

*Corso di Laurea in Informatica  
Startup d'Impresa e Modelli di Business*

## ***DISPENSE PARTE 3***

### ***Il Business Plan***

A.A. 2022 - 2023

*Prof. Paolo Loreto*

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

## ***Contenuti Dispense Parte 3***

- ✓ **Introduzione al Business Plan**
- ✓ **La versatilità del Business Plan**
- ✓ **La pianificazione strategica**
- ✓ **Il Piano di Marketing**
- ✓ **Il Piano delle Vendite e il Piano Operativo**
- ✓ **Il Piano del Personale**
- ✓ **Il Piano Economico-Finanziario**
- ✓ **Gli Indicatori Economico Finanziari KPI**

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

*Corso di Laurea in Informatica*

***Introduzione al  
Business Plan***

A.A. 2022 - 2023

*Prof. Paolo Loreto*

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

## IL BUSINESS PLAN

Il **Business Plan** è un mezzo di presentazione,  
analisi e apprendimento che consente  
all'**impresa nascente** di **pianificare** la sua  
attività e di verificarne la **realizzabilità**

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

## COS'È IL BUSINESS PLAN

È un documento che raccoglie e riassume un'idea di business, il modello di funzionamento che gli sta dietro (*business model*), le azioni definite e la valutazione delle conseguenze economico-finanziarie in termini di:

- RISORSE (*richieste*)
- RISULTATI (*attesi*)
- RISCHI (*possibili*)

Rappresentazione organica di un  
**progetto imprenditoriale**

### SCOPO

- Definire gli obiettivi, le strategie e i programmi necessari a raggiungerli
- Facilitare un controllo regolare dell'andamento della "BUSINESS IDEA"
- Sostenere una richiesta di finanziamento

### STRUMENTO

- Delimitare eventuali accordi tra soci
- Definire e valutare nuove attività
- Considerare l'acquisto, fusione o vendita di società o rami di questa
- Valutare un nuovo prodotto, processo, progetto, investimento

## Gli obiettivi

- 1) Fornire informazioni fondamentali per l'**avvio dell'attività**, (quali e quante risorse economiche, finanziarie ed umane sono necessarie, quali sono le caratteristiche del prodotto e del mercato, quali sono le attività concorrenti, chi sono i clienti tipo );
- 2) Consentire all'imprenditore una **visione globale** dei fattori che caratterizzano l'azienda, fornendo una base sulla quale pianificare strategie ed azioni;
- 3) Sottolineare **l'originalità dell'idea imprenditoriale**;
- 4) Verificare la **coerenza tra le singole azioni indicate**, ed in particolare tra descrizione dell'attività e ricavi e costi correlati;
- 5) Definire la **forma giuridica** in rapporto alle caratteristiche della futura impresa;
- 6) Formulare **previsioni attendibili** simulando le varie ipotesi di sviluppo dell'attività dell'impresa;
- 7) Servire come **biglietto da visita** per presentare l'impresa all'esterno (potenziali soci, finanziatori, banche, clienti e fornitori). Per usufruire di finanziamenti agevolati è obbligatorio.

## In sintesi..

Si possono individuare due specifiche funzioni del Business Plan:

- ✓ Una **interna** di analisi e pianificazione che chiarisce le idee del futuro imprenditore o gli permette di apprendere costruendo il progetto;
- ✓ Una **esterna** di comunicazione verso futuri finanziatori (soci, banche, enti pubblici, investitori, ..)

## A CHI E A COSA SERVE

INTERNALEMENTE	ESTERNAMENTE
► Sviluppo di una nuova iniziativa di business/progetto	◆ Management
► Quotazione e valutazione di Borsa	◆ Finanziatori
► Richiesta di finanziamento	◆ Azionisti Management
► Definizione del prezzo di un'acquisizione cessione	◆ Management
► Definizione apporti/sinergie di una joint venture	◆ Azionisti management
► Ristrutturazione / Razionalizzazione	◆ Management
► Fissazione di obiettivi di piano strategico	◆ Management

## Il business plan è generalmente costituito da tre parti:

1. una parte introduttiva che descrive l'**idea imprenditoriale**, la genesi dell'idea e i **soci promotori** dell'iniziativa;
2. una parte tecnico-operativa che analizza la fattibilità dell'idea imprenditoriale sul **mercato** e l'**organizzazione** dell'attività;
3. una parte quantitativa-monetaria che sviluppa le **previsioni economico-finanziarie** dell'impresa.

## Il focus sul Business Plan

Il Business Plan è il documento che illustra le intenzioni strategiche dell'imprenditore in merito alle strategie competitive della startup, le azioni che saranno intraprese per il raggiungimento degli obiettivi strategici e l'evoluzione dei principali *driver di sviluppo e dei risultati attesi*. Il Business Plan ha un ruolo vitale nell'ambito dell'avvio e della gestione della startup in quanto è uno strumento necessario per la rappresentazione della propria visione imprenditoriale che permette di attirare risorse, umane e finanziarie, necessarie alla realizzazione dello stesso.

Il Business Plan di una startup deve contenere analisi di dettaglio sul contesto di mercato, sui principali *competitor* e sui potenziali clienti, oltre a descrivere accuratamente i servizi o i prodotti offerti. Tali analisi di dettaglio sono fondamentali al fine di raggiungere uno dei principali obiettivi del Business Plan, ovvero la rappresentazione delle proiezioni economico-finanziarie nell'arco di un orizzonte temporale compreso tra i tre e i cinque anni a seconda della tipologia di business.

