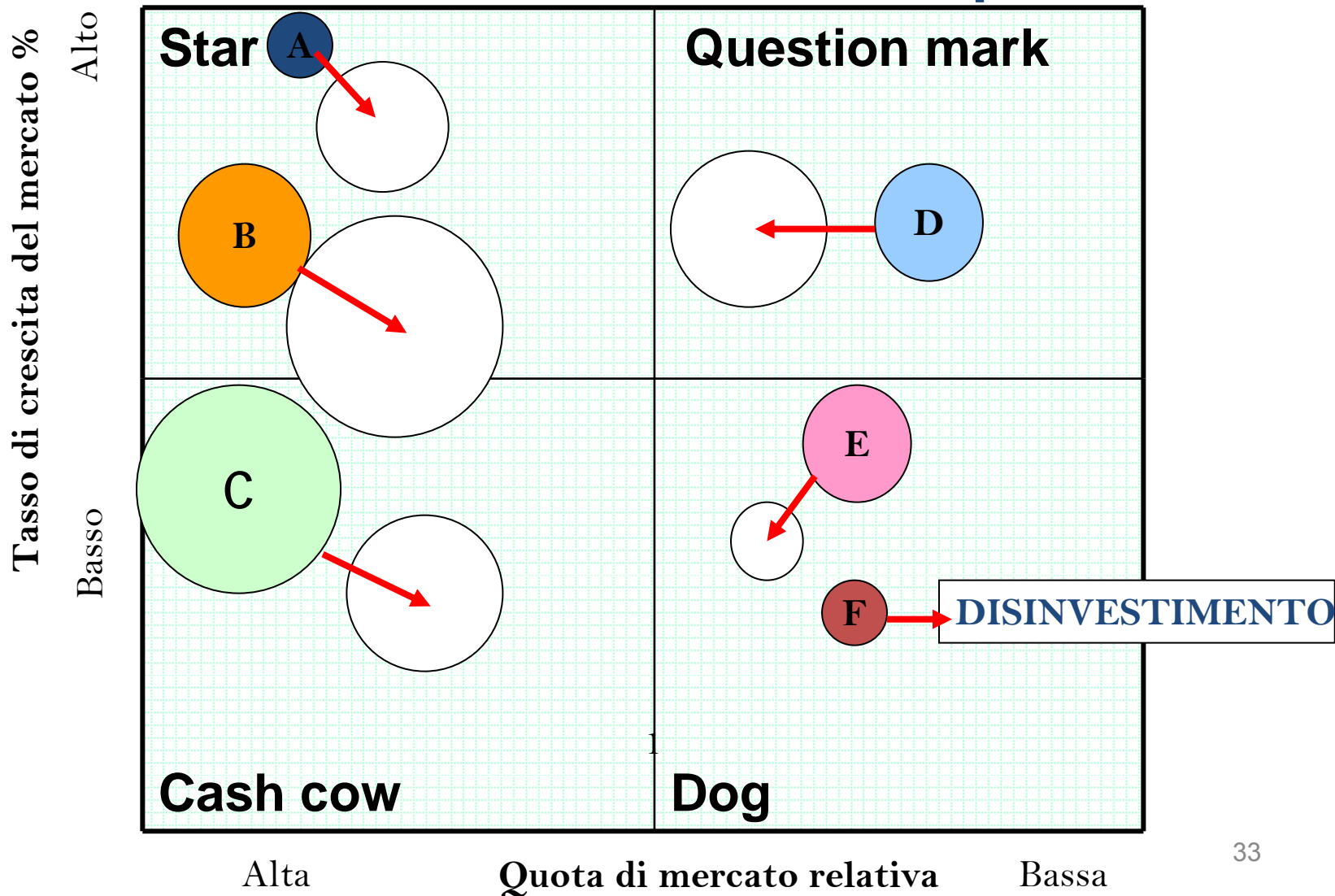
Le strategie competitive: le matrici di correlazione

