

La redazione del Piano d'Impresa Efficace

{Marghera – 25 Marzo 2013}

Fonti

Presentazione realizzata da

(FmF)^C Maurizio Feraco
Formazione e Consulenza Aziendale

con materiale proprio e altro tratto da ...



netex
your network expertise

Venezi@
OPPORTUNITÀ
Azienda Speciale
Camera Commercio Venezia

Indice della Presentazione

- A) Caratteri Generali del Documento
- B) Breve nota sulle attitudini imprenditoriali
- C) Elementi di Marketing Strategico
- D) La redazione del Piano

Introduzione al Business Planning

{A) Caratteri Generali del Documento}

Cos' è il Business Plan

È un documento che riassume i contenuti, le caratteristiche e le aspettative future di un' iniziativa, un progetto o un' attività

Può riguardare:

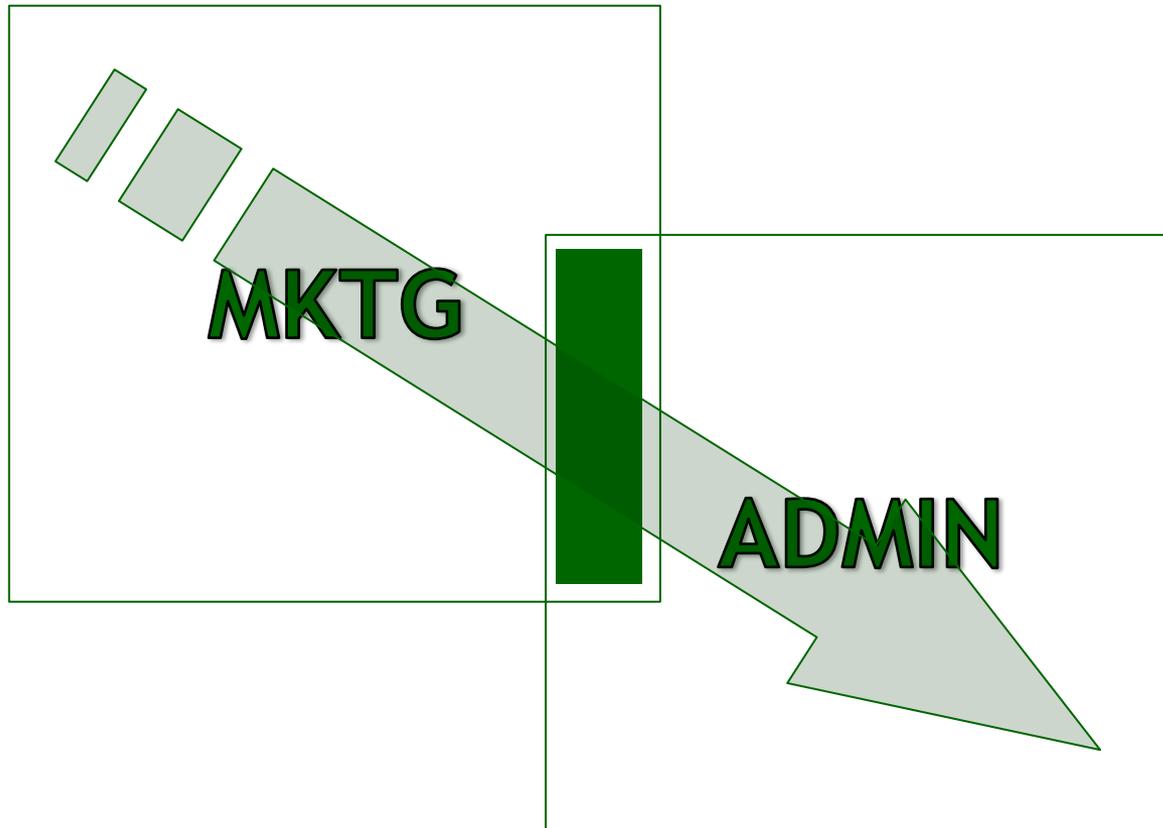
- la creazione di una nuova azienda/attività
- la conduzione del business di un' intera azienda
- una business unit
- un progetto specifico
- un singolo investimento

Cos' è il Business Plan

A quale scopo è utile farlo?

- ottenere finanziamenti
- lanciare una nuova iniziativa
- vendere, acquistare o fondere un' azienda
- convincere il Management della bontà di un certo progetto
- dare forma e struttura a un' idea imprenditoriale in un documento
- formalizzare la pianificazione degli obiettivi e misurare i risultati di *lungo termine* (almeno tre anni, ma usuale trovarne anche di cinque)
- avere un piano strategico da cui derivare o con cui allineare il Budget

Introduzione



Introduzione

LEFT BRAIN
logic



RIGHT BRAIN
emotion

La struttura del piano

Variabili e parametri



La struttura del piano



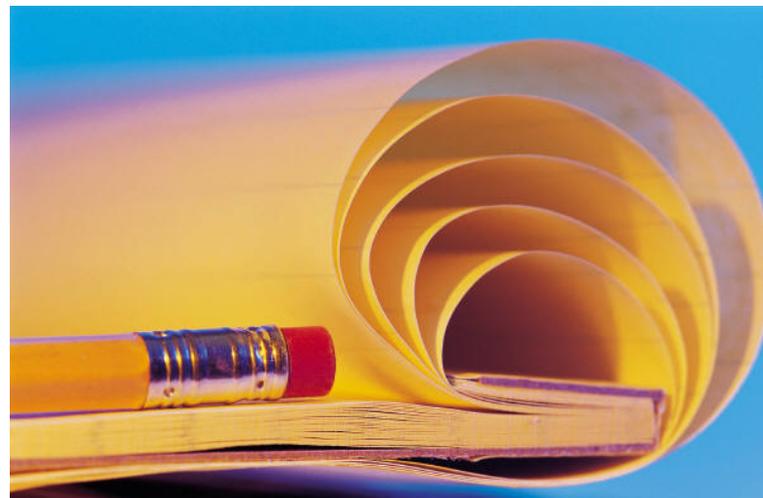
Il Contenuto del Business Plan

Da dove partiamo
Dove vogliamo arrivare
Come pensiamo di farlo

FORMALIZZAZIONE

COMUNICAZIONE

IMPEGNO



Perché pianificare?

Valutare a priori una nuova idea di business

Per affrontare le complessità esterne (mercato, concorrenza, fattori produttivi)

Per gestire le complessità interne (perseguimento obiettivi, gestione dei conflitti, ottimizzazione dei risultati)

Per informare i 'portatori di interesse'

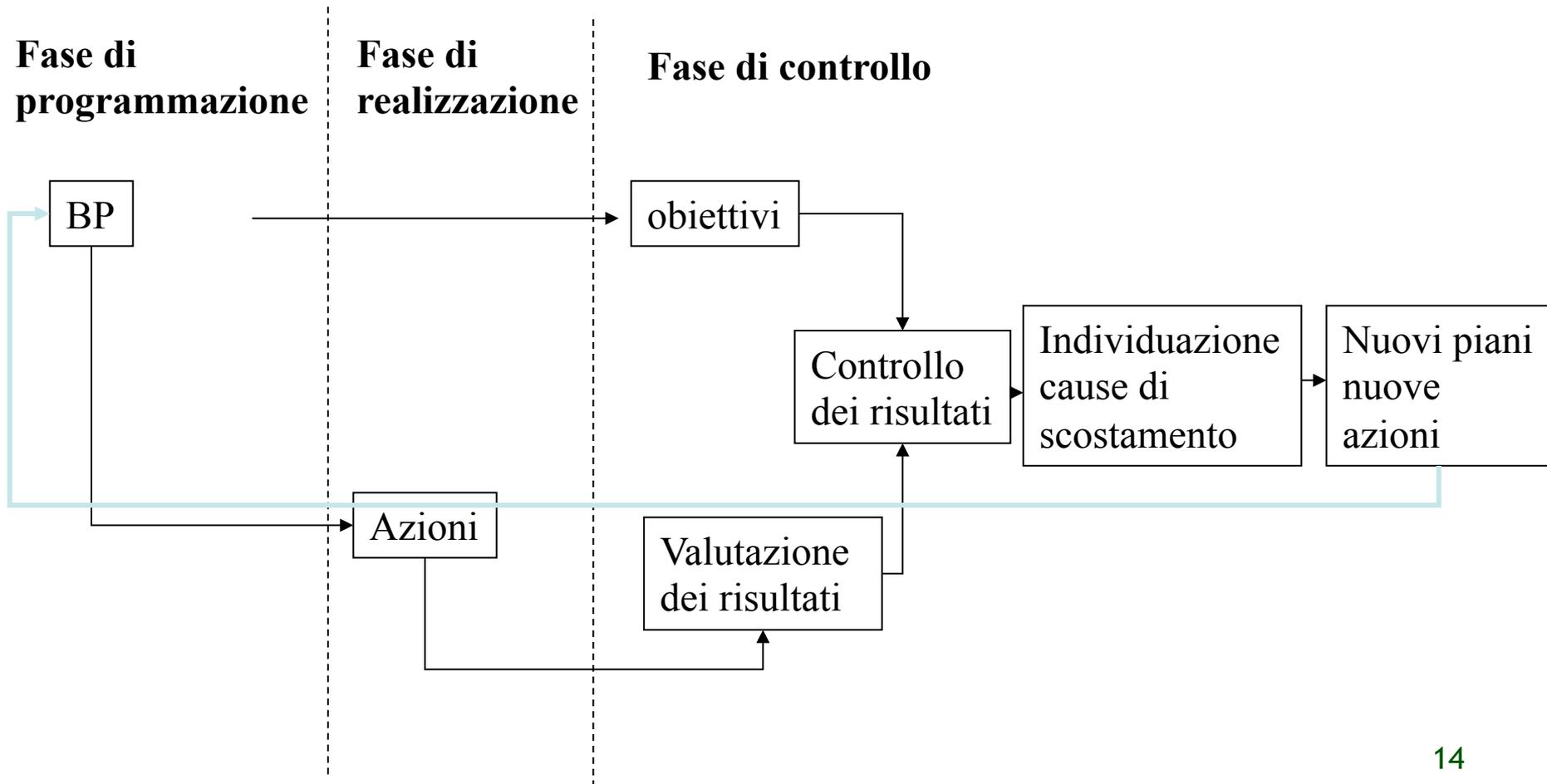


I vantaggi della pianificazione

Il processo di pianificazione:
aiuta l'impresa a
“formalizzare” gli obiettivi da
raggiungere tenendo conto dei
vincoli e delle risorse
individua le modalità (processi)
con le quali raggiungerli e gli
eventuali “correttivi”
consente, attraverso l'attività
di feed-back, il controllo dei
risultati e l'avvio del processo
di revisione (nuovi obiettivi,
nuovi processi, ...)