Il Business Plan dovrà contenere, indicativamente, almeno le seguenti sezioni:

- **executive summary**
- **descrizione della startup**
- **piano strategico commerciale e di marketing**
- **struttura organizzativa**
- **proiezioni economico-finanziarie.**



**Il principale obiettivo del Business Plan è la rappresentazione delle proiezioni economico-finanziarie in un orizzonte temporale compreso tra i tre e i cinque anni**

## Contenuti del Business Plan

1. Sommario
  - Obiettivi
2. L'impresa
  - Ragione sociale, tipo di attività e scopo
  - Organizzazione e personale
3. I prodotti o servizi
  - Descrizione dei prodotti
  - Descrizione della concorrenza
  - Fonti di provenienza e tecnologia
  - Futuri prodotti
4. Strategie di marketing
  - Segmenti e mercati target
  - Strategie dei prezzi e promozione
  - Programmi di marketing
5. Strategie di vendita
  - Previsioni di vendita
  - Programmi, alleanze strategiche, assistenza
6. Piano di ricerca e sviluppo dei prodotti
7. Fabbricazione, rifornimento e distribuzione
8. Piano finanziario
  - Conto Economico
  - Stato Patrimoniale
  - Cash Flow
9. Indici e rapporti finanziari

## Le Fasi del Business Plan

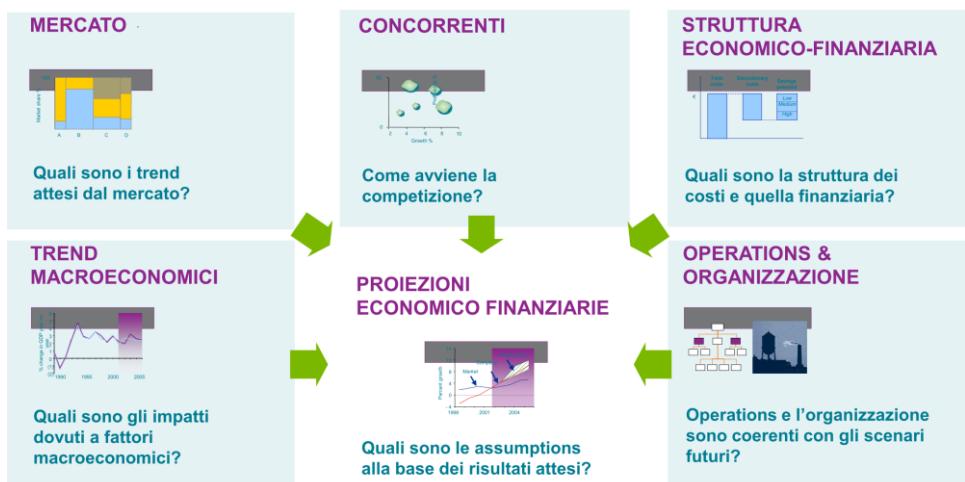


Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto

Università  
di Catania

## Il percorso logico del Business Plan



Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto

Università  
di Catania

*Corso di Laurea in Informatica*

# ***La versatilità del Business Plan***

A.A. 2022 - 2023

*Prof. Paolo Loreto*

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

## *Il Business Plan*

Il **business plan**, o anche piano economico-finanziario, è “**uno strumento alla base di un processo di pianificazione sistematico ed efficace**”, sintesi di un processo di analisi e di decisione che risponde ai seguenti quesiti:

- ✓ Dove siamo?
- ✓ Dove vorremmo essere?
- ✓ Come ci si arriva?

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

## Dove Siamo?

Il piano inizia effettuando **una fotografia** dello stato attuale dell'azienda o del progetto imprenditoriale.

Lo studio si focalizza su **un'analisi approfondita dell'impresa**, della sua storia e della sua evoluzione, descrivendo le caratteristiche della sua offerta, la sua posizione di mercato e i suoi risultati economici più recenti.

Nel caso di progetto, sullo **stadio attuale dell'iniziativa** e le **caratteristiche salienti del business** che si sta avviando.

## Dove vorremmo essere?

Una volta chiarita l'attuale posizione di mercato si passa alla dimensione strategica, precisando la **direzione** che il manager o l'imprenditore intende prendere per lo sviluppo dei suoi investimenti.

Non sempre questo percorso è chiaro all'inizio della fase di pianificazione, anzi spesso prende forma una volta chiarita la situazione del contesto (dove siamo), che, grazie all'**analisi della domanda** e della **concorrenza**, consente all'impresa di individuare gli obiettivi da raggiungere, sia qualitativi sia quantitativi.

## Come ci si arriva?

La comprensione della posizione attuale del progetto d'impresa e la determinazione degli obiettivi da raggiungere impone un ulteriore passo fondamentale nella determinazione e successiva implementazione della strategia: la **decisione sulle azioni da intraprendere (tattiche)** e il passaggio alla **concreta realizzazione del piano** d'impresa.

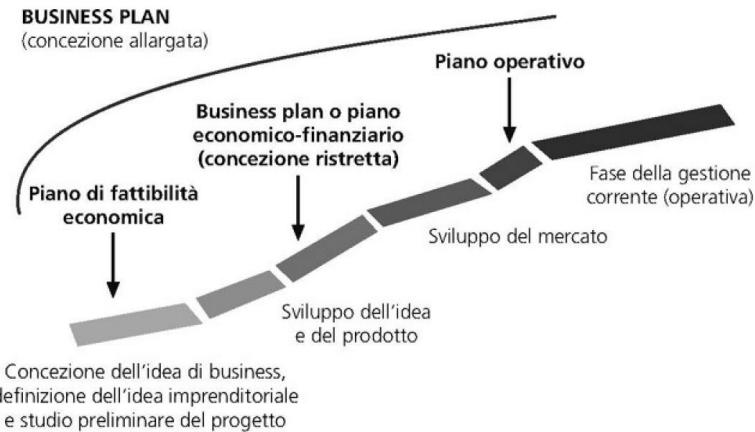
In questa fase è molto importante non solo la decisione, quanto la successiva comunicazione a tutti i membri dell'organizzazione sia degli obiettivi sia dei passi operativi che occorre intraprendere.

In pratica, mediante un coinvolgimento sincero di tutti coloro a cui vengono assegnati ruoli e compiti organizzativi chiari e condivisi.

## Le funzioni del *Business Plan*



# Le fasi della pianificazione



## Gli approcci al BP

- L'**approccio tradizionale** che si seguiva nel lancio di un progetto, sia un nuovo business per un'impresa esistente sia una nuova startup imprenditoriale, era quello di **analizzare approfonditamente il contesto**, studiare l'offerta sulla base di ipotesi di un bisogno, posizionare il progetto sulla base del brand e di un determinato target di clientela, e quindi redigere scenari economici e finanziari che validassero le assunzioni di base. Il tutto per reperire i capitali necessari (o ottenere un apposito budget dal management dell'impresa), e avviare la produzione.
- Arrivando, in ultimo, sul mercato **dopo molti mesi di studi**, di lavoro e di incubazione dell'iniziativa, e magari scoprire che la risposta dei clienti è molto meno positiva di quanto uno stesso scenario “pessimistico” avesse in realtà già conservativamente ipotizzato.