MATRICE BCG



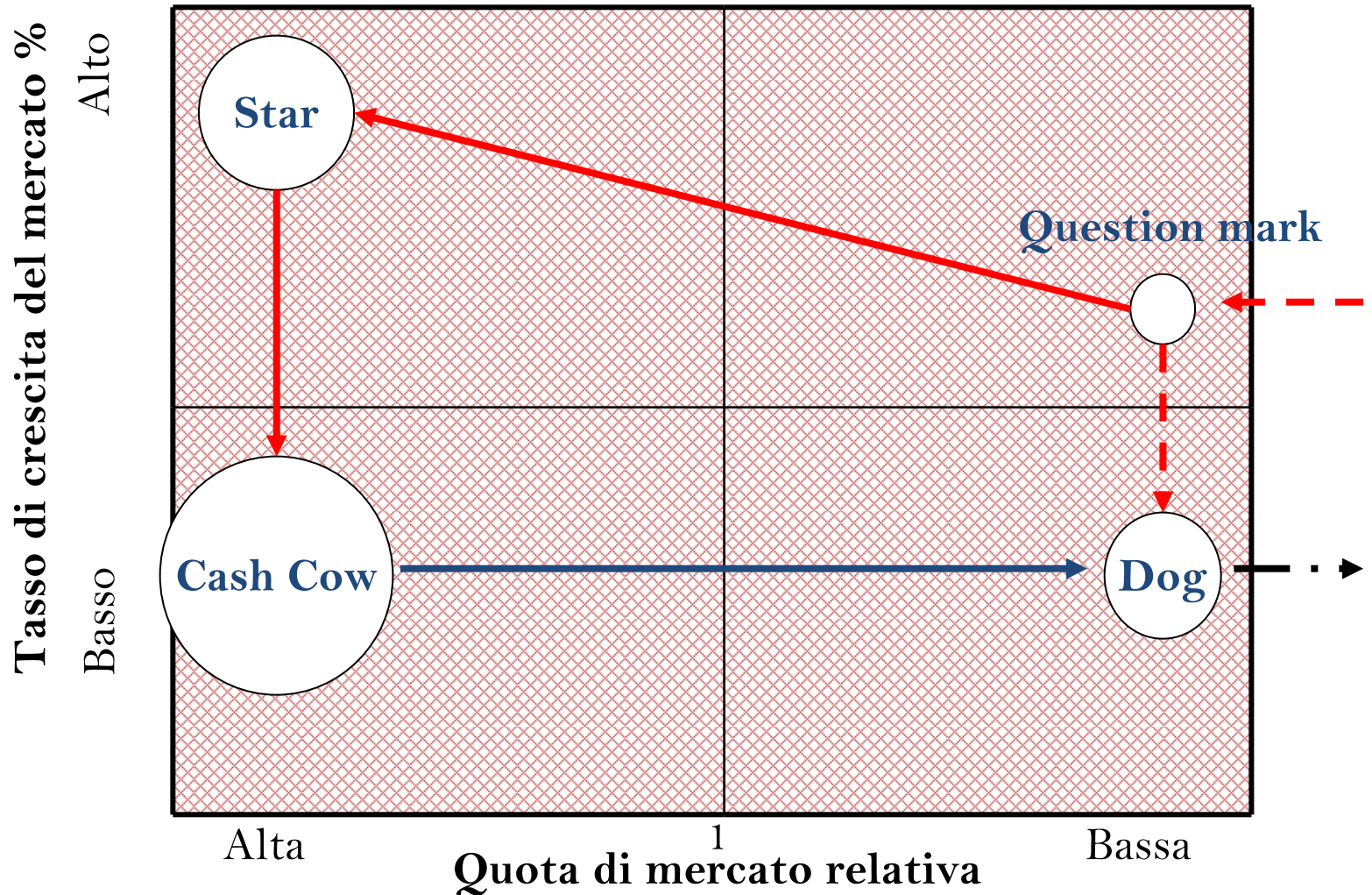


L'analisi del portafoglio di attività: le valutazioni possibili





L'analisi del portafoglio di attività: il percorso ideale





L'analisi del posizionamento competitivo.

La matrice General Electric

Attrattività del mercato	Posizione competitiva
<ul style="list-style-type: none">• Dimensione del mercato• Tasso annuo di crescita• Margini di profitto• Forma di concorrenza• Concentrazione della clientela• Minacce ambientali (normativa) <p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;">Analisi del settore e del gruppo strategico Espressa con un punteggio</p>	<ul style="list-style-type: none">• Quota di mercato• Sviluppo della quota• Qualità relativa• Notorietà, immagine• Canali di vendita• Efficienza produttiva• Capacità R & S• Risorse manageriali <p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;">Punti di forza Espressi con un punteggio</p>



La matrice General Electric.

Un esempio concreto

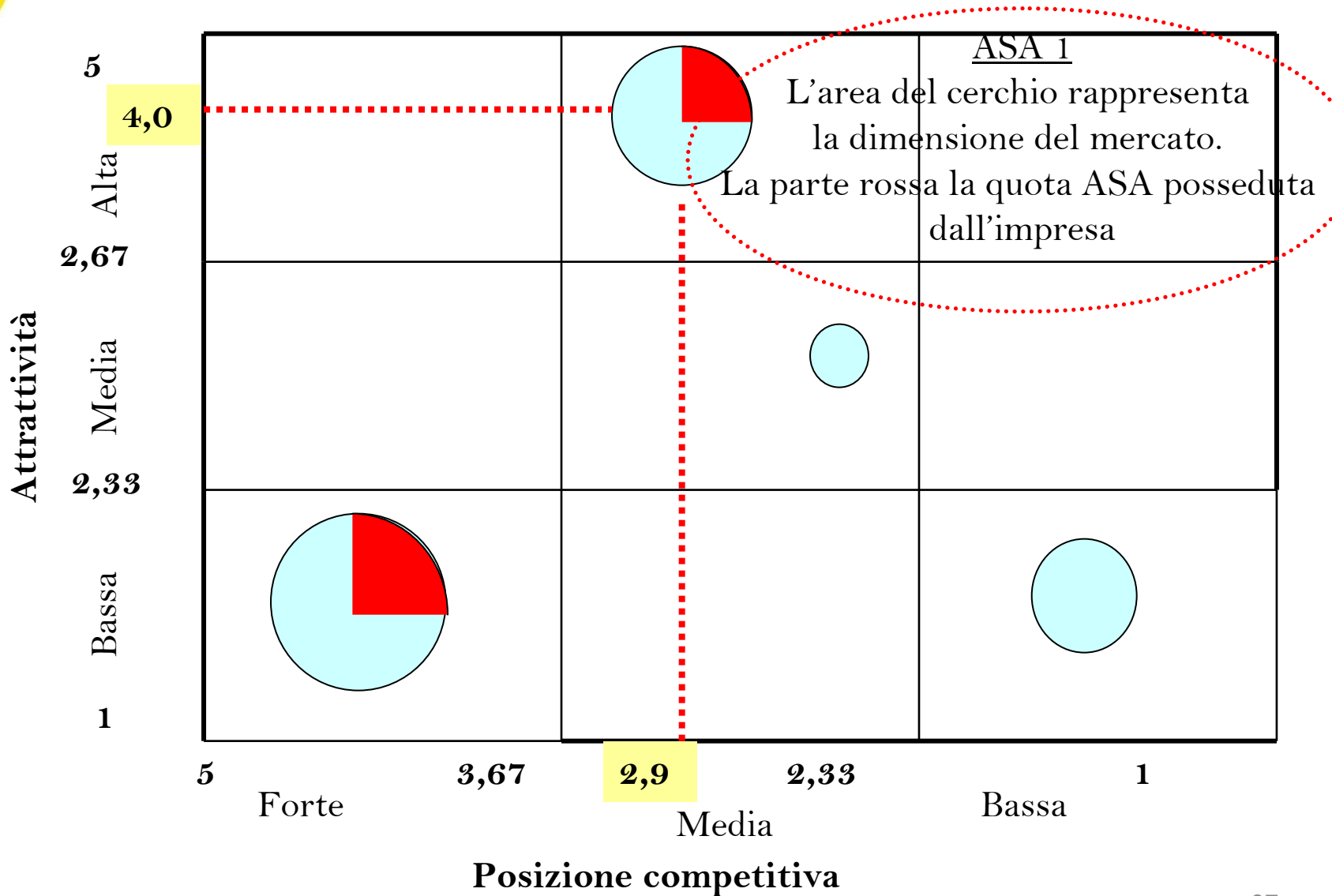
Fattori (Attrattività)	Peso	Punteggio (1-5)	Punteggio ponderato
• Dimensione del mercato	0,30	4	1,20
• Tasso annuo di crescita	0,20	5	1,00
• Margini di profitto	0,10	2	0,20
• Concentrazione della clientela	0,40	4	1,60
Totale	1,00		4,00