Pianificazione e Controllo



Cos' è il Business Plan

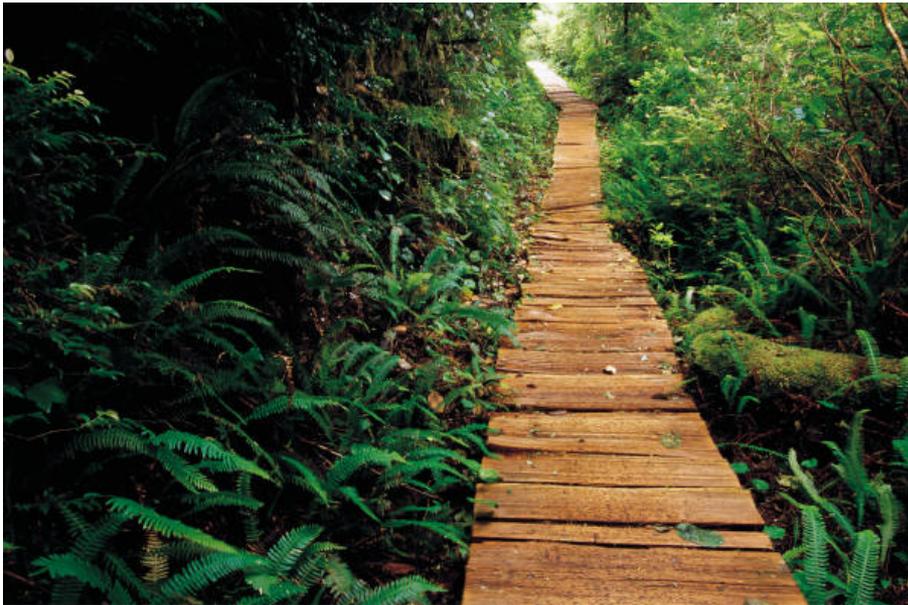
Tipici errori nella stesura di un Business Plan

- nessuna menzione sui **competitors**
- mancanza di chiarezza (o assenza) nella descrizione del **vantaggio competitivo**
- **quota di mercato** e potenziale calcolati in modo grossolano
- nessun accenno al processo di **crescita organizzativa** necessario per sostenere la crescita dei ricavi
- sopravvalutazioni dell'idea imprenditoriale e **proiezioni irrealistiche**
- ottimo piano di marketing strategico, ma **nessun riferimento operativo**
- **dati economico finanziari sbagliati** (o confusione tra cash flow e profitto)
- **timing inappropriato** per valutare lo sviluppo del progetto

Dove siamo?



Dove stiamo andando?



Come saremo?

A



B



Introduzione al Business Planning

{B) Breve nota sulle attitudini imprenditoriali}

Essere Imprenditore 1

FALSI "MITI" SUL METTERSI IN PROPRIO:

così sarò
più libera

finalmente
faccio solo
quello che
mi piace

voglio
lavorare
con i miei
amici

ero stanco
di lavorare
per gli altri

voglio
essere più
flessibile

Essere Imprenditori 2

HOBBY	IMPRESA
<p>Lo faccio quando mi va' Posso dedicarmi solo a un particolare Nessuno mi giudica È un completamento Richiede risorse finanziarie Può avere dimensioni ridotte Il successo dipende dalla mia soddisfazione</p>	<p>Devo farlo quando lo richiede il mercato Devo tenere tutto sotto controllo Il mercato mi valuta È centrale Genera risorse finanziarie Deve avere una dimensione redditiva Si giudica in base alla soddisfazione dei clienti</p>

Essere imprenditori significa:

L'imprenditorialità non è semplicemente un - mettersi alla prova - in qualcosa che ti piace o ti riesce particolarmente bene e nemmeno una semplice scelta professionale, ma è soprattutto **“una scelta esistenziale”**.

Non saranno quindi sufficienti delle specifiche competenze tecniche settoriali, ma ***competenze trasversali*** che hanno più a che fare con la propria personalità.

Sarà bene analizzare la propria vita, le proprie abitudini e attitudini, e soprattutto valutare sinceramente se si è in grado di prendere decisioni importanti e sopportare il peso delle conseguenze.

Essere imprenditori significa...

... far convergere in se stessi diverse caratteristiche ed in particolare tre condizioni fondamentali:

AUTOSTIMA	PENSIERO STRATEGICO	COMUNICAZIONE
Sicurezza di sé Consapevolezza Determinazione Intelligenza Intuito Coraggio Fiducia Ottimismo	Missione Visione Impresa Idea Scenario Progetto Visione sistemica	Gestione dei collaboratori Gestione dei clienti Comunicazione esterna Empatia – Ascolto Gestione dei conflitti Definizione percorsi di sviluppo Definizione obiettivi Feedback

ESERCIZIO

SWOT Analysis: su sé stessi.

Strengths:

punti di **forza**.

Esempio: provengo da anni di esperienza nel settore ...

Weaknesses:

punti di **debolezza**.

Esempi: non so se sono adatto a gestire altre persone....

Opportunities:

opportunità.

Esempi: nessuno nel mio settore fa Controllo di Gestione e io lo so fare ...

Threats:

minacce.

Esempi: altri potrebbero presto imitarmi, se non mi differenzio ...

Introduzione al Business Planning

{C) Elementi di Marketing Strategico –
il Modello Canvas}

Una domanda semplice ...

Se possibile, cercare quanto prima di identificare il proprio Business Model.

Rispondere in altre parole alle domande:

“che bisogno soddisfa il mio prodotto/servizio ?”

“perché dovrei esistere sul mercato ?”

“ in che modo ci guadagno ?”

La scintilla iniziale: la Business Idea

Aspetti della Business Idea da analizzare

- Il prodotto/servizio soddisfa una “domanda”
- In che cosa è differente da altri prodotti o servizi già esistenti
- Che competenze avete nel settore ed eventualmente come potete colmarne le “lacune”
- Qual è il bacino di utenza a cui proporrete il vostro prodotto/servizio.
- Come raggiungeremo i nostri clienti (tramite campagne pubblicitarie, conoscenze, passaparola...)
- Chi e quanti sono i nostri concorrenti
- Qual è l’investimento iniziale per l’avvio
- Quali possono essere i miei possibili fornitori.

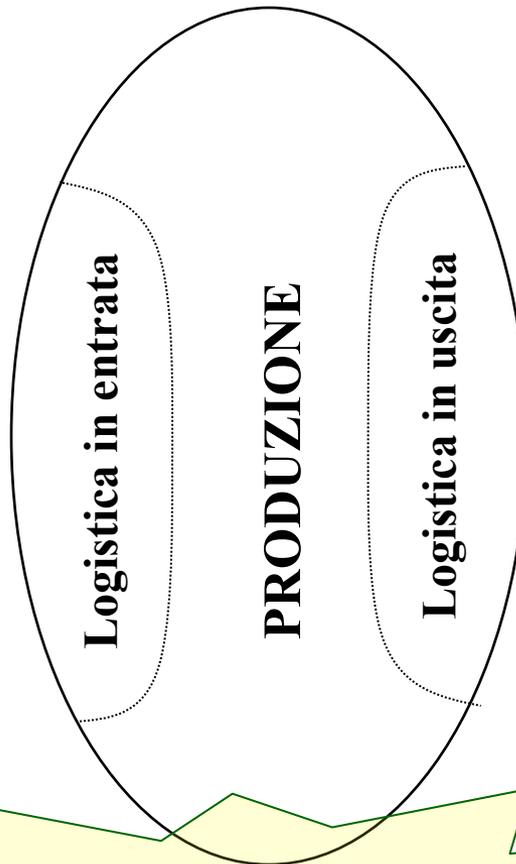
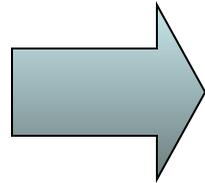
L' Impresa

Fattori di input

RISORSE
UMANE

INVESTIMENTI
(tecnologia, know
how, impianti, ...)

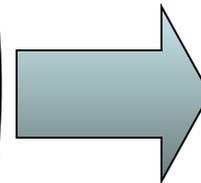
RISORSE
FINANZIARIE



Utilizzatori

MERCATI

PORTATORI DI
INTERESSE



CREAZIONE DEL VALORE

Def. di “Business Model”

“Un modello di business descrive la logica in base alla quale un’organizzazione crea, distribuisce e cattura valore.”

Business Model - Canvas

Secondo il Metodo Canvas, un modello di business può essere descritto nel modo migliore tramite nove elementi costitutivi di base che mostrano la logica con cui un'azienda intende creare valore.

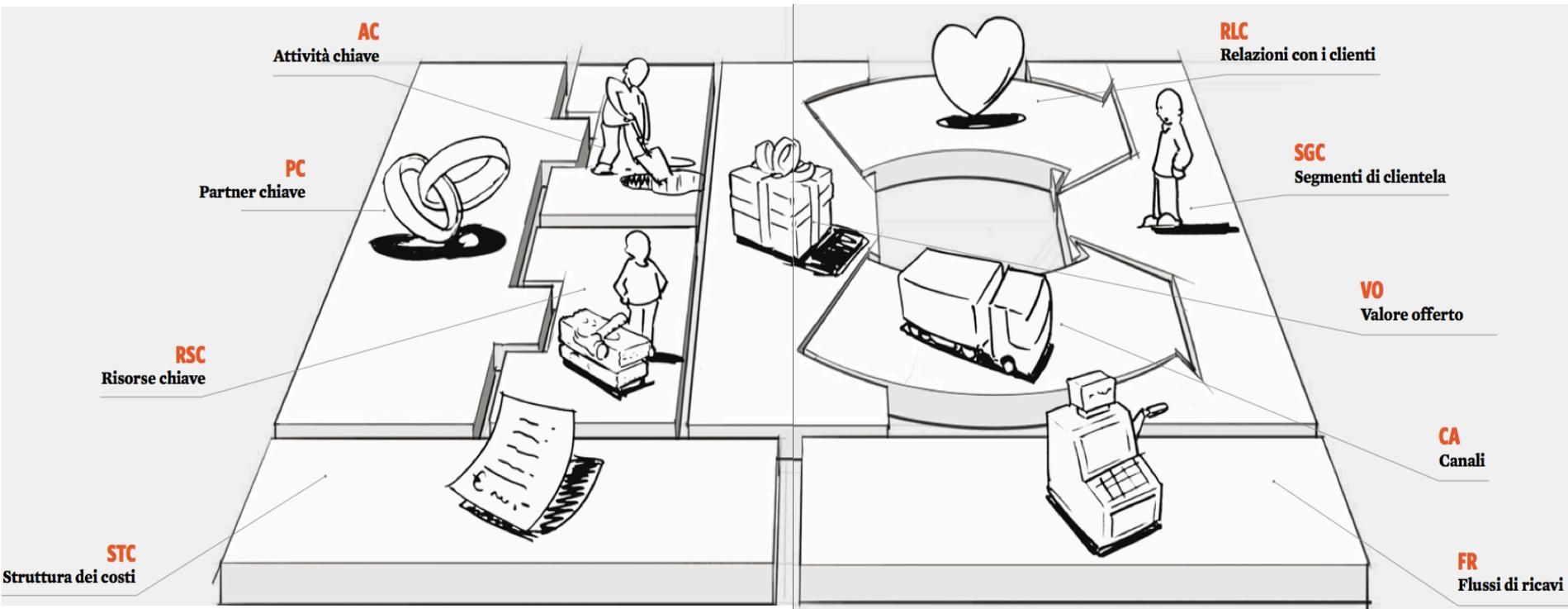
Business Model - Canvas

I 9 elementi comprendono le 4 principali aree di un Business:

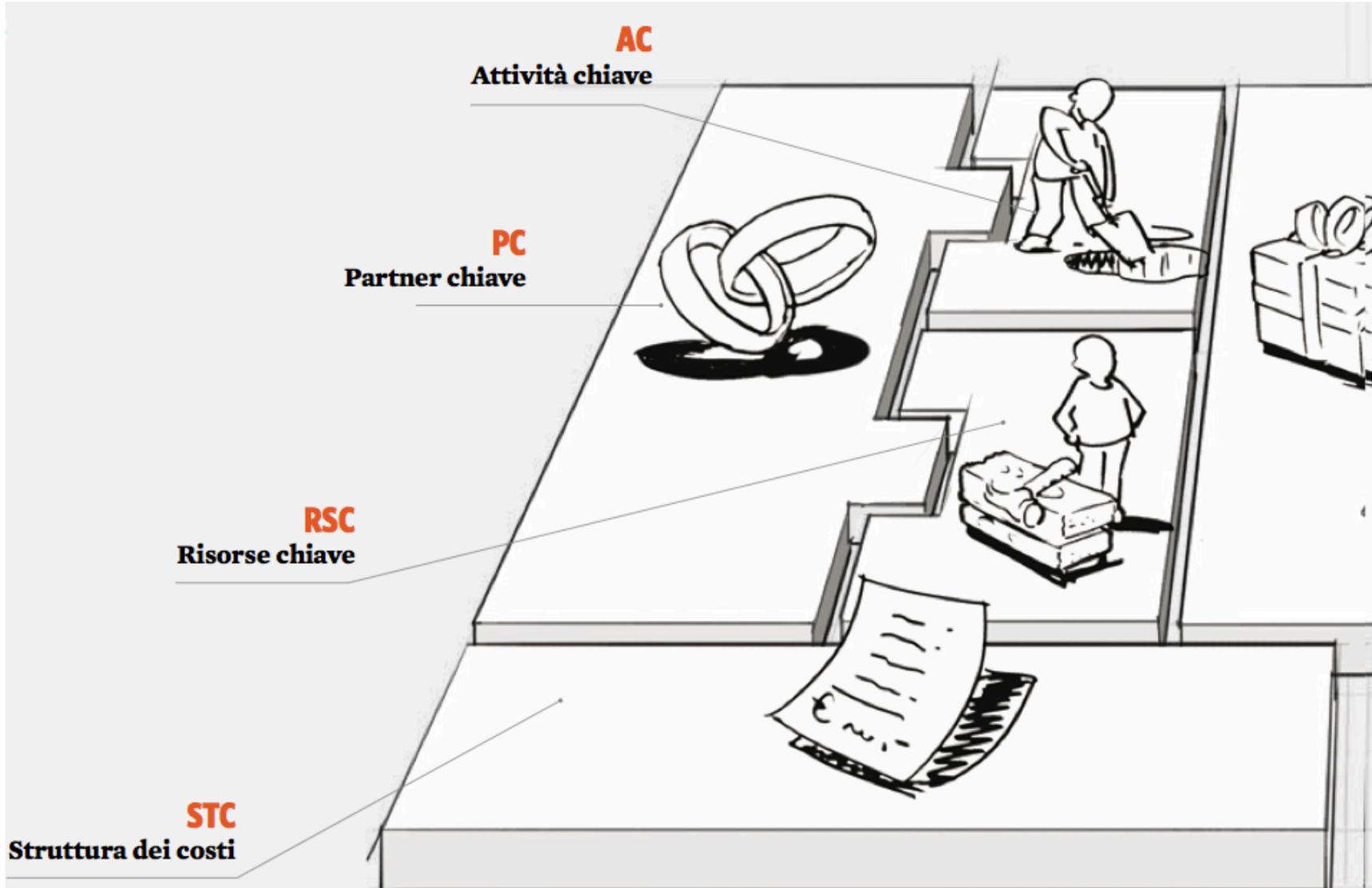
- 1) i clienti,
- 2) l'offerta,
- 3) le infrastrutture
- 4) la solidità finanziaria.

Il modello è come un progetto per una strategia da implementare attraverso strutture organizzative, processi e sistemi.

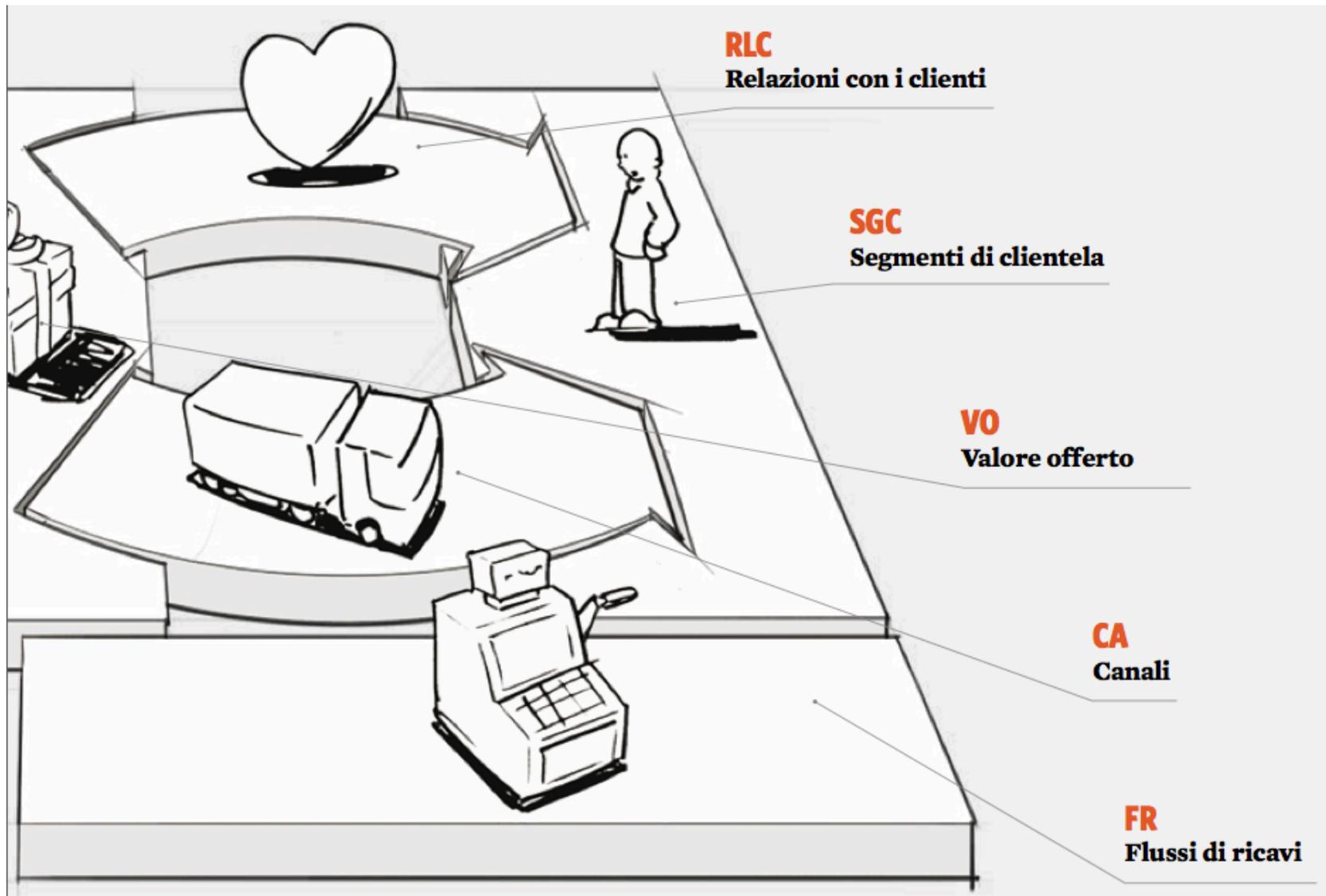
Business Model - Canvas



Business Model - Canvas



Business Model - Canvas





Esempio di analisi: Valore Offerto

Valore offerto

Il valore offerto è il motivo per cui i clienti passano da un'azienda all'altra. Risolve un problema del cliente o soddisfa un suo bisogno. Ciascun valore offerto consiste in un insieme selezionato di **prodotti e/o servizi** che va incontro alle richieste di uno specifico **segmento** di clientela. In questi termini, il valore offerto è un insieme di **benefici** che un'azienda offre ai clienti.

Alcune proposte di valore offerto possono essere innovative e rappresentare un'offerta nuova o dirompente. Altre possono essere simili a offerte già esistenti sul mercato, ma con caratteristiche e attributi aggiuntivi.



Esempio di analisi: Valore Offerto

Valore offerto

Il valore offerto crea un valore per un segmento di clientela attraverso uno specifico mix di elementi che provvedono ai bisogni di quel segmento. I valori possono essere di tipo **quantitativo** (ad esempio, il prezzo, la velocità del servizio) o **qualitativo** (ad esempio, progettazione, customer experience).

La lista che segue propone un elenco, non esaustivo, di elementi che possono contribuire alla creazione di valore per la clientela:

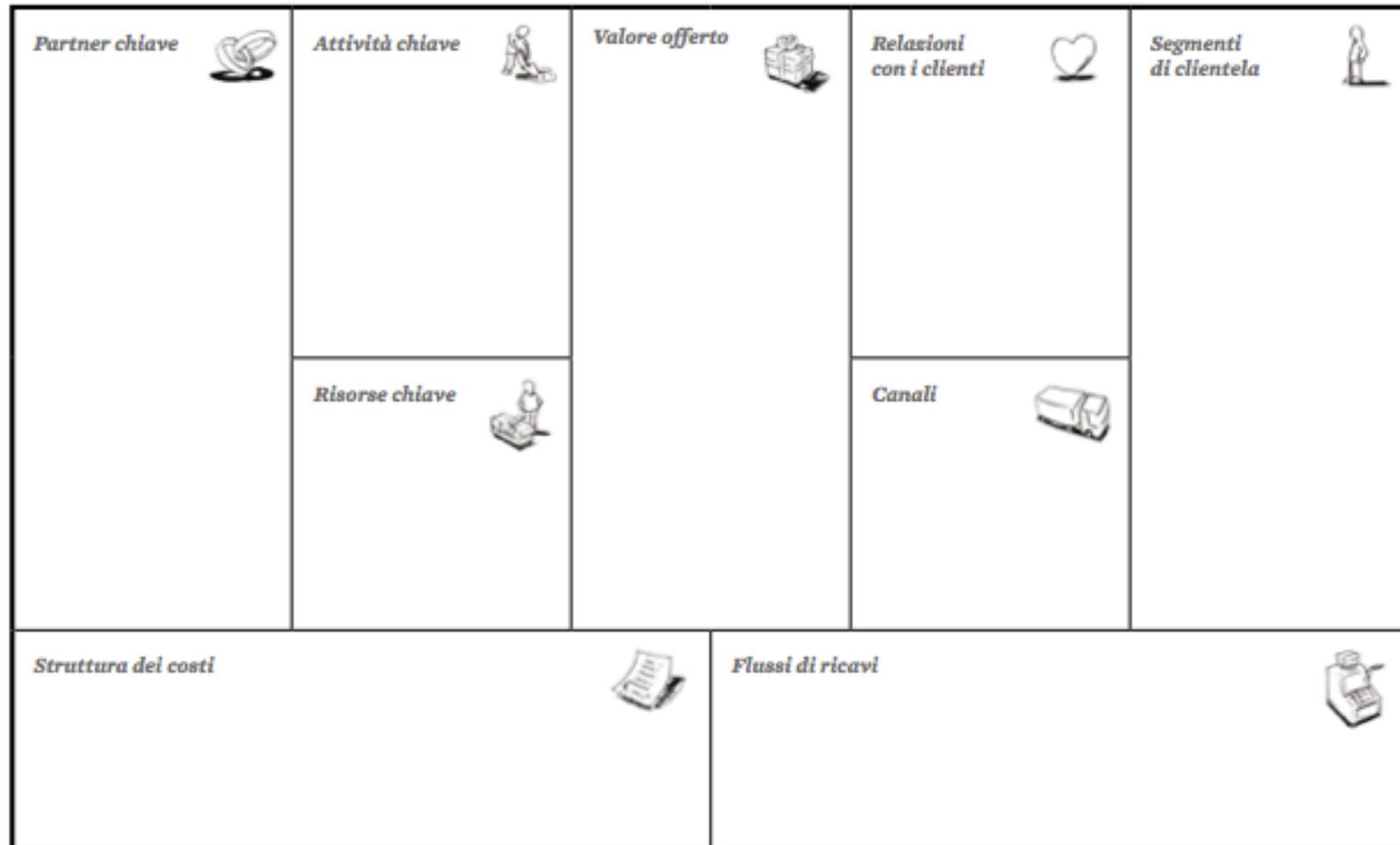
- 1) **Novità**: il valore offerto soddisfa un insieme di necessità completamente nuove;
- 2) **Performance**: migliora le prestazioni di un prodotto o di un servizio;
- 3) **Personalizzazione**: comprendere quanto i prodotti e servizi saranno “su misura”;
- 4) **“Risolvere i problemi”**
- 5) **Design**: un prodotto può distinguersi per un design superiore;
- 6) **Marchio/Status**: valore nel semplice atto di mostrare un determinato marchio;
- 7) **Prezzo**.