## Gli approcci al BP

- L'approccio tradizionale, volto alla definizione puntuale di tutti gli aspetti del progetto, da quelli strategici sino a quelli operativi di dettaglio, in genere comporta **molti mesi di lavoro**.
- Nel contesto odierno, dove la **velocità di cambiamento** del panorama economico e competitivo, legato alla crescente interconnessione dei sistemi sociali ed economici grazie all'avvento delle tecnologie digitali e alla trasformazione dei confini settoriali, un avvio ritardato del progetto può minare le sue possibilità di successo.
- In pochi mesi, **lo scenario competitivo** o i bisogni della domanda studiati nella fase iniziale potrebbero modificarsi significativamente, e così rendere molto più difficile l'avvio del progetto.

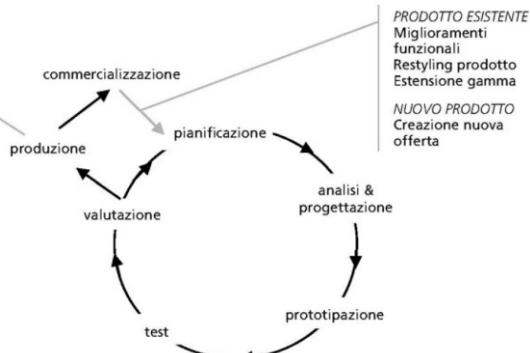
## Gli approcci al BP

- Da queste esperienze, molto comuni e diffuse in particolare tra le startup, è nato un **approccio molto più pragmatico**, dalla semplice idea: invece di sviluppare un prodotto finito e lanciarlo sul mercato, perché non si sviluppano meri prototipi e ci si confronta con i potenziali clienti prima di investire risorse (e tempo) nel suo definitivo sviluppo?
- O addirittura, condividendo con clienti e anche semplici interlocutori esterni la stessa idea di prodotto, senza neanche arrivare al prototipo?
- Questo approccio, definito **“lean”** o **“iterativo”**, consente di delineare l'offerta in modo incrementale e, soprattutto, attraverso un confronto aperto e diretto con una parte della clientela prima ancora di investire tutte le risorse necessarie all'introduzione sul mercato del nuovo prodotto.

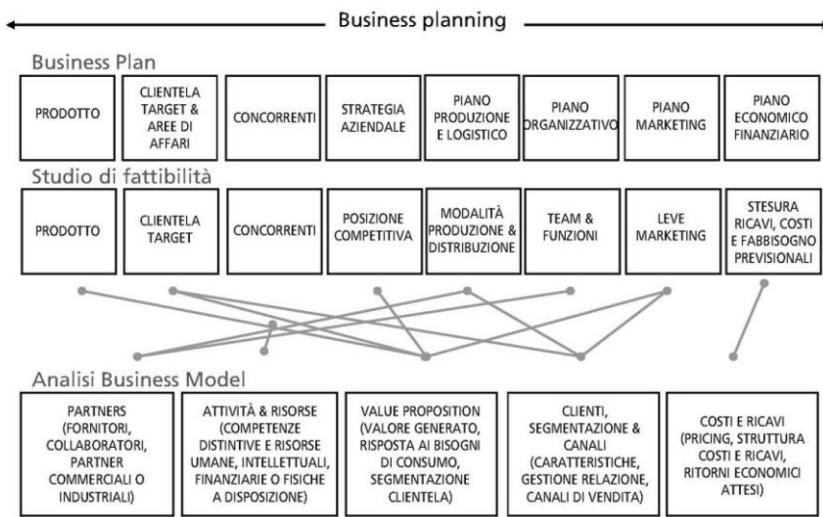
# Il Business Plan “lean”

- La **riduzione del rischio** si ha sia perché con l'approccio «**lean**» aumentano le probabilità di successo del prodotto sul mercato sia perché si riducono le risorse investite in direzioni sbagliate.

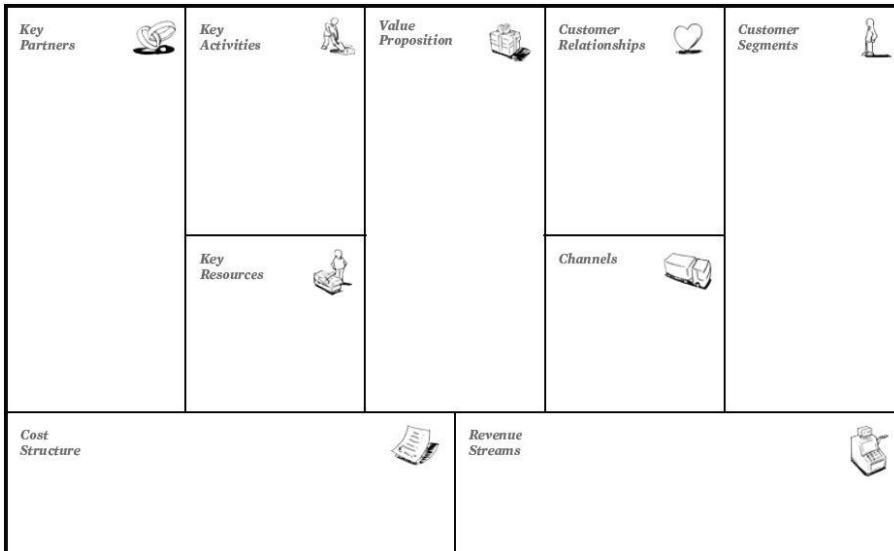
Il grado di iterazione e dunque di ascolto può essere più o meno spinto a seconda del numero di passaggi di analisi e confronto che vengono svolti prima di passare alla produzione del prodotto. Difatti, dalla progettazione e dal prototipo (e dal test) si può passare direttamente alla produzione, oppure rientrare, in un loop di progressivo affinamento dell'offerta, ancora alla analisi e progettazione.