Fattori (Posizione competitiva)	Peso	Punteggio (1-5)	Punteggio ponderato
• Quota di mercato	0,20	4	0,80
• Sviluppo della quota	0,30	2	0,60
• Notorietà, immagine	0,15	5	0,75
• Rete di vendita	0,25	3	0,75
Totale	1,00		2,90



La matrice General Electric.

Un esempio concreto





La matrice General Electric.

Le implicazioni strategiche per il business plan

Attrattività	Alta	Difesa posizione Investire per crescere Mantenere punti di forza	Investire per costruire Puntare alla leadership Costruire su punti forza Intervenire su punti di debolezza	Costruire selettivamente Segmentare su punti di forza o ritirarsi
	Media	Costruire selettivamente Investire su segmenti Aumento produttività Aumentare pressione competitiva	Gestire per i risultati economici Investire solo dove le redditività a breve è alta	Espansione limitata o realizzo
	Bassa	Difendere e rifocalizzare Scremare Selezionare segmenti Investimenti di difesa	Gestire per i risultati economici Ridurre gli investimenti e scremare	Disinvestimento
		Forte	Media	Bassa
		Posizione competitiva		

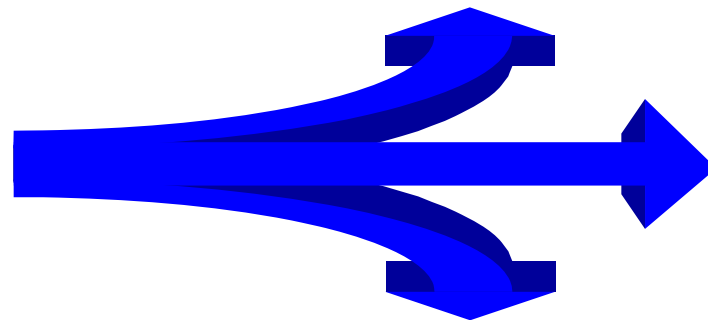


Il Piano di marketing

Variabili del marketing mix:

- Prodotto
- Prezzo
- Comunicazione
- Promozione
- Distribuzione

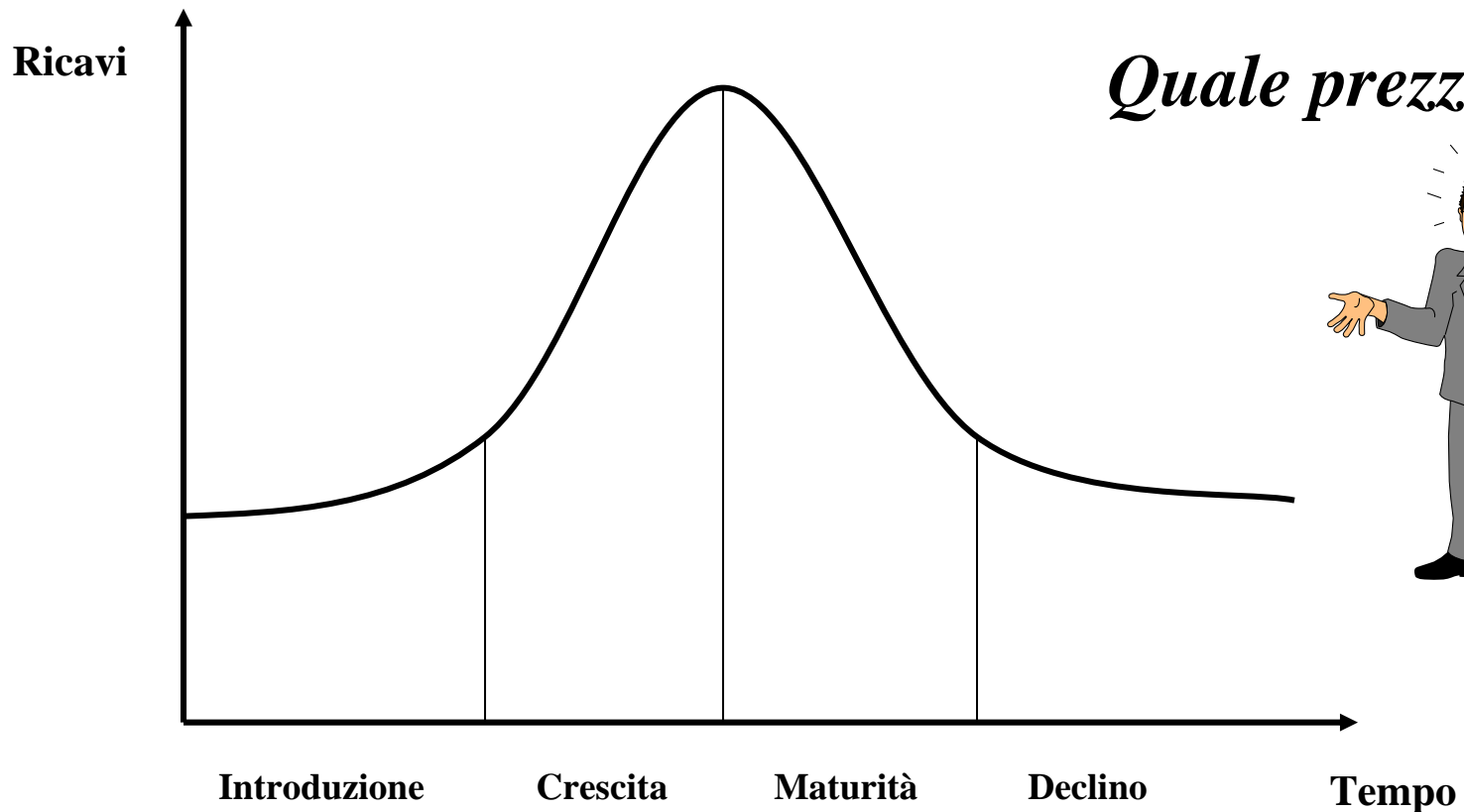
In quale mercato?