Business Model - Canvas



Business Model - Canvas

Il business model Canvas



Per una versione ingrandita del Canvas, visita il sito <http://hugowiz.it>.

Business Model - Canvas

①

Stampare
il canvas su un
cartellone di grandi
dimensioni

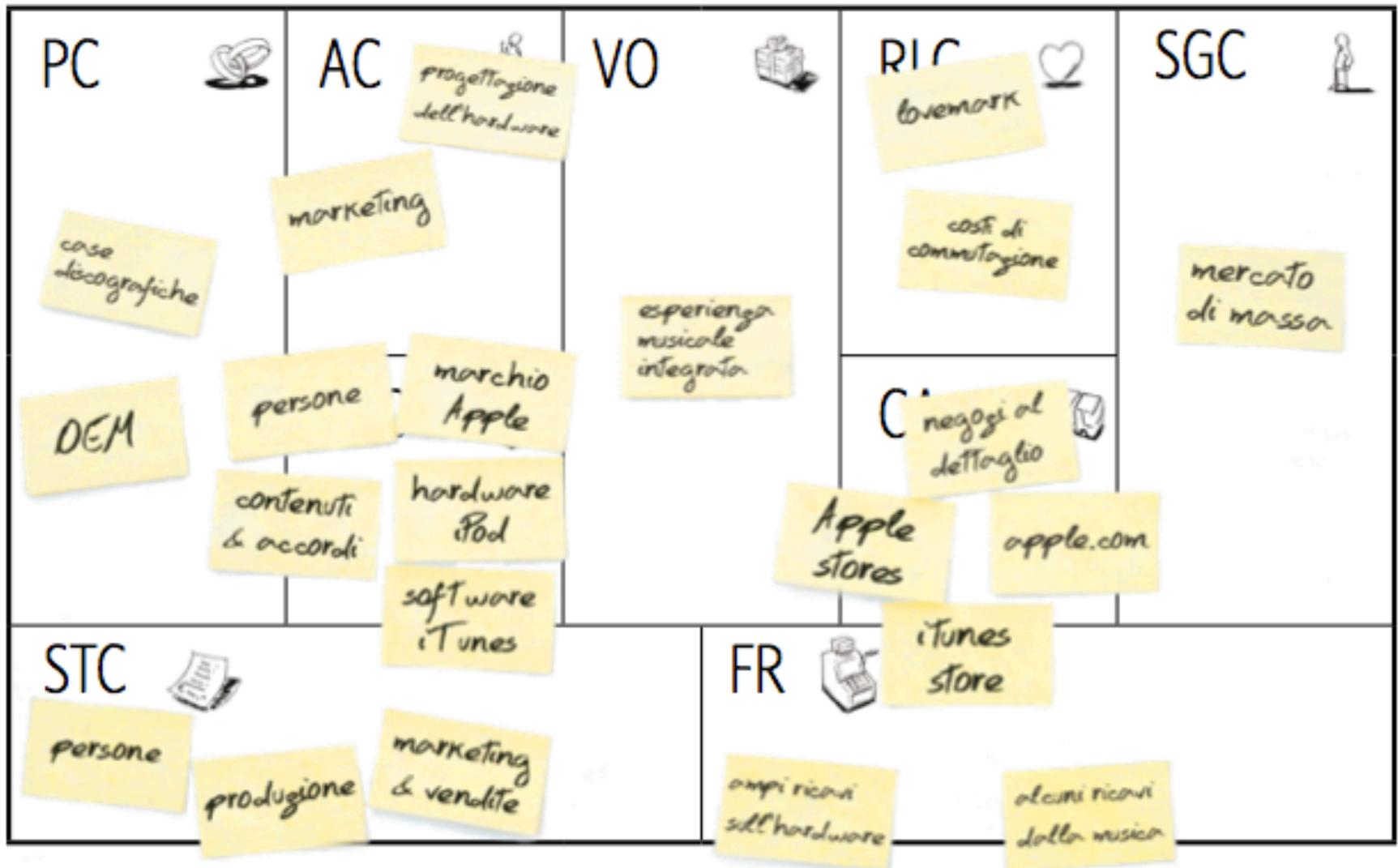
②

Attaccare
il cartellone
al muro

③

Fare uno schizzo
del proprio
modello
di business

Business Model - Canvas



Uno schema utile: SWOT ANALYSIS

Si usa per sintetizzare gli elementi strategici in una panoramica generale

Strengths: punti di forza dell'azienda.
Esempio: Vantaggi competitivi, strutture di costo, capacità di generare cassa

Weaknesses: punti di debolezza. Esempi: struttura commerciale non ottimale, DSO alto

Opportunities: opportunità future.
Esempi: nuova tecnologia, modifica del quadro normativo

Threats: minacce esterne. Esempi: nuovi concorrenti, saturazione della domanda

S & W:
Riguarda sempre fattori *interni* all'azienda riferiti al recente passato o al presente

O & T:
Di norma riguarda fattori *esterni* riferiti al futuro. Eccezioni: sviluppo interno di competenze/sinergie/tecnologie (con BP!)

Come individuare i propri punti di forza

Per identificare i punti di forza di cui non ci rendiamo conto si può usare la tecnica dello "specchio". Lanciamo un semplice sondaggio composto da 4-5 domande, ad esempio:

- qual è la mia principale caratteristica positiva?
- qual è il mio principale difetto?
- che cosa mi differenzia dai miei colleghi o concorrenti?
- cosa potrei fare per migliorare me stesso e il mio servizio?
- scegli 3 aggettivi che riassumono la mia persona e la mia immagine.

Introduzione al Business Planning

{D) La redazione del Piano}

Vi fidereste senza un progetto?



(FmF)^C Maurizio Feraco
Formazione e Consulenza Aziendale

 **Venezi@**
OPPORTUNITÀ
Azienda Speciale
Camera Commercio Venezia

Cosa descrive il mio progetto

- Capacità Finanziaria
- Risultati Attesi ⑤

Valutazioni Economiche

Sviluppo del progetto

- Marketing Strategico
- Strategia ④

Analisi Esterna

- Concorrenza ③
- Vincoli di Mercato
- Come mi posiziono

- Le esp.ze lavorative ①
- Gli ambiti frequentati

Analisi interna

- l'idea imprenditoriale ②
- Il soggetto giuridico

La struttura del piano

Indice standard

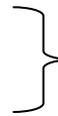
- Executive Summary
- Company Profile
- Mission / Vision
- Settore di riferimento
- Ambiente competitivo
- Piano di Marketing
- Strategia
- Proiezioni Economiche
- Indici e valutazioni
- Allegati



Analisi interna



Analisi Esterna



Sviluppo del progetto



Valutazione

L' Executive Summary

Perché farlo?

- 1) spesso è l' unica parte che un Top Manager legge con attenzione
- 2) può essere letto da Manager che non padroneggiano tutti i dettagli: per esempio, il direttore generale in un'azienda di informatica non è sempre un informatico, ma è lui a prendere le decisioni
- 3) concentra e riassume il documento conservando sequenza e struttura
- 4) è il biglietto da visita del piano

L' Executive Summary

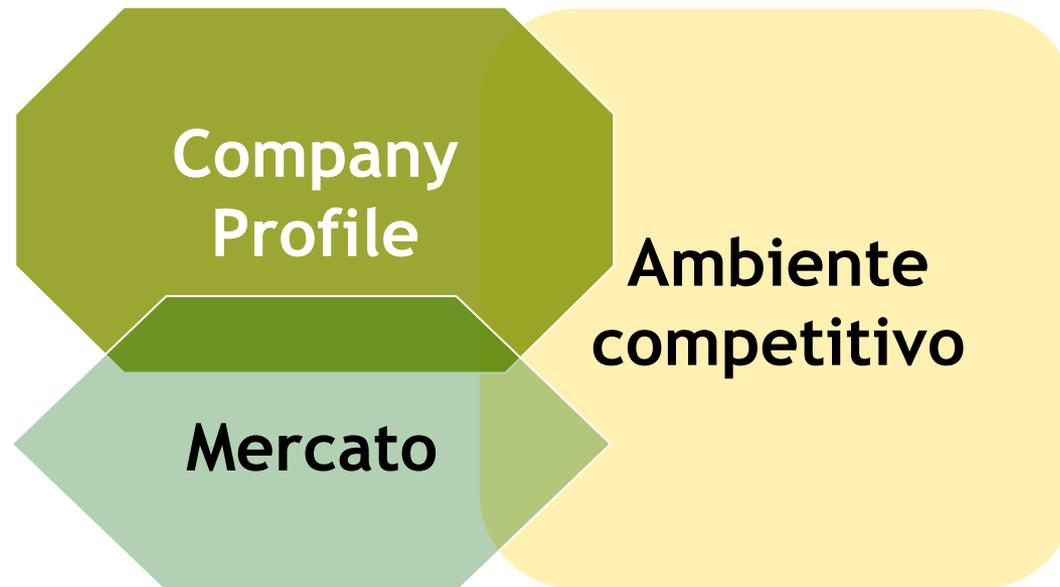
Linee Guida

- Orientativamente è lungo tra una e tre pagine. La “golden rule” dice non deve superare il 10% del totale pagine del Business Plan, ma non è raro trovare un summary di una pagina
- Può contenere dati tabellari e prospettici o grafici
- Non è solo un riassunto: deve suggerire linee di intervento, spingere all'azione
- Deve assolutamente contenere:
 - **obiettivi** del documento
 - **metodologie adottate** (per i termini tecnici può essere utile un glossario in allegato)
 - **risultati e indicazioni**

Agenda

- Cos' è il Business Plan
 - *Struttura*
 - *Executive Summary*
- **L' azienda e il suo mercato**
 - *Company profile*
 - *Analisi del Mercato*
 - *Ambiente Competitivo*

L'azienda e il suo mercato



L'azienda e il suo mercato

Company Profile

- Cenni storici
- Struttura societaria
- Mission e Vision
- Prodotti/Servizi Offerti
- Mercati Serviti
- Business Model
- Strategia (matrici BCG, GE, McK)
- Ris. Economico Finanziari recenti