# Il Business Model “lean”



# Il Business Model Canvas



Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto

Università  
di Catania

# Il Business Model Canvas

PARTNER CHIAVE	ATTIVITÀ CHIAVE	PROPOSIZIONI DI VALORE	RELAZIONI CON I CLIENTI	SEGMENTI DI CLIENTELA
Chi sono i nostri partner principali? Chi sono i nostri fornitori principali? Quali risorse critiche acquistiamo dai nostri partner? Quali attività critiche svolgono i partner?	Quali attività critiche richiedono le nostre propostioni di valore? I nostri canali distributivi? Le relazioni con i clienti? I flussi di ricavo?	Quale valore forniamo ai clienti? Quale problema dei nostri clienti contribuiamo a risolvere? Quali combinazioni di prodotti e servizi offriamo a ciascun segmento? Quali bisogni dei clienti soddisfiamo? Qual è il prodotto minimo proponibile?	Come facciamo a conquistare, conservare e sviluppare i clienti? Quali relazioni con i clienti abbiamo stabilito? Come si integrano con il resto del nostro modello di business? Quanto ci costano?	Per chi creiamo valore? Chi sono i nostri clienti più importanti? Quali sono gli archetipi dei clienti?
	RISORSE CHIAVE		CANALI	
	Quali sono le risorse principali che richiedono le nostre propostioni di valore? I nostri canali distributivi? Le relazioni con i clienti? I flussi di ricavo?		Attraverso quali canali i nostri segmenti di clientela vogliono essere raggiunti? Quali funzionano meglio? Quali sono più vantaggiosi in termini di costo? Come li integriamo nelle routine di gestione dei clienti?	
<b>STRUTTURA DEI COSTI</b>		<b>FLUSSI DI RICAVO</b>		
Quali sono i costi più importanti strutturalmente insiti nel nostro modello di business? Quali risorse critiche sono più costose? Quali attività critiche sono più costose?		Per quale valore i nostri clienti sono veramente disposti a pagare? Per quale pagano attualmente? Qual è il modello dei ricavi? Quali sono le tattiche di pricing?		

FONTE WWW.BUSINESSMODELGENERATION.COM/CANVAS. IL CONCETTO DI CANOVACCO È STATO SVILUPPATO DA ALEXANDER OSTERWALDER E YVES PINEUR.

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto

Università  
di Catania

## ***Il dubbio amletico dello startupper: segretezza vs. divulgazione***

- Gli imprenditori sono individui abili nello scoprire opportunità, coglierle e sviluppare l'idea imprenditoriale creando mercato e producendo valore.
- Nel redigere e mettere a punto il proprio business plan, uno dei temi che più affligge l'aspirante imprenditore è quello del **maggior o minore grado di riservatezza con cui descrivere la propria idea**.
- Si tratta di un argomento delicato che assume grande criticità in relazione alle diverse fasi di sviluppo del progetto, **che non può essere semplicemente liquidato con una generica e superficiale raccomandazione al fondatore di custodire la segretezza dell'idea**.

## ***Il dubbio amletico dello startupper: segretezza vs. divulgazione***

- Non ha alcun senso parlare genericamente di segretezza del business plan e poi lasciare nel limbo della incompiutezza un progetto che, per nascere e diffondersi, ha proprio bisogno dell'opposto, e cioè della condivisione.
- La **segretezza è nemica del successo dell'idea imprenditoriale** che, invece, prevede il coinvolgimento concreto di diversi attori: dalla costruzione del team, alla ricerca di investitori, ai processi di interazione e messa a punto del nuovo progetto.
- L'idea Straight Up è tutta costruita sui **percorsi di iterazione sociale e di coinvolgimento** che gli startupper mettono a punto, attraverso la condivisione e non la segretezza, anche e soprattutto durante il business planning.

## ***Il dubbio amletico dello startupper: secrezione vs. divulgazione***

- **Senza condivisione non c'è nuova impresa** e la capacità di acquisire vantaggio competitivo dipende da cosa, quando e con chi operare.
- Risulta di grande importanza l'intuito nel selezionare i compagni di viaggio, la **riservatezza nel non esporre inutilmente il proprio pensiero**, la capacità unificativa di valorizzare l'empatia.
- In alcuni casi, il timore, o addirittura il terrore, degli aspiranti startupper di spiegare cosa si intende fare, **è assolutamente fuori luogo**.

## ***Il dubbio amletico dello startupper: secrezione vs. divulgazione***

- Se qualcuno ruba l'idea, vuol dire che il **test dell'appropriabilità non è stato superato** perché la soluzione proposta non è difendibile e/o trasferibile, oppure non si possiedono le competenze per mantenere il vantaggio competitivo del first mover.
- **Meglio saperlo prima, che dopo aver investito tempo, lavoro e denaro.**
- Condivisione, riservatezza e costruzione del vantaggio competitivo devono essere sapientemente dosati.

## *Le esigenze di riservatezza*

- All'inizio, anche se il feeling naturale degli aspiranti imprenditori è di essere riservati e timorosi per non vedere la propria idea "rubata" al volo, **condividere per costruire fiducia attorno al progetto** non solo è necessario e imprescindibile, ma **è sano**.
- Occorre però sottolineare anche come il risultato di uno studio completo di pianificazione sia **un piano ricco di informazioni sensibili**, che parte dall'analisi di un progetto o di un'azienda descrivendone la situazione corrente, l'offerta, le strategie, sino al dettaglio di natura e contenuti delle sue attività operative.
- In altre parole è un documento che, **nelle mani di possibili competitori**, potrebbe scatenare azioni di contrasto mirate o di imitazione, in grado di **minacciare l'esito del piano** e dei relativi investimenti.