Il Piano di marketing

Approfondimento sul prezzo





Il prodotto

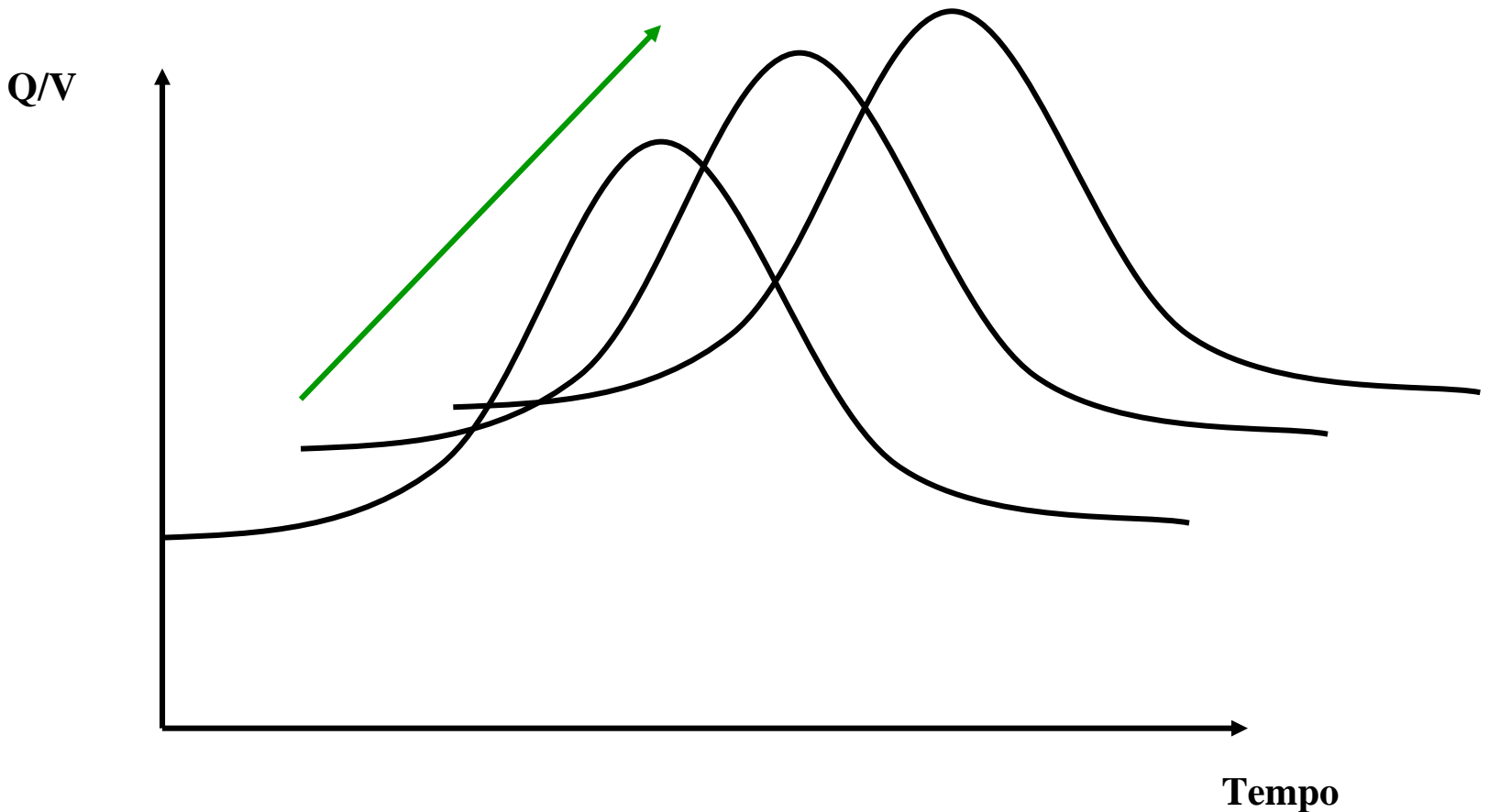
ARCHITETTURA DEL PIANO DI SVILUPPO

- Grado di fattibilità dell'idea
- Risorse impiegate nella produzione
- Previsione dei flussi economico-finanziari
- Assistenza post-vendita
- Fattori di influenza esterna (tecnologica, normativa, ecc.)