Mercato

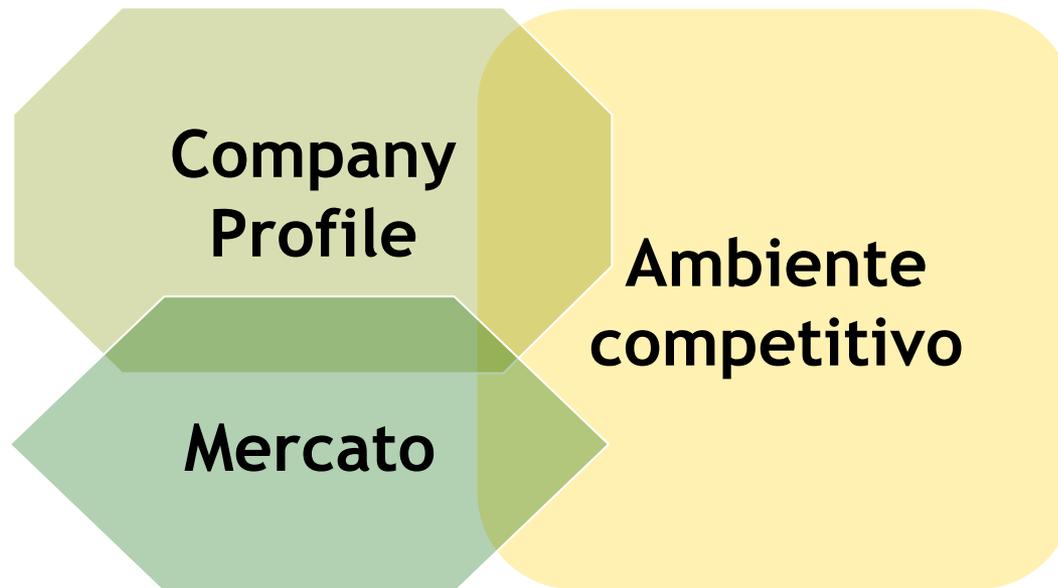
- Analisi del mercato
- Segmentazione
- Dimensionamento
- Eventuali Indicatori Macro Economici
- Tendenze e previsioni (eventuali ric. di mercato)

Ambiente competitivo

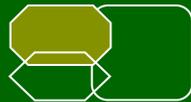
- Evoluzione del settore (SCP)
- Posizionamento
- Concorrenti
- Vantaggi competitivi
- Concentrazione e intensità competitiva
- SWOT Analysis

L'azienda e il suo mercato

È utile fornire una sintetica ma completa descrizione della società, soprattutto se il BP è rivolto all'esterno. Chi legge il piano potrà così comprendere qual è stata la storia della società, comprendere i dati finanziari, la strategia e il mercato di riferimento.

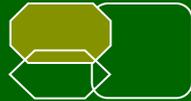


L'azienda e il suo mercato: Company Profile



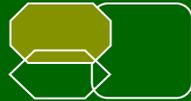
1. Cenni storici
2. Struttura societaria (azionisti e partecipazioni)
3. Mission e Vision
4. Prodotti/Servizi Offerti
5. Mercati Serviti
6. Il Business Model (inclusi dettagli su operations, organizzazione e logistica)
7. Strategia
8. Risultati Economico Finanziari recenti (valori e tendenze)

L'azienda e il suo mercato: Company Profile



1. **Cenni storici:** è interessante capire come e perché è nata un'azienda. Questa parte - se possibile - va costruita con l'ottica di completare e dare un filo logico alla strategia aziendale e non per raccontare una storia fine a se stessa...
2. **Struttura Societaria:** è importante chiarire quali vincoli possono esistere alla realizzazione di un certo progetto. In particolare bisogna esplicitare eventuali maggioranze che possono voler dire la loro in caso il progetto assuma grosse dimensioni. L'assetto societario può essere rappresentato con un organigramma, ma è bene preparare un paio di righe sugli step da compiere in termini di autorizzazioni

Struttura societaria: elementi distintivi



IMPRESA INDIVIDUALE **IMPRESA FAMILIARE**



L'Imprenditore risponde Illimitatamente delle obbligazioni aziendali.

Non vi è separazione tra patrimonio personale e patrimonio aziendale.

SOCIETÀ DI PERSONE **Società in Nome Collettivo** **Società In Accomandita Semplice**



I soci rispondono delle obbligazioni sociali, Illimitatamente, Solidalmente e Sussidiariamente.

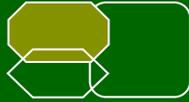
Con alcune eccezioni.

SOCIETÀ DI CAPITALI **Società a Responsabilità Limitata** **Società per Azioni** **Cooperative**



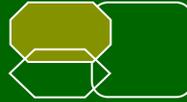
I soci rispondono delle obbligazioni sociali, solo con la quota di capitale sottoscritta.

Struttura societaria: costi di costituzione 1



FORMA DI IMPRESA	CAPITALE SOTTOSCRITTO	SPESE DI COSTITUZIONE (IMPOSTA REGISTRO, IMPOSTA BOLLO, DIRITTI VARI, ATTI NOTARILI E IVA)	SPESE D'ISCRIZIONE ALLA CCIAA	DIRITTO ANNUALE CCIAA	DIRITTI DI SEGRETERIA CCIAA PER VIDIMAZIONE REGISTRI CONTABILI
IMPRESA INDIVIDUALE	non è fissato un capitale minimo	non è previsto l'intervento di un notaio nè l'imposta di registro	diritti di segreteria: euro 18 (su supporto digitale o per via telematica) imposta di bollo: euro 17,50	euro 88 per piccoli imprenditori e imprenditori agricoli euro 200 per gli iscritti alla sezione ordinaria	diritti di segreteria: euro 25 a libro imposta di bollo: euro 14,62 ogni 100 pp. tassa di concessione governativa (ccgg): euro 67,00 ogni 500 pp.
IMPRESA FAMILIARE	non è fissato un capitale minimo	circa euro 360	diritti di segreteria: euro 18 (su supporto digitale o per via telematica) imposta di bollo: euro 17,50	euro 88 per piccoli imprenditori e imprenditori agricoli euro 200 per gli iscritti alla sezione ordinaria	diritti di segreteria: euro 25 a libro imposta di bollo: euro 14,62 ogni 100 pp. ccgg: euro 67,00 ogni 500 pp.
SOCIETÀ DI PERSONE: SNC, SAS	non è fissato un capitale minimo	circa euro 1.500	diritti di segreteria: euro 90 (modalità telematica) euro 120 (supporto telematico digitale) imposta di bollo: euro 59	euro 200	diritti di segreteria: euro 25 a libro imposta di bollo: euro 14,62 ogni 100 pp. ccgg: euro 67,00 ogni 500 pp.

Struttura societaria: costi di costituzione 2

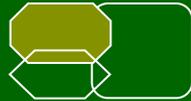


SOCIETÀ DI CAPITALI: SRL	euro 10.000	circa euro 2.600	diritti di segreteria: euro 90,00 imposta di bollo: euro 65	euro 200	diritti di segreteria: euro 25 a libro imposta di bollo: 14,62 ogni 100 pp. ccgg: euro 309,87 per capitale soc. fino a euro 500.456,90; euro 516,46 per capi- tale soc. superiore
COOPERATIVE	euro 1.500	circa euro 1.500	diritti di segreteria: euro 90,00 imposta di bollo: euro 65	euro 200	diritti di segreteria: euro 25 a libro imposta di bollo: euro 14,62 ogni 100 pp. ccgg: euro 67,00 ogni 500 pp. per coop edilizie esenzione da imposta di bollo, diritto di segreteria euro 25,00 a libro e ccgg euro 16,75 ogni 500 pp.
SOCIETÀ DI CAPITALI: SPA	euro 120.000	circa euro 3.500	diritti di segreteria: euro 90,00 imposta di bollo: euro 65	da euro 200	diritti di segreteria: euro 25 a libro imposta di bollo: 14,62 ogni 100 pp. ccgg: euro 309,87 per capitale soc. fino a euro 500.456,90; euro 516,46 per capitale soc. superiore

Le ONLUS sono esenti dall'imposta di bollo e dalla tassa di concessione governativa (CCGG) per la vidimazione dei registri contabili, ma sono tenute al pagamento del diritto di segreteria: euro 25,00 a libro. TABELLA AGGIORNATA A LUGLIO 2011, PER INFORMAZIONI WWW.VE.CAMCOM.GOV.IT

L'azienda e il suo mercato:

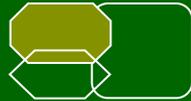
Company Profile



3/a. Vision: idea di sviluppo futuro di una certa situazione politica, economica o sociale. *La vision non riguarda l'azienda ma tutto il mercato.* Esempi: “Il mondo avrà sempre più bisogno di comunicare” oppure “La società moderna avverte sempre più l'esigenza di produrre energia pulita”. In linea di massima risponde alla domanda “Quale sarà il futuro del mercato?”

3/b. Mission: è la reason-why dell'azienda e spiega cosa farà l'azienda nello scenario futuro. In particolare, esplicita quali bisogni presenti e futuri soddisfa nello scenario ipotizzato nella vision. La Mission risponde alla domanda “cosa fate di buono per il mondo?” La risposta non deve essere semplicemente “Telefonini” ma qualcosa come “Permettiamo la comunicazione mobile”

L'azienda e il suo mercato: Company Profile



LA MISSION (la missione)

La *mission* di un'impresa è il suo scopo ultimo, **la giustificazione stessa della sua esistenza** e al tempo stesso ciò che la contraddistingue da tutte le altre.

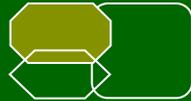
La missione identifica:

- La “ragion d’essere” dell’impresa
- Lo scopo, le finalità
- Il significato profondo, il senso d’esistere
- L’identità
- I valori ed i principi guida
- Gli elementi distintivi
- I vantaggi competitivi
- Le attività che l’impresa svolge, cioè il “mestiere”.

LA VISION (la visione)

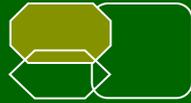
La *vision* esprime la volontà strategica dell’azienda: essa non riguarda ciò che ancora non è accaduto, ma soprattutto **ciò che si vuole che accada**. In questa prospettiva la capacità di visione si associa alla sensibilità di percezione di ogni cambiamento rilevante per la sopravvivenza e il successo dell’azienda.