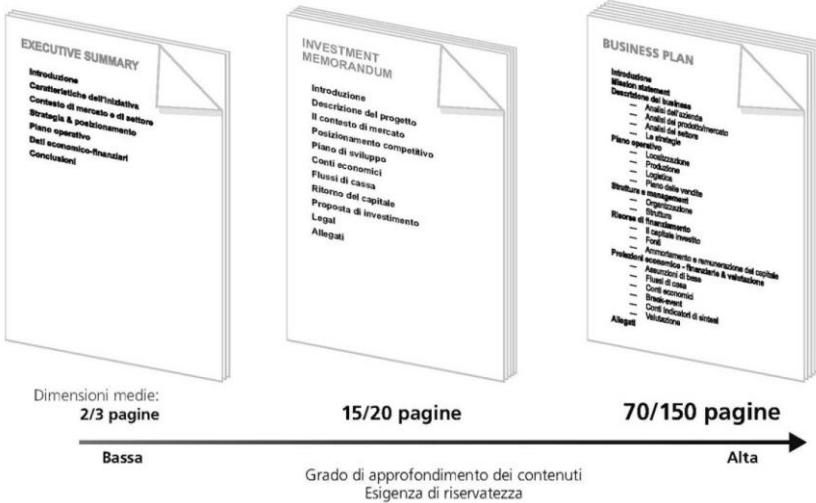
## *E allora?????*

La soluzione "interna" è **abbastanza semplice**:

- → al fine di ottenere strumenti di presentazione che contengano un basso grado di confidenzialità, vengono redatti **documenti di minor profondità**, frutto di una sintesi dei contenuti del documento master (il business plan):

- l'**"Investment Memorandum"**
- l'**"Executive Summary"**

## Executive Summary e Investment Memorandum



Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto

Università  
di Catania

## Altre possibili alternative “esterne”

- La stipula di un **Non-Disclosure Agreement** (NDA) (Accordo di Riservatezza) con i soggetti interessati potrebbe essere opportuna.
- La soluzione di maggior tutela è rappresentata dai **brevetti**, anche se molte indagini empiriche dimostrano come nel tempo si sia ridotta considerevolmente l'efficacia dei brevetti rispetto al lead time, alla segretezza ed alle competenze complementari nel campo della produzione, vendita e assistenza.
- I dati mostrano come la maggior parte dei prodotti e dei processi tutelati da brevetto **venga imitata entro 3 anni**.

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto

Università  
di Catania

## Conclusioni

- Potrebbe anche capitare che le startup che mettono a punto attraverso la loro Ricerca e Sviluppo un'innovazione protetta da diritti di proprietà, potrebbero poi non disporre delle risorse e competenze complementari necessarie per la sua commercializzazione.
- Le alternative che si presentano sono, da una parte, la **concessione di licenza a competitors**, dall'altra parte, se si dispone di forza contrattuale, la **stipula di alleanze strategiche e joint venture**.
- Al di là dell'imitazione, il tema generale del rischio può essere favorevolmente affrontato in una **logica di condivisione con altri attori**.
- Senza la partecipazione di molti, non si riesce a ripartire il rischio, polverizzandolo su più sostenitori.
- Un **adeguato equilibrio tra riservatezza e divulgazione** può contribuire favorevolmente alla costruzione di un deal attrattivo per selezionati potenziali sostenitori del rischio.

**Grazie per  
l'attenzione!**





Elita Schillaci, Marco Romano

### **Straight up** Percorsi strategici per nuove imprese

McGraw-Hill Education

## La pianificazione strategica

Prof. Marco Romano

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



## Agenda

1. *Insight* imprenditoriale: core del BP
2. Business idea
3. Business modeling
4. Piano di marketing

«**Straight up**»: dotati si strumentazione di bordo per orientare il percorso imprenditoriale.

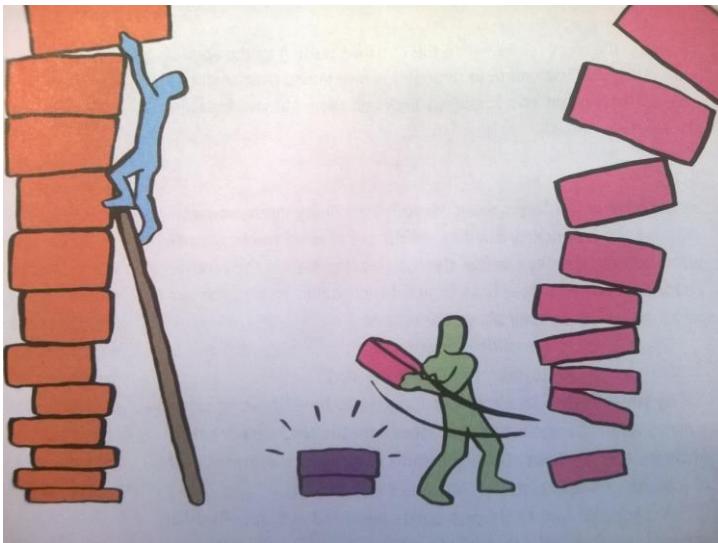
Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

## Cosa, chi, perché, dove, quando ci rappresenta?



## La forza dirompente dell'innovazione

- L'innovazione è la risposta concreta alla sequenza di domande complesse che pervadono le emozioni istintive dell'imprenditore e ne guidano "la voglia di fare".
- L'aspirazione di contribuire concretamente al progresso della società rappresenta la forza e la spinta propulsiva delle startup, che si alimenta dell'ottimismo spontaneo dei promotori.

# The digital disruption

World's largest taxi company owns no taxis → 

Largest accommodation provider owns no real state → 

Largest phone messaging company owns no phones → 

World's most valuable retailer has no inventory → 

Most popular media owner creates no content → 

World's largest movie house owns no cinemas → 

## Sustaining versus disruptive innovation

### Sustaining

Problema conosciuto - executing

Mercati attuali conosciuti

Clienti potenziali noti

Ricerche di Mercato

### Disruptive

Problema sconosciuto-learning

Nuovi mercati da scoprire

Clienti potenziali da conquistare

Customer development

# L'introduzione di discontinuità radicali o miglioramenti significativi

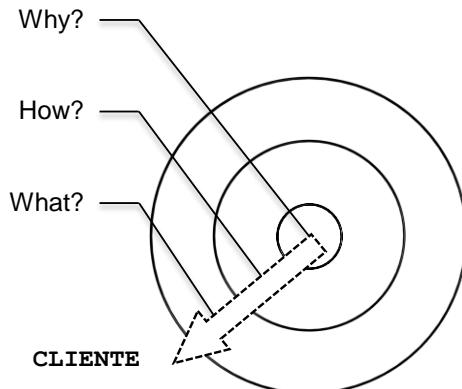
Ambiti di intervento per valutare le opportunità innovative:

- business idea;
- business model;
- processi di business;
- tecnologie produttive;
- tecniche operative;
- modelli organizzativi;
- indicatori di performance.