Il piano di marketing

Approfondimento sul prodotto





Management e organizzazione

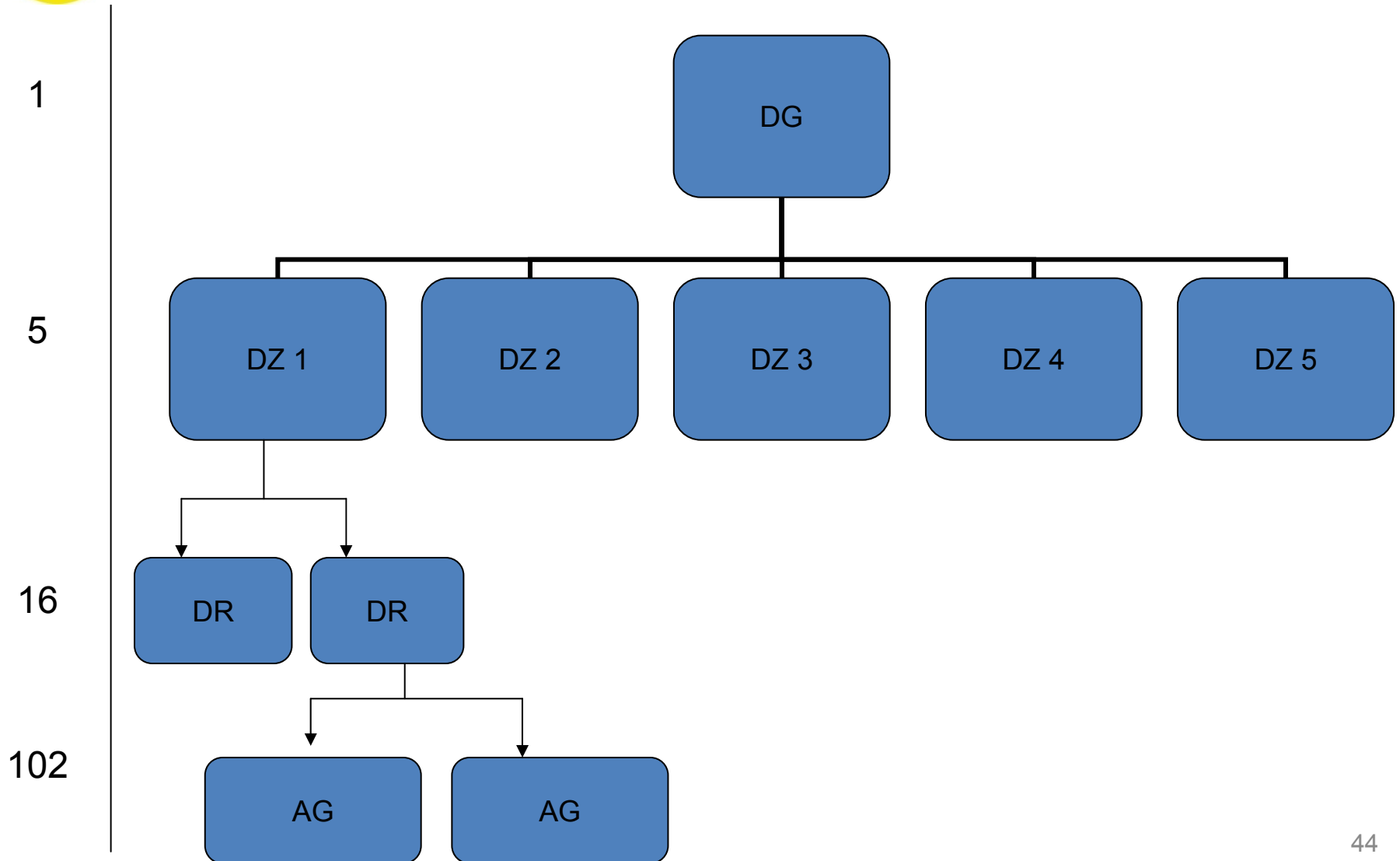
CONTENUTO:

- Definire le funzioni svolte dai collaboratori, con identificazione dei compiti e delle competenze
- Fissare l'insieme delle regole e delle procedure dell'impresa, con indicazione dei criteri di selezione, addestramento e retribuzione del personale
- Identificare la struttura aziendale