L'azienda e il suo mercato: Company Profile

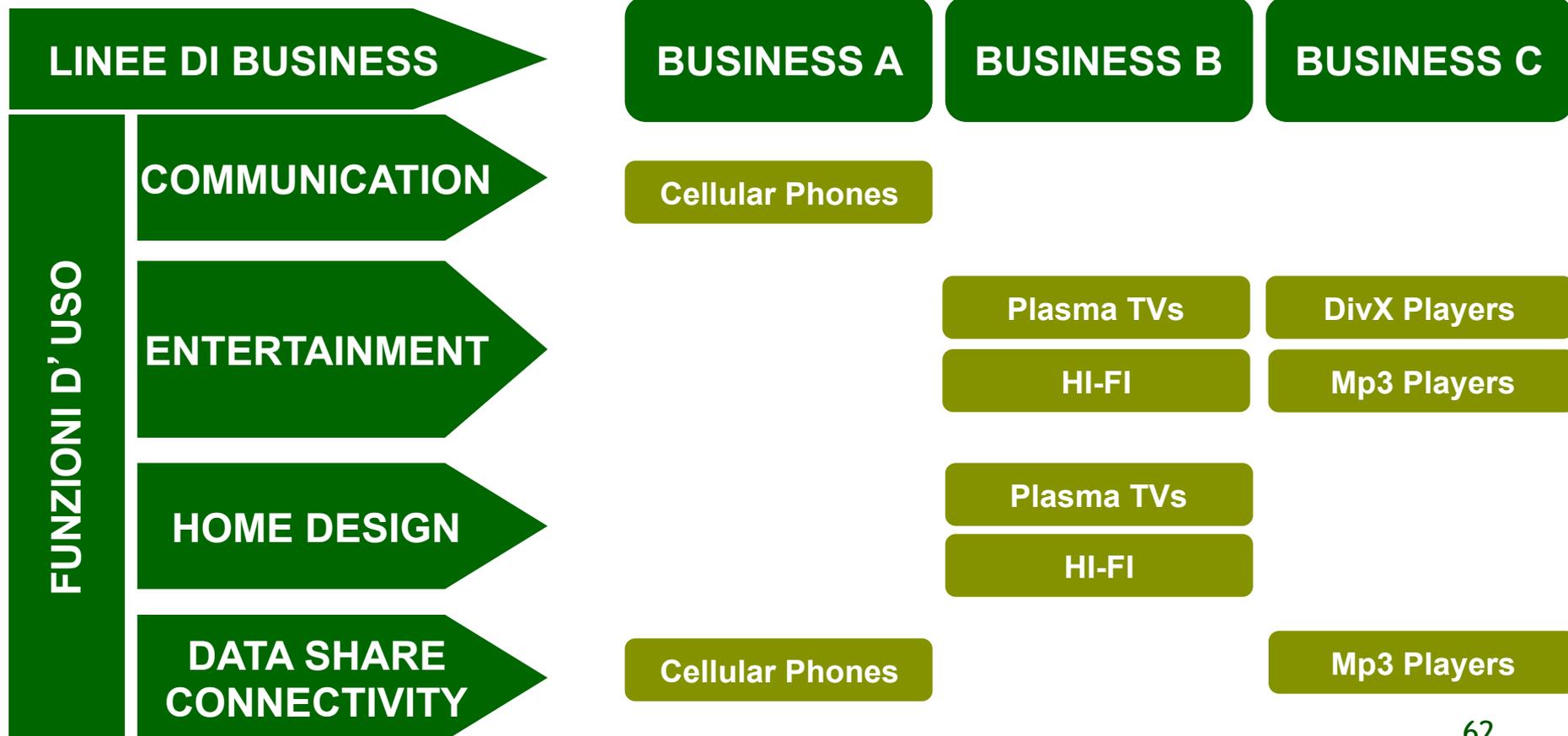


- 4. Prodotti/Servizi Offerti:** è una descrizione relativa ai prodotti/servizi che l'azienda ha offerto in passato e offre attualmente. Questa è la sede per entrare in dettagli relativi alle tecnologie utilizzate e eventuali brevetti depositati
- 5. Mercati Serviti:** occorre dare evidenza del contesto in cui opera la società chiarendo la presenza sul territorio, la segmentazione e i principali clienti. Gli **strumenti** che è possibile utilizzare per dare un'esauritiva spiegazione delle dinamiche del mercato servito sono: analisi geografica, analisi della distribuzione, analisi del portafoglio clienti, segmentazione, top 10 customers

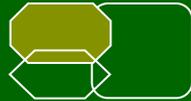
L'azienda e il suo mercato: Company Profile



Segmentazione. Obiettivo: dividere il business in base ai bisogni soddisfatti dai prodotti (ed eventualmente per tecnologia)



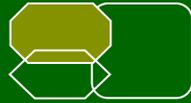
L'azienda e il suo mercato: Company Profile



6. **Business Model:** individua le modalità secondo le quali la società compete sul mercato. Il primo obiettivo del Modello di Business è evidenziare quali sono i fattori critici di successo (FCS) e i punti di forza e debolezza della società.

In quest'analisi vengono inoltre messi in chiaro i dettagli relativi alle Operations e all'Organizzazione. Lo strumento che si adotta per questo tipo di analisi è l'analisi della **Value Chain**.

L'azienda e il suo mercato: Company Profile

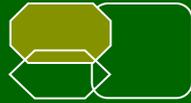


Il **Business Model** individua quali sono i processi tipici *interni ed esterni* necessari per arrivare al prodotto/servizio



Esempio: processo di informazione medico scientifica di una società di distribuzione prodotti farmaceutici

L'azienda e il suo mercato: Company Profile



...è necessario definire con chiarezza quali sono i FCS e le attività principali



Attività principali

- Definizione obiettivi di comunicazione
- Identificazione Target e Messaggi

- Scelta agenzia
- Coordinamento
- Verifica rispetto specifiche

- meeting con medici
- congressi

- consegna farmaco agli ospedali
- organizzazione trasporti

FCS

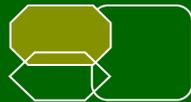
- Coerenza con Valori percepiti del Prodotto

- Chiarezza nei contenuti
- Sintesi

- sviluppo capacità relazionali
- training sui contenuti

- timing
- gestione e monitoraggio livelli copertura

L'azienda e il suo mercato: Company Profile

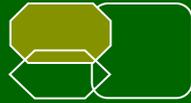


...è altrettanto importante capire quali attività sono state gestite in outsourcing

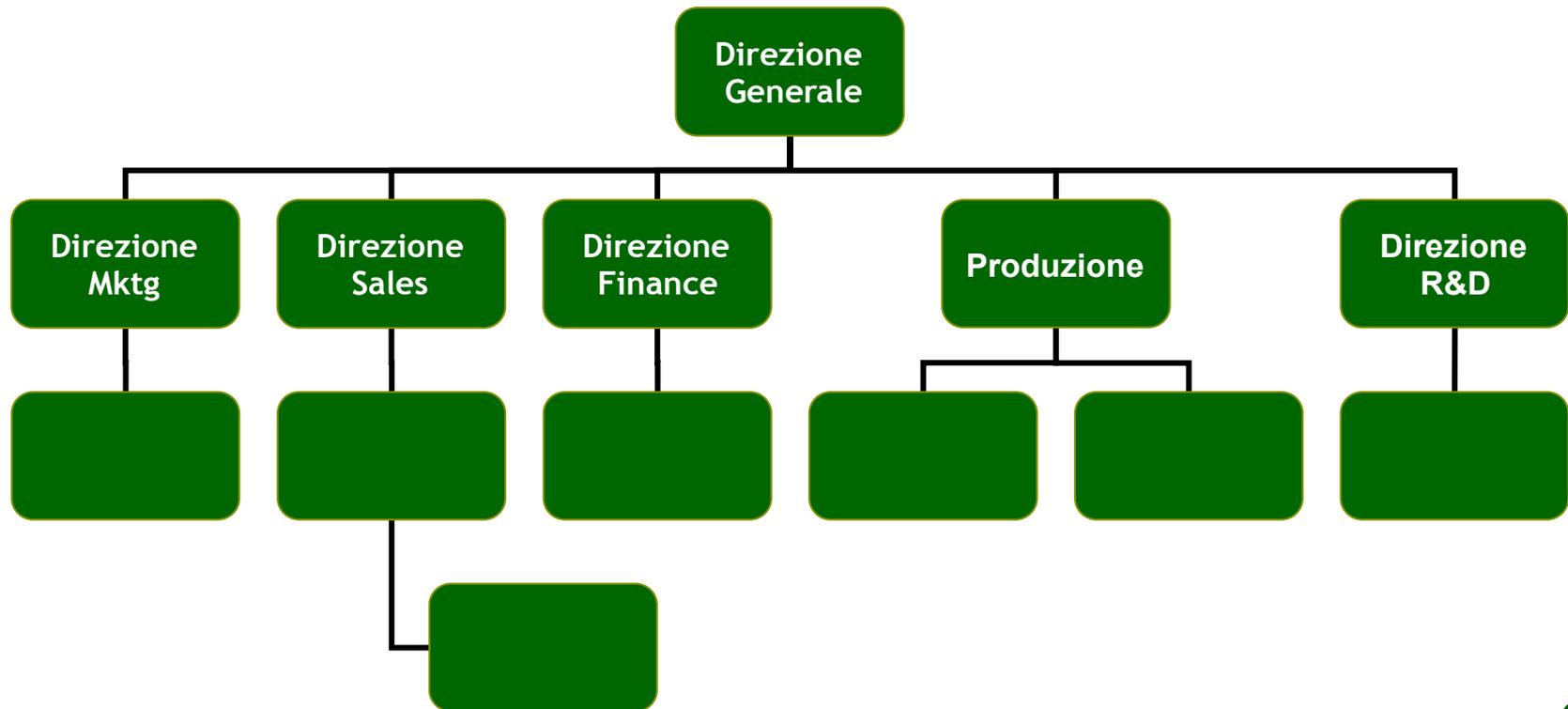


-  Fase gestita internamente
-  Fase gestita in outsourcing

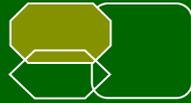
L'azienda e il suo mercato: Company Profile



L'organigramma è lo strumento per illustrare le responsabilità all'interno dell'organizzazione



L'azienda e il suo mercato: Company Profile

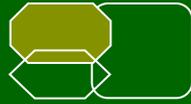


7. Strategia: serve a prendere coscienza rispetto a quello che l'azienda è e vuole essere nel futuro. In altre parole, la Strategia serve a stabilire gli obiettivi e individuare i mezzi attraverso i quali raggiungere i target prefissati

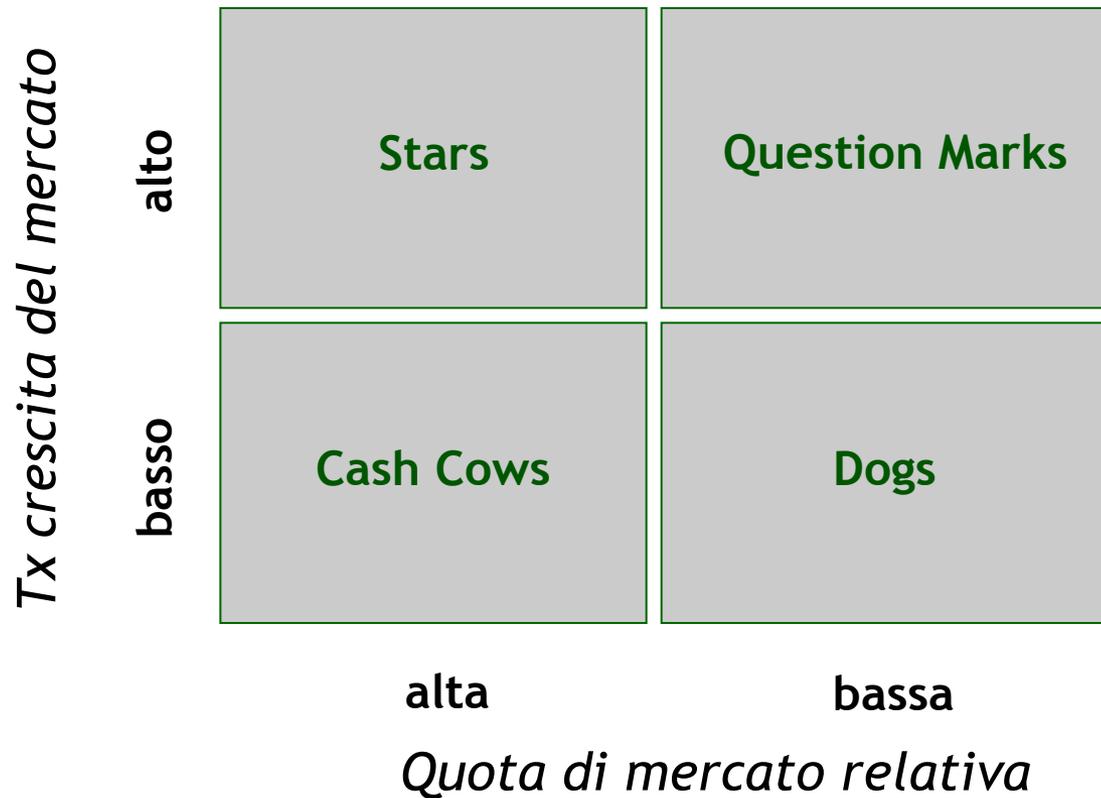
Gli strumenti nella definizione della strategia sono sostanzialmente:

- *linee guida strategiche (vedi valutazioni Canvas)*
- *matrice GE / McKinsey*
- *matrice BCG*

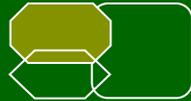
L'azienda e il suo mercato: Company Profile



Matrice BCG



L'azienda e il suo mercato: Company Profile



8. Risultati economico-finanziari: sono utili per evidenziare le performance storiche e per creare una base di riferimento su cui costruire e modellare le proiezioni future.