## Analisi dell'innovazione tecnologica

1. analisi del livello di innovatività dell'idea rispetto allo stato dell'arte tecnologico;
2. analisi dell'accettabilità della tecnologia;
3. analisi della fattibilità tecnica;
4. analisi dei fattori & dei tempi critici per il successo dello sviluppo della tecnologia: dalla fase pre-competitiva alla quella di industrializzazione;
5. analisi degli strumenti e delle strategie di tutela dell'innovazione;
6. analisi delle ipotesi di sviluppo della tecnologia in nuovi prodotti-mercati.

## Business Idea: centralità del cliente

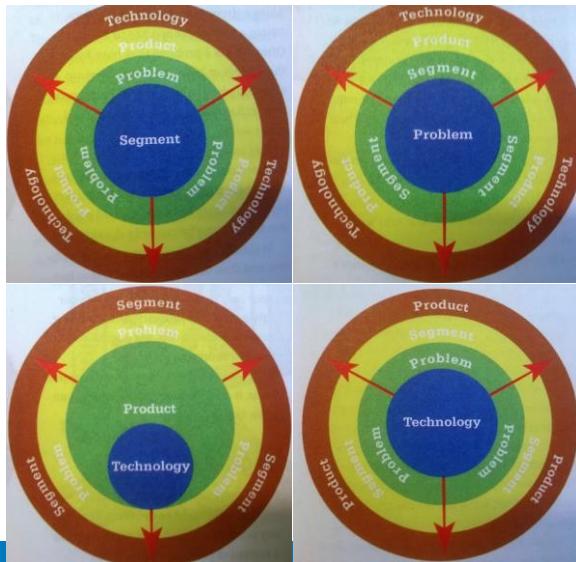


**Figura 7.4** Le domande guida dei percorsi imprenditoriali

## Comportamento dell'acquirente (curva di Moore)



# Percorsi imprenditoriali

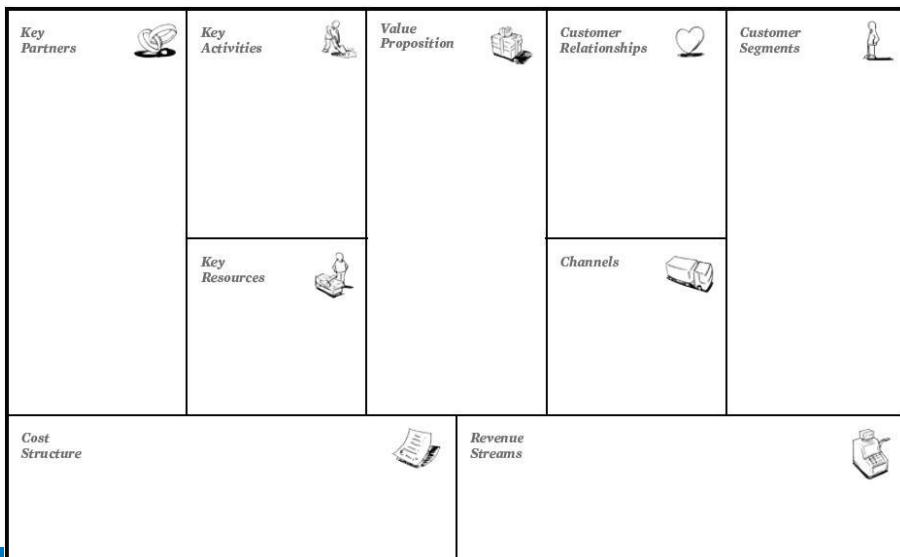


Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



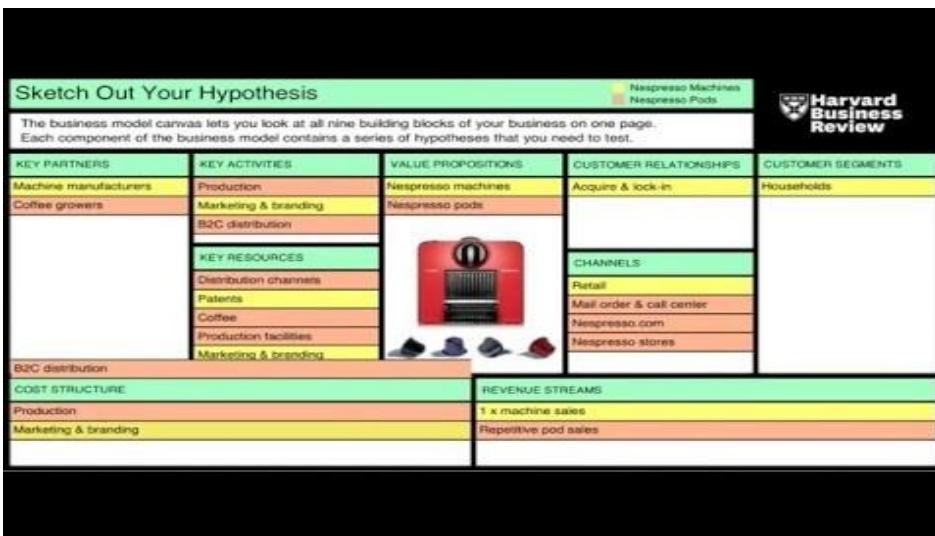
# Business Model Canvas HBR



Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto





## Business Model Canvas



## Business modeling: segmenti di clientela

***Customer segments are the people and/or organizations for whom you're creating value.***

Rispondere alle domande:

1. “Per chi stiamo creando valore?”
2. “Chi sono i nostri clienti più importanti?” → è essenziale per fissare il target obiettivo.

Così si potrà formulare una strategica competitiva che in alternativa si può rivolgere a:

- a) “Mercato di massa”
- b) “Mercato di nicchia”
- c) “Mercato segmentato”
- d) “Piattaforme multi-sided”.