Management e organizzazione

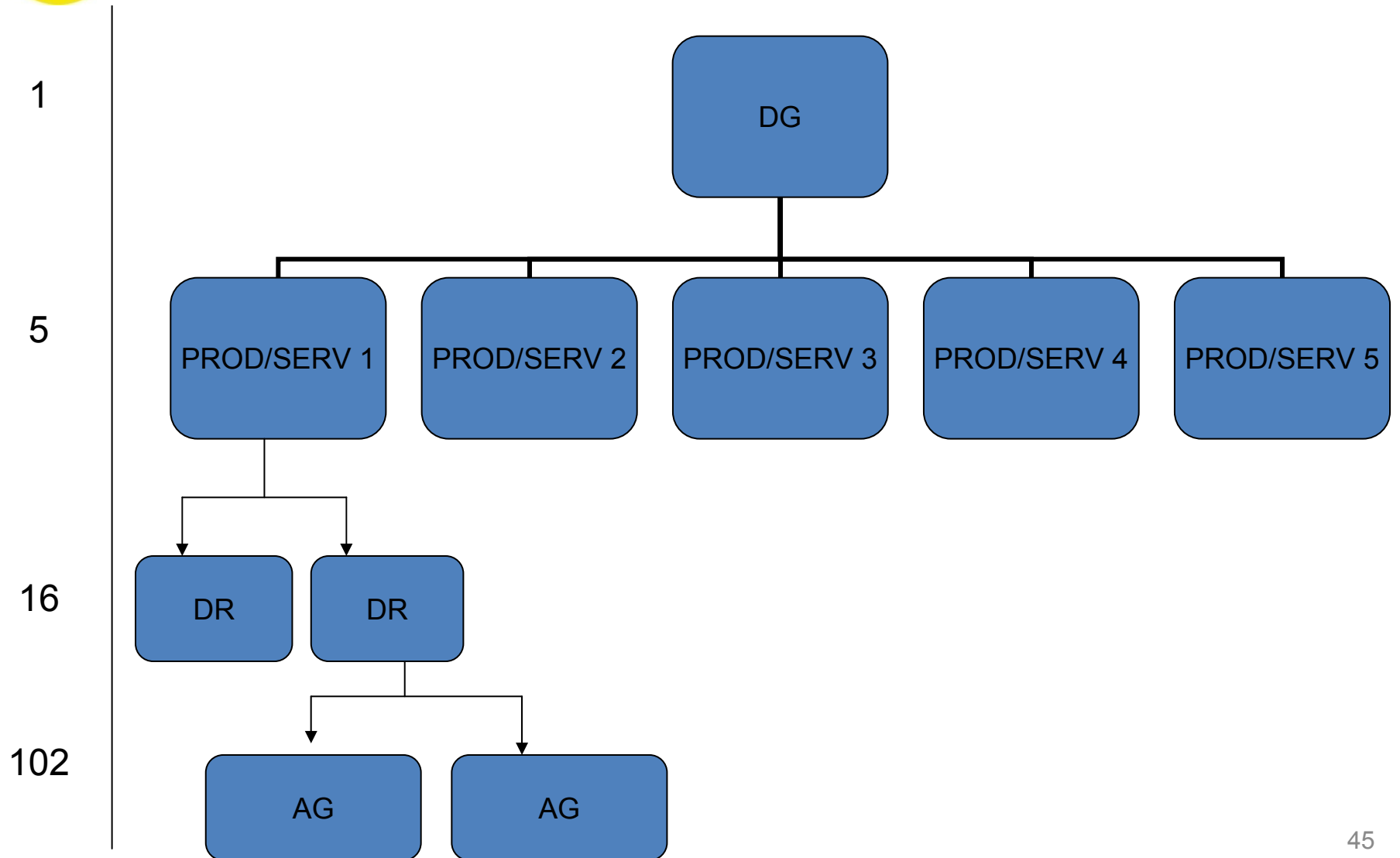
Il caso SIP





Management e organizzazione

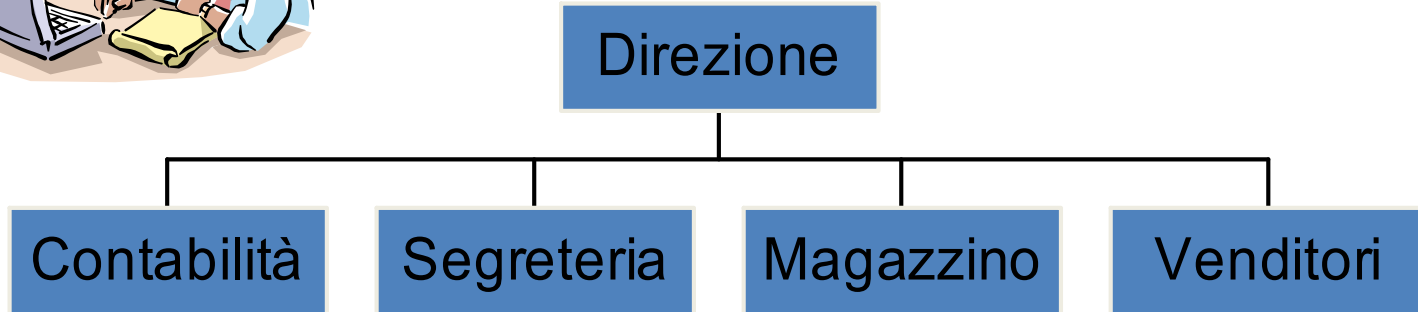
Il caso SIP





Management e organizzazione

Struttura semplice

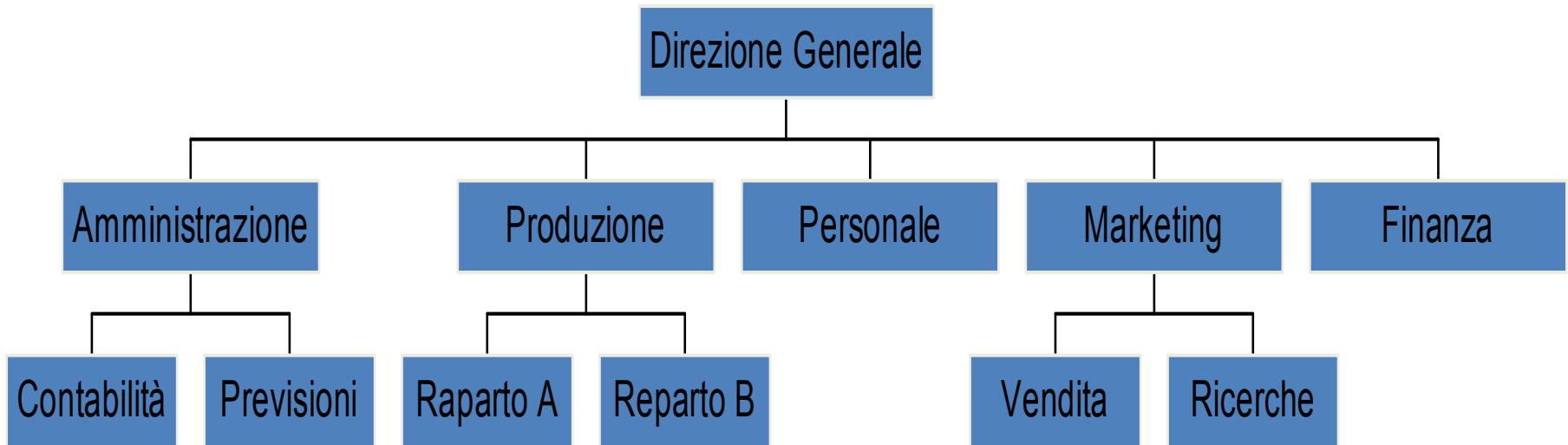


Le funzioni specifiche sono gestite dai singoli operatori, non ci sono organi direttivi ad eccezione della direzione (titolare).