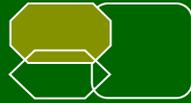
È necessario spiegare gli impatti economico-finanziari straordinari. Gli **strumenti** sono:

- ***Profit & Loss = Profitti e Perdite / Conto Economico***
- ***Balance Sheet = Stato Patrimoniale***

La conseguenza di quest'ultimo è il:

- ***Cash Flow = Flusso di Cassa***

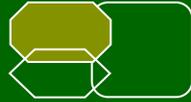
L'azienda e il suo mercato: Company Profile



Riferimenti Normativi:

- Il più importante è il Codice Civile, all'interno del Libro V articoli 2423 e seguenti.
- La struttura dei due prospetti più importanti si trova ai seguenti articoli:
 - *Conto Economico*: art. 2425
 - *Stato Patrimoniale*: art. 2424
- La struttura civilisticamente prevista, ai nostri fini, viene leggermente modificata, con un accenno maggiormente operativo. Vediamo come:

L'azienda e il suo mercato: Company Profile



Struttura del Conto Economico (Profit & Loss, P&L)

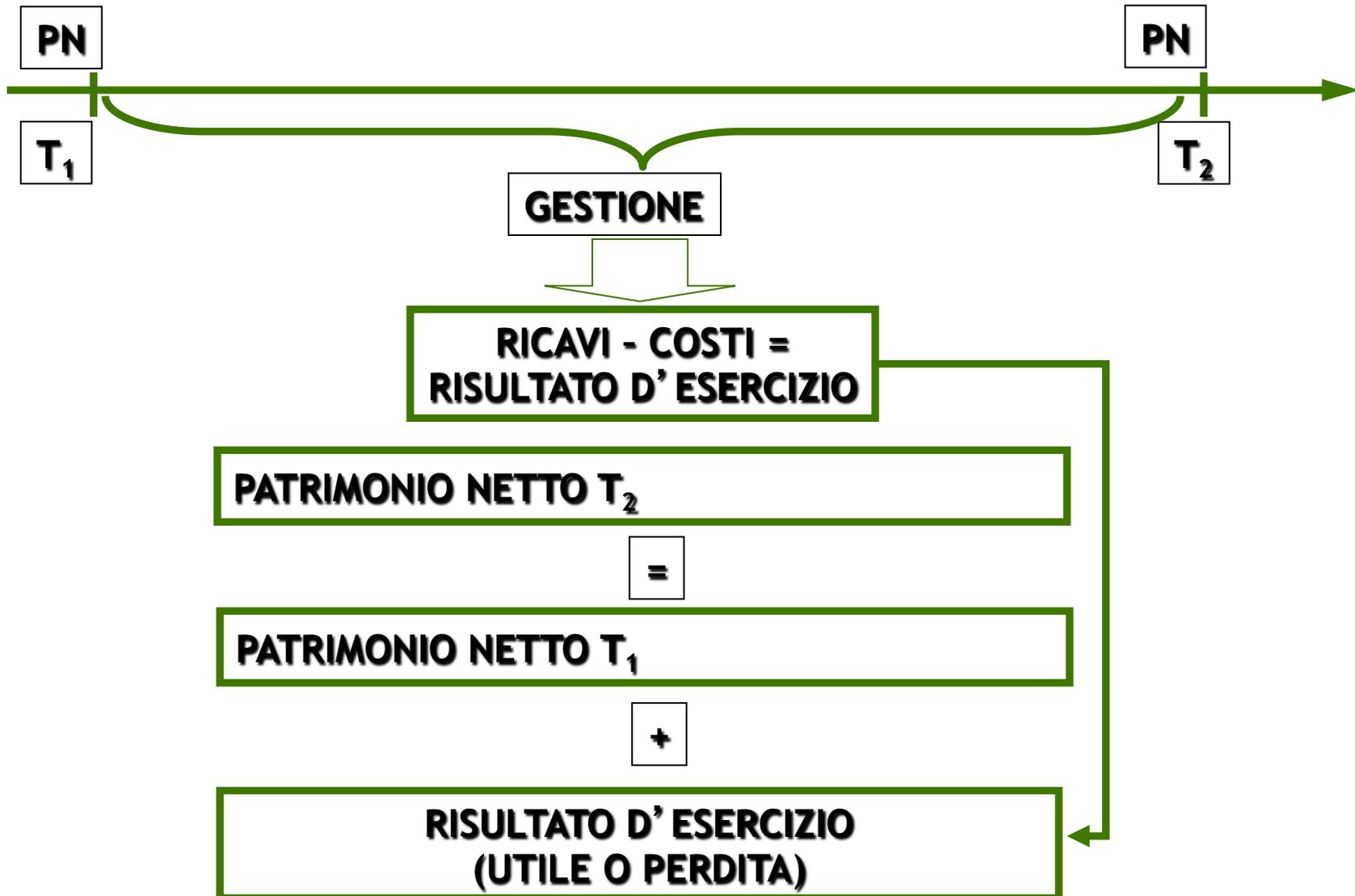
	Italiano	Inglese
1	Vendite	Sales Revenues
2	Delta rimanenze prodotti finiti e WIP	Delta stock Finished Products and Wip
3	Altri ricavi operativi	Other operating income
1+2+3=A	Valore della produzione	Value of production
4	Costo delle materie prime	Cost of materials
5	Altri costi di produzione (es.: terzisti)	Production external costs
6	Costi del personale di produzione	Production Personnel Costs
4+5+6=B	Costo del venduto	Cost of good sold (COS o COGS)
A-B=C	Margine Industriale	Gross Profit
7	Costi variabili di vendita	Selling variable costs
C-7=D	Margine Lordo	Gross Margin
8	Costi del personale G&A	G&A Personnel Costs
9	Altri costi G&A	Other G&A expenses
D-8-9=E	Margine Operativo Lordo (MOL)	EBITDA*
10	Ammortamenti	Depreciation and amortization
E-10=F	Reddito Operativo	EBIT*
11	Altri ricavi (spese) straordinarie	Other income (costs) extraordinary
12	Ricavi (oneri) finanziari	Financial income (costs)
F+11+12=G	Utile (perdita) ante imposte	EBT*
13	Imposte	Taxes
G-13=H	Utile (perdita) Netto	Net Profit (Loss)

*EBITDA = Earnings o Profit before interests & taxes, depreciation & amortisation

*EBIT = Earnings o Profit before interest & taxes

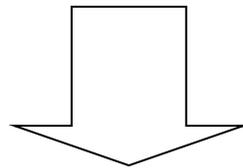
*EBT = Earnings o Profit before taxes

Relazione tra il RISULTATO ECONOMICO e PATRIMONIO



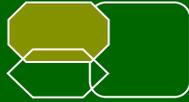
La determinazione del risultato di periodo

**Non si calcola alla fine della vita
dell'impresa, ma in un intervallo di tempo
inferiore...**



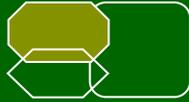
**Periodo Amministrativo o Esercizio,
Ad esempio 01.01 - 31.12**

La logica di imputazione dei dati contabili



- Nel bilancio d' esercizio destinato a pubblicazione la determinazione dei valori deve avvenire nel RISPETTO DELLE NORME dettate da CODICE CIVILE, integrate ed interpretate sul piano della tecnica dai PRINCIPI CONTABILI.
- Nella disciplina del bilancio d'esercizio esiste una precisa GERARCHIA delle norme di riferimento:
 - CLAUSOLA GENERALE
 - POSTULATI DI BILANCIO
 - NORME SPECIFICHE
 - PRINCIPI CONTABILI.

La logica di imputazione dei dati contabili



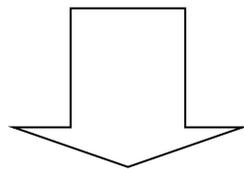
- L' **art.2426** fornisce alcune indicazioni sui Criteri di Valutazione da applicare, per dare corso alla misurazione del risultato economico, secondo il generale principio contabile della “*competenza*”.
- Tutte le fonti normative citate, cercano di dare risposta a questa generale necessità:
 - << fare una “fotografia” del Risultato Economico di “competenza” dell’Esercizio” >>
- Alcuni esempi di “poste” soggette a valutazione:

LE RIMANENZE DI MAGAZZINO



Inoltre ...

Le valutazioni di competenza richiedono l'attenzione verso altri valori ...



- Lavori in Corso su Ordinazione
 - Fatture da emettere
 - Fatture da ricevere

AMMORTAMENTO

ANNO 1: ACQUISTO MACCHINARIO - COSTO: 1.000
DURATA STIMATA: 5 ANNI



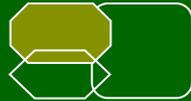
NECESSITÀ DI SUDDIVIDERE L' INVESTIMENTO SUGLI ANNI DI UTILIZZO DEL BENE



PROCESSO DI AMMORTAMENTO



L'azienda e il suo mercato: Company Profile



Struttura del Conto Economico (Profit & Loss, P&L)

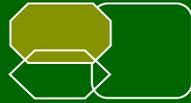
Italiano	
1	Vendite
2	Delta rimanenze prodotti finiti e WIP
3	Altri ricavi operativi
1+2+3=A	Valore della produzione
4	Costo delle materie prime
5	Altri costi di produzione (es.: terzisti)
6	Costi del personale di produzione
4+5+6=B	Costo del venduto
A-B=C	Margine Industriale
7	Costi variabili di vendita
C-7=D	Margine Lordo

Output CARATTERISTICO dell'azienda: rappresenta ciò che viene venduto

Input utilizzati dall'azienda: rappresenta ciò che serve per produrre (costi variabili diretti)

Rappresentano costi variabili che servono per vendere i prodotti

L'azienda e il suo mercato: Company Profile



Struttura del Conto Economico (Profit & Loss, P&L)

	Italiano
C-7=D	Margine Lordo
8	Costi del personale G&A
9	Altri costi G&A
D-8-9=E	Margine Operativo Lordo (MOL)
10	Ammortamenti
E-10=F	Reddito Operativo
11	Altri ricavi (spese) straordinarie
12	Ricavi (oneri) finanziari
F+11+12=G	Utile (perdita) ante imposte
13	Imposte
G-13=H	Utile (perdita) Netto