## Business modeling: valore offerto

***Value propositions are the bundles of products and/or services that create value for your customers.***

Rispondere alle domande:

1. “Che tipo di valore forniamo ai clienti?”
2. “Quale problema dei nostri clienti stiamo aiutando a risolvere?”
3. “Quale pacchetto di prodotti e servizi sono offerti ai clienti?”
4. “Quali bisogni dei clienti stiamo soddisfacendo?”.

Il processo decisionale di natura strategica svilupperà le strategie competitive puntando sulle caratteristiche distintive: novità, prestazioni, personalizzazione, design, marca, status symbol, prezzo, riduzione dei costi, riduzione dei rischi, accessibilità, comodità, usabilità, ecc.

## Business modeling: canali

***Channels are the touch points through which you're interacting with customers and delivering value.***

La definizione delle scelte di commercializzazione e di logistica distributiva si può sviluppare attraverso una serie di domande relative alla scelta dei canali e, in particolare, si può scomporre il processo distributivo per fasi a cui corrispondono altrettante domande sintetiche:

- “Attraverso quali canali vogliono essere raggiunti i nostri clienti?”
- “In che modo li stiamo raggiungendo?”
- “Come sono integrati i nostri canali?”
- “Quali funzionano meglio?”
- “Quali sono i più efficienti, a livello di costi?”
- “Come li stiamo integrando con le abitudini dei clienti?”

Consapevolezza: “Come aumentiamo la consapevolezza dei nostri prodotti e servizi?”.

Valutazione: “Come facciamo ad aiutare i nostri clienti a valutare il valore offerto?”.

Acquisto: “Come possono i clienti, acquistare specifici prodotti e servizi?”.

## Business modeling: relazioni con i clienti

L'articolato rapporto con i clienti richiede la corretta individuazione dei sistemi di CRM (customer relationship management) per la creazione di una relazione duratura fondata sulla fiducia rispetto, sia alla clientela lungo i canali distributivi, sia agli end-user, ecc. Alcune domande possono contribuire a definire l'approccio:

1. “Che tipo di relazione vuole che stabiliamo e manteniamo, ognuno dei nostri segmenti cliente?”
2. “Quali relazioni abbiamo stabilito?”
3. “Come sono integrati con il resto del nostro Business Model?”
4. “Quanto costano?”.

La proposta di soluzione per istaurare relazioni con la clientela può prevedere, ad esempio, l'assistenza personale, l'assistenza personale dedicata, il self-service, i sistemi automatici, la comunità, ecc.

## Business modeling: flussi dei ricavi

I prodotti proposti con l'attività di business planning catturano valore attivando flussi di ricavi business-to consumer, business to business, business to government. La dimensione delle single aree strategiche d'affari dipende dai mercati di sbocco. Ne derivano valutazioni strategiche sulla sostenibilità e scalabilità delle ipotesi di sviluppo del prodotto valutando la concreta fattibilità delle ipotesi di ricavo proposte rispetto ai clienti attraverso alcune domande: Per quale valore, i nostri clienti vogliono veramente pagare?, Per quale componente pagano?, In che modo stanno pagando?, Come preferirebbero pagare?, Quanto contribuisce ai ricavi ogni flusso di ricavi?.

Tutto ciò in termini di:

- (1) tipologia/forma di ricavo: "Vendita di beni", "Costo per l'uso", "Abbonamento", "Noleggio", "Affitto", "Leasing", "Intermediazione", "Pubblicità", ecc.;
- (2a) Politiche di prezzo fisso: "Prezzo di listino", "Dipendente dalle caratteristiche del prodotto", "Dipendente dal segmento cliente", "Dipendente dal volume", ecc.;
- (2b) Politiche di prezzo dinamico: "Negoziazione (contrattazione)", "Tariffazione in tempo reale", "Mercato in tempo reale", ecc.

## Business modeling: risorse chiave

***Key resources are the aspects that are indispensable in your business model, so you can describe the infrastructure you need to create, deliver and capture value.***

Le risorse umane, materiali, immateriali, tecnologiche, finanziarie contribuiscono alla produzione dei prodotti/servizi; tra queste risorse alcune dette distintive "core" rappresentano i fattori critici per realizzare, mantenere e sfruttare il vantaggio competitivo.

Le componenti del capitale intellettuale (talenti, reputazione, marchi, brevetti, diritti d'autore, dati, segreti industriali) sono spesso le dimensioni distintive fonte del vantaggio competitivo rispetto alle altre tipologie di risorse (fisiche, umane, finanziarie, tangibili, intangibili, ecc.).

## Business modeling: attività chiave

***Key activities are the things your business needs to be able to perform well.***

L'individuazione e la descrizione del modus operandi relativo alle attività "core" è estremamente importante.

Le attività chiave riguardano le intelligenze organizzative, le modalità di gestione dei diversi momenti organizzativi, dall'attività di ricerca scientifica al quella delle vendite, dalla produzione al controllo qualità, senza tralasciare la cura delle relazioni con i diversi gruppi di stakeholder:

1. "Quali sono le attività necessarie per il nostro valore offerto?"
2. "I nostri canali di distribuzione?"
3. "Le relazioni con i clienti?"
4. "Ottenere flussi di ricavi?"

## Business modeling: partner chiave

***Key partnerships are with those who can help you leverage your business model.***

La progettazione delle partnership consentono di rappresentare il grado di esternalizzazione delle risorse/attività chiave (make or buy) senza ridurre la capacità competitiva dell'impresa, piuttosto selezionando i partner chiave si amplifica e potenzia il set di risorse e competenze attivabili per la creazione di valore sostenibile e scalabile:

1. "Chi sono i nostri Partner chiave?"
2. "Chi sono i nostri fornitori chiave?"
3. "Quali Risorse chiave stiamo acquisendo dai partner?"
4. "Quali attività chiave svolgono i partner?".

Partnership da valutare(R&D, Supply Chain, etc.): ottimizzazione e risparmio, riduzione del rischio e dell'incertezza, acquisizione di particolari risorse e attività.

## Business modeling: struttura dei costi

L'articolazione e ripartizione dei costi tra le diverse componenti del business model consente di verificare l'effettiva sostenibilità e scalabilità del progetto di lancio di prodotti/servizi:

1. “Quali sono i costi più importanti del nostro Business Model?”
2. “Quali delle Risorse chiave sono le più costose?”
3. “Quali delle Attività chiave sono le più costose?”.

L'attività di lancio oggetto di analisi può essere:

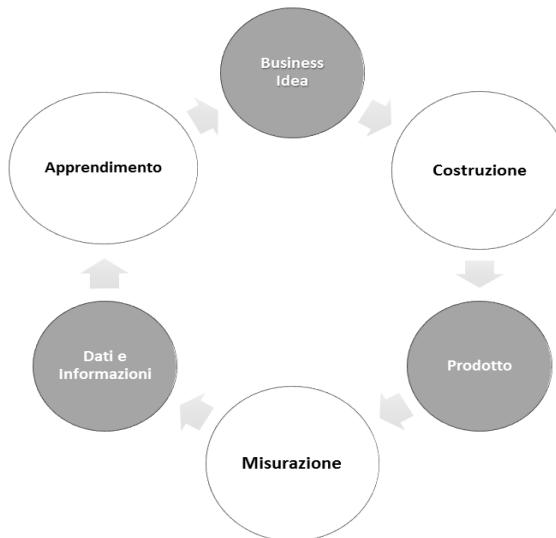
- “Orientata al costo” (struttura dei costi snella, valore offerto a basso costo, massima automazione, outsourcing spinto).
- “Orientata al valore” (focalizzata sulla creazione del valore, valore offerto premium).

Impatto sulla pianificazione operativa in termini di numerica (volumi) o ponderata (valore), tenendo conto dell'incidenza delle diverse voci di Costi fissi (salari, affitti, utilities), Costi variabili, Economie (scala, scopo, replicazione, apprendimento, monetarie, localizzazione).

## Business modeling: Business Story Navigator

- *Il business storyboard (make a move)* è composto da un reticolo di elementi chiave sotto forma di *frame* tra loro coerenti (es., business model).
- I KPI quali dimensioni di *business navigation*, facilitano la pianificazione ed il controllo strategico e operativo delle startup.
- Il montaggio delle diverse sequenze di frame crea lo *storytelling* della startup, cioè, le condizioni, i fattori, le variabili e le dimensioni critiche che co-determinano il successo dell'iniziativa imprenditoriale.
- Si costruiscono così i principali scenari e si modificano, iterativamente, gli indicatori in un processo dinamico di generazione di energia, sperimentazione, feedback di mercato, apprendimento e creazione.

# Sperimentazione, apprendimento e interazione agile e incrementale



Startup d'Impresa e Modelli di Business



## Promemoria: Processo «Straight up»

- Strategia: modello di business guidato dalle formulazione di una serie di ipotesi.
- Sviluppo di nuovi prodotti: analisi della percezione e dei bisogni attuali e potenziali dei clienti.
- Engineering: sviluppo agile, costruzione iterativa e incrementale del prodotto.
- Organizzazione: capacità di apprendimento dei gruppi che sperimentano sul campo, iterativamente, la risposta dei clienti in funzione dei prodotti che con rapidità operativa e flessibilità produttiva si adeguano alle utilità ricercate dai clienti.
- Reporting finanziario: indicatori del costo di acquisizione del cliente, valore del cliente nell'arco dell'intera relazione, rotazione dei clienti, diffusione virale.
- Insuccesso: rischio concreto e atteso che si supera attraverso il processo iterativo di sperimentazione sul campo delle ipotesi; se le idee di business non funzionano vengono corrette e, eventualmente, abbandonate.
- Velocità: massima, si opera in base ai dati ritenuti sufficientemente attendibili per affermare: “good enough!” oppure “l’ottimo è nemico del buono!”.

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto

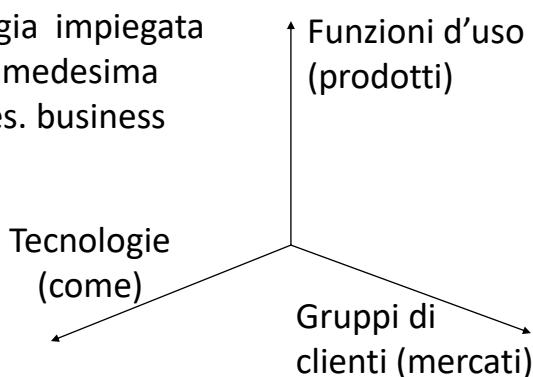


## Business Model

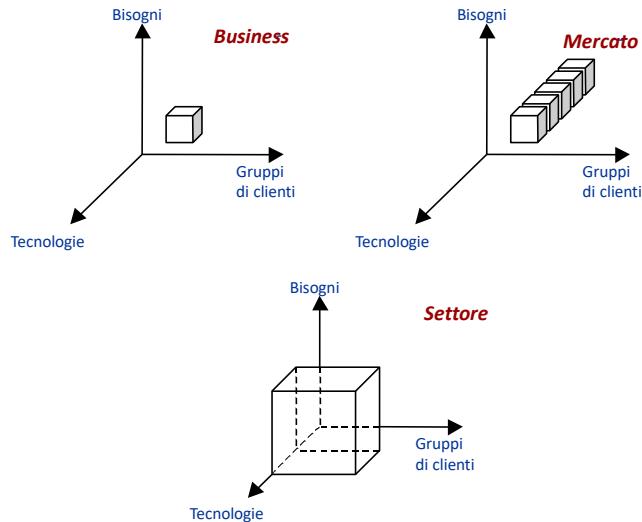
- Il Business model descrive il “come la società compete” nel mercato, individuando:
  - I fattori critici di successo del settore
  - I punti di forza e di debolezza dell’impresa
- Gli strumenti di analisi interna-esterna a supporto:
  - Analisi di settore
  - Analisi del sistema del valore

## Ambiente Competitivo: Business di Abell

Il business raccoglie le imprese accomunate dal medesimo gruppo di clienti serviti con un’unica tecnologia impiegata per soddisfare la medesima funzione d’uso (es. business alberghiero).



# Individuazione dell'ambiente competitivo