Management e organizzazione

Struttura funzionale

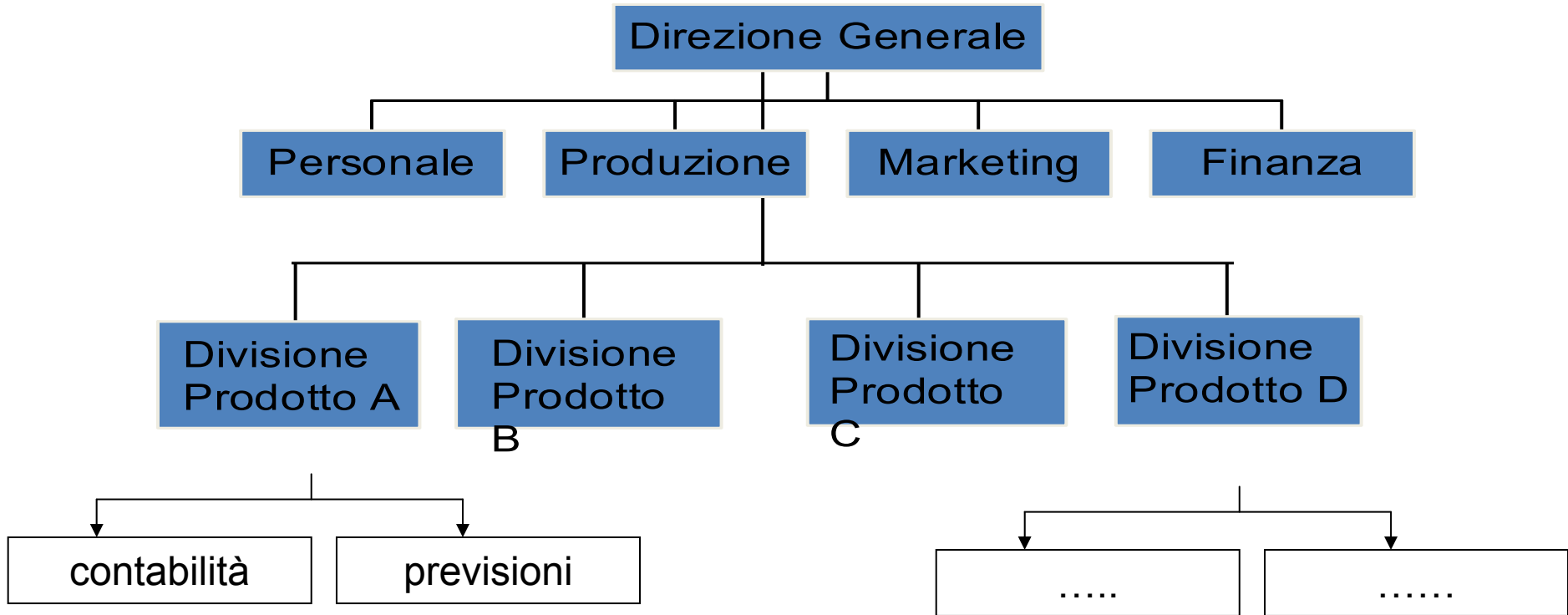


- Identificazione delle responsabilità e delle specializzazioni più chiara
- Altri organi direttivi di primo livello oltre alla Direzione



Management e organizzazione

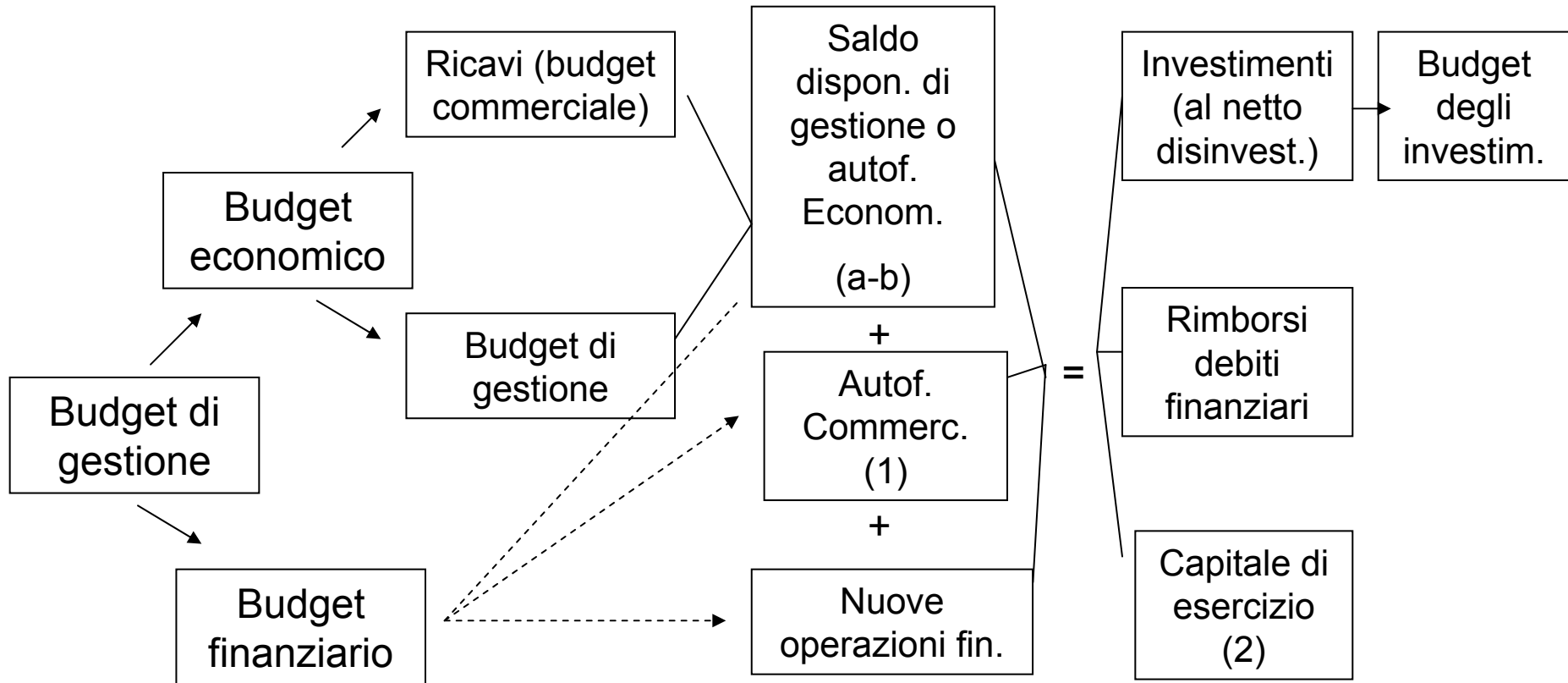
Struttura divisionale



- Organi centrali quasi inalterati
- Inserimento delle “divisioni”



Il piano economico-finanziario schema di sintesi



(1) $\Delta D > \Delta C$

(2) $\Delta C > \Delta D$



prospetto dei Fabbisogni e delle coperture di fondi (schema operativo di sintesi)

FABBISOGNI

- investimenti (netti)
- finanza (rimborso quote cap. mutui)
- variazione scorte
- capitale di esercizio (C>D)

TOTALE FABBISOGNI (A)

COPERTURE

Autofinanziamento interno: (B)

- economico (-)
- commerciale (D>C) (-)

Totale coperture (B)

Fabbisogno finanziario netto (A-B)

↓ Soddisfatto attraverso
Finanziamenti esterni

- credito
- A.C.



Gli indici di bilancio (cenni)

Struttura finanziaria

Ha lo scopo di dare un'indicazione quantitativa dell'elasticità degli investimenti, del grado di indebitamento e della solidità del capitale sociale



Margine di struttura

Situazione finanziaria

La situazione finanziaria viene intesa come attitudine a fronteggiare le uscite imposte dallo svolgimento della gestione e come capacità di disporre in ogni istante dei mezzi di pagamento necessari per la gestione medesima



Margine di tesoreria



Gli indici di bilancio *(segue)*

Indici di redditività

Sotto il profilo economico, detti indici esprimono la redditività della gestione, nelle sue relazioni con la capacità remunerativa del flusso di ricavi.

ROE: $\text{Reddito netto} / \text{Patrimonio Netto}$

ROI: $\text{Reddito operativo} / \text{Capitale investito operativo}$



Gli indici di bilancio *(segue)*

Indici di capital budgeting

VAN = sommatoria dei flussi di cassa
attualizzati al netto dell'esborso iniziale

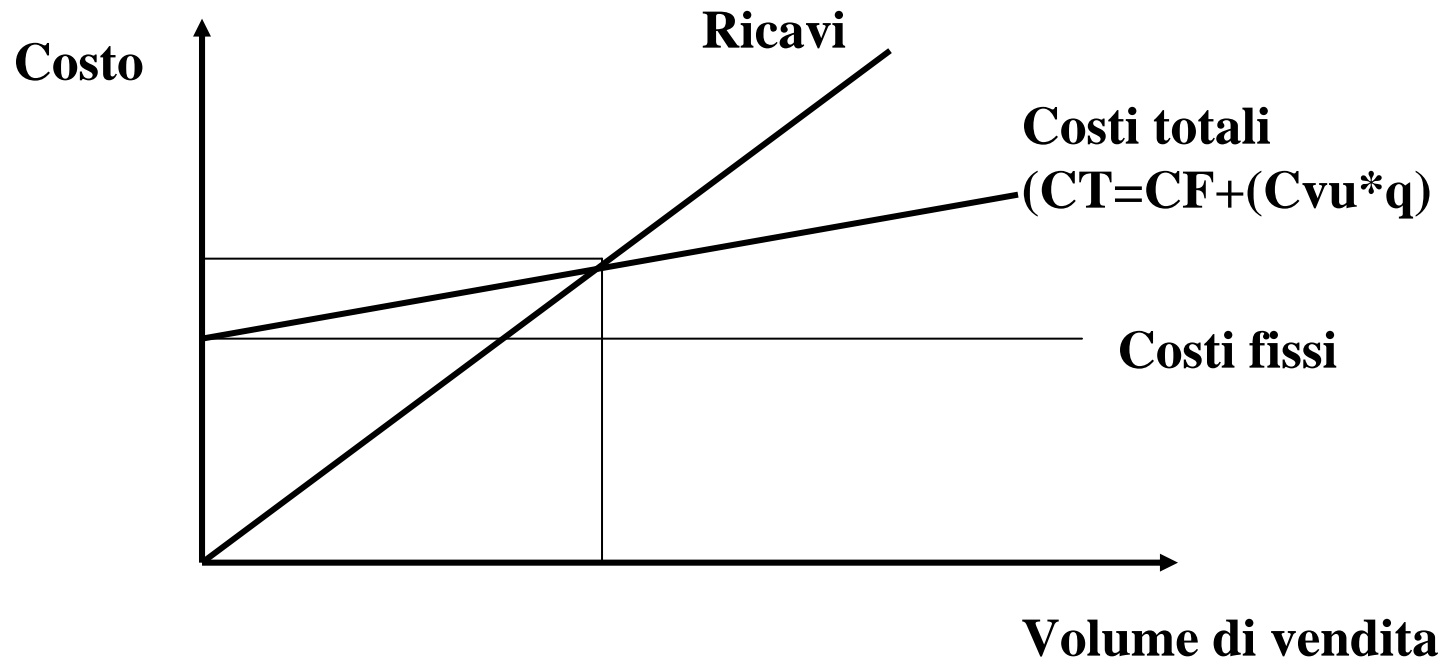
TIR = tasso di rendimento che consente di avere
 $VAN = 0$

PAY BACK TIME = tempo in cui la sommatoria dei
flussi di cassa pareggia l'investimento iniziale



Gli indici di bilancio *(segue)*

Break Even Analysis





Qualche consiglio pratico...

- Semplicità, chiarezza, ordine
- Impostazione grafica, forma grammaticale, ortografia
- Aspetti accattivanti, interessanti, innovativi
- Essere realistici e sinceri
- Affidarsi a persone competenti



PER CONCLUDERE

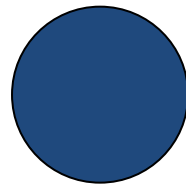
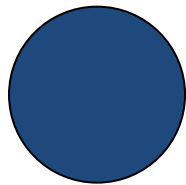
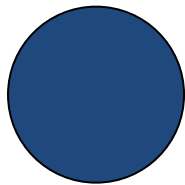
L'insegnamento di Cartesio

- La prima regola è di non accettare mai cosa alcuna come vera a meno di non conoscerla evidentemente come tale.
- La seconda regola è di dividere ognuna delle difficoltà che io esaminino, in tante piccole parti quanto sia possibile e necessario, per meglio risolverle.
- La terza regola è di condurre in ordine i miei pensieri, cominciando dagli oggetti più semplici e più facili da conoscersi, per salire, a poco a poco e come per gradi, fino alla conoscenza dei più complessi.
- E l'ultima, di fare delle enumerazioni così complete e delle rassegne così generali, da essere sicuro di non omettere nulla.

dal "Discorso sul Metodo"



Buon Lavoro...





Contatti

Giuseppe TARDIVO

Ordinario di Economia e direzione delle imprese-Facoltà di
Economia dell'Università di Torino;

Coordinatore della Facoltà di Economia – sede di Cuneo

E-mail: giuseppe.tardivo@unito.it

Dipartimento di
Management

Facoltà di Economia-sede di Cuneo
Via Ferraris di Celle, 2
12100 Cuneo