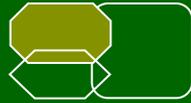
} Costi di struttura: sono fissi e si muovono "a scalini"

Il MOL (EBITDA) rappresenta la capacità (teorica) di generare cassa

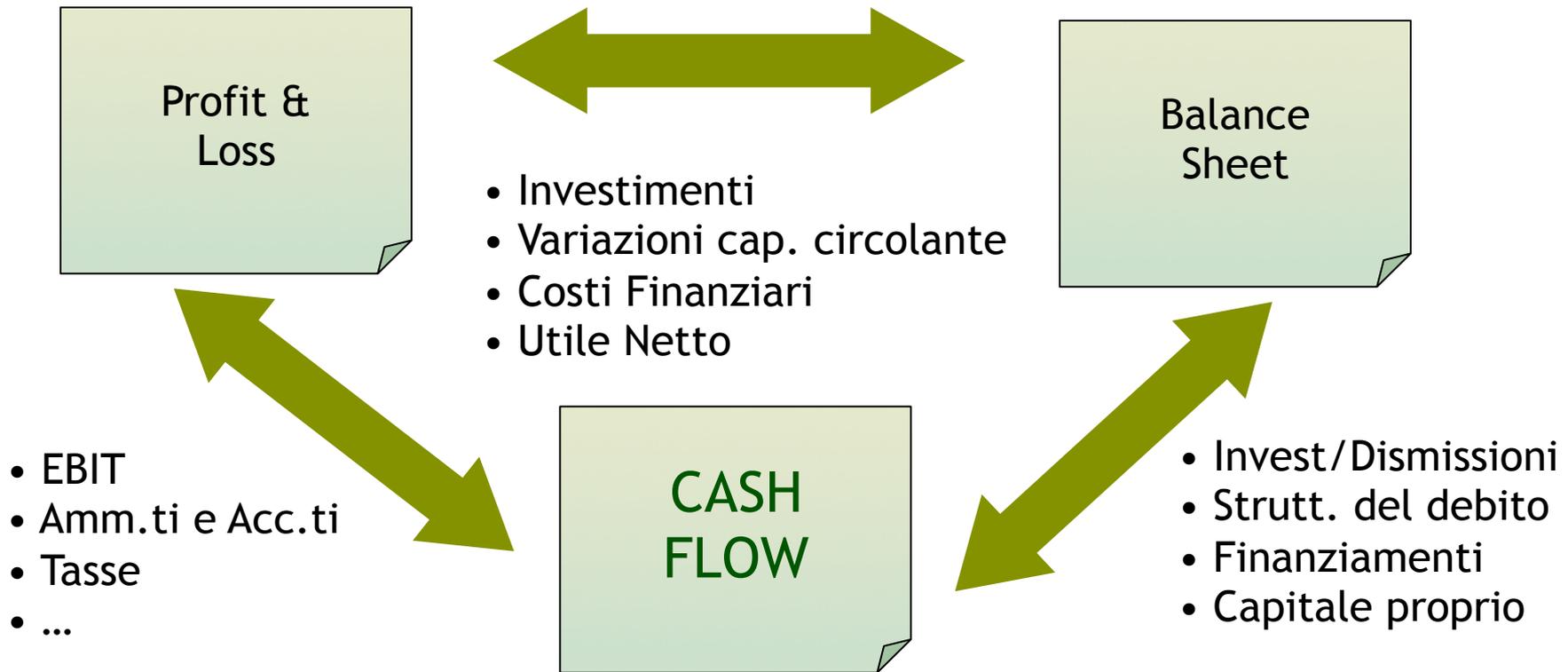
} Ricavi e costi non CARATTERISTICI

Derivano dalle Capex (Capital Expenditure), cioè dagli investimenti

L'azienda e il suo mercato: Company Profile



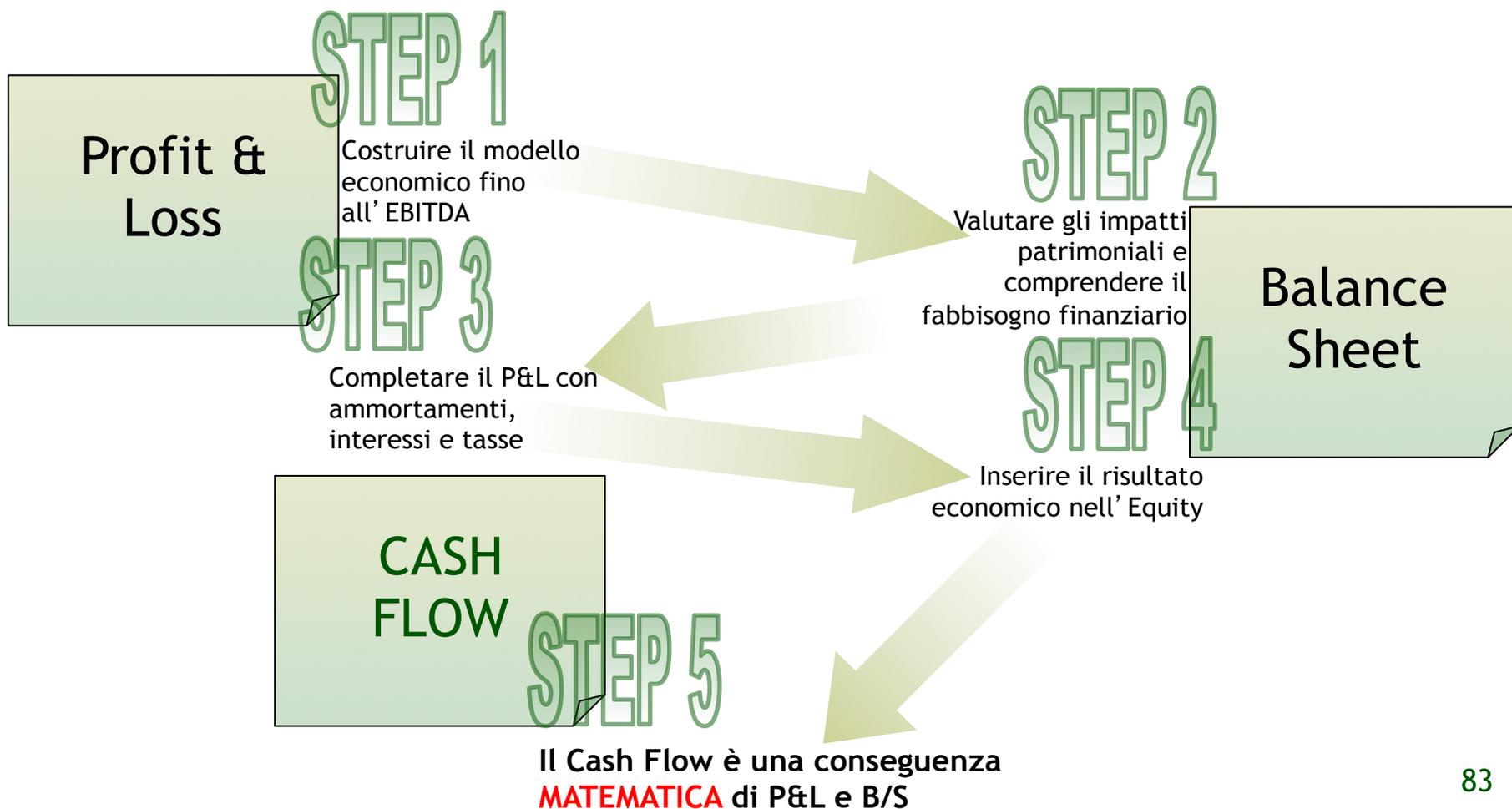
Cash Flow e relazioni con P&L e B/S



Il Cash Flow è una conseguenza
MATEMATICA di P&L e B/S

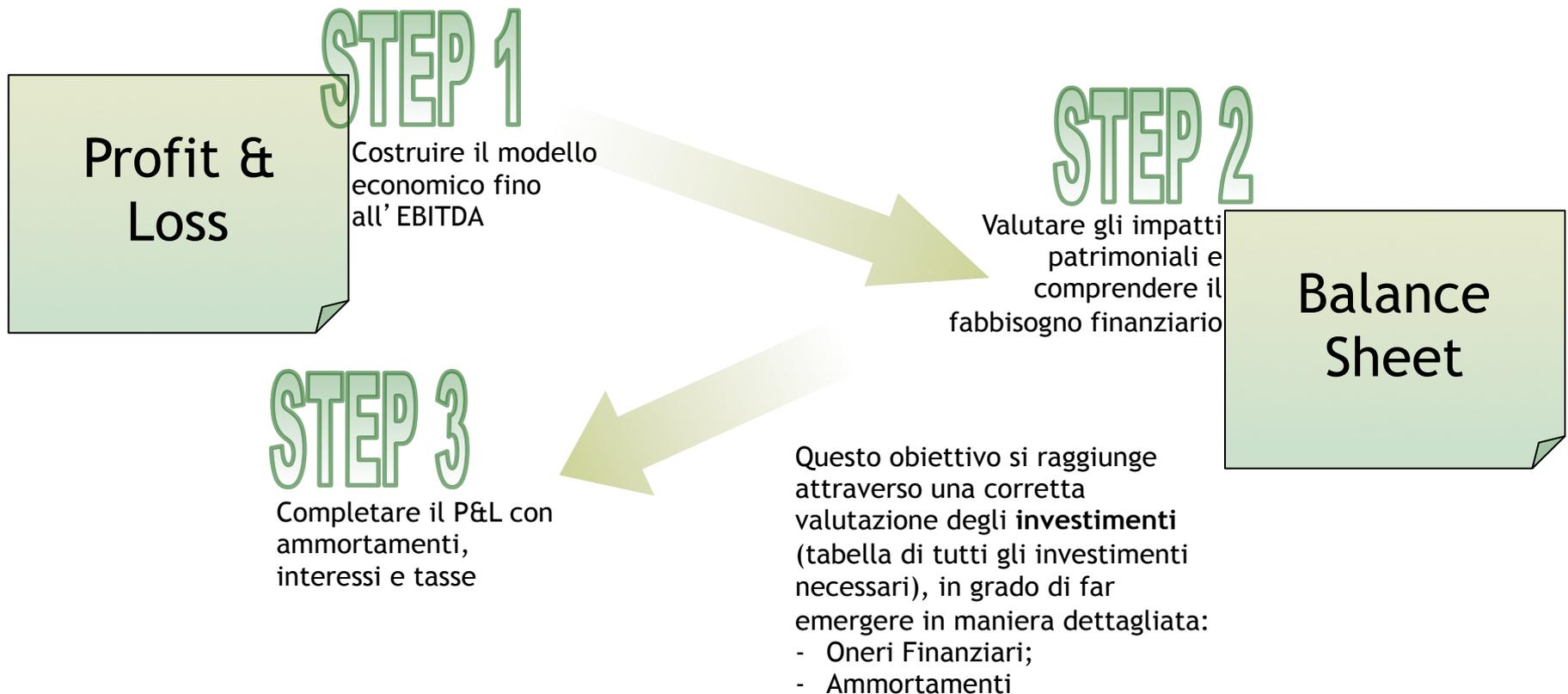
Creazione del modello

Struttura logica per la costruzione del Modello:



Obiettivo minimo per la creazione del modello:

Struttura logica per la costruzione del Modello:



Introduzione al Business Planning

{ Read the Map, Plan the Road }

Thank you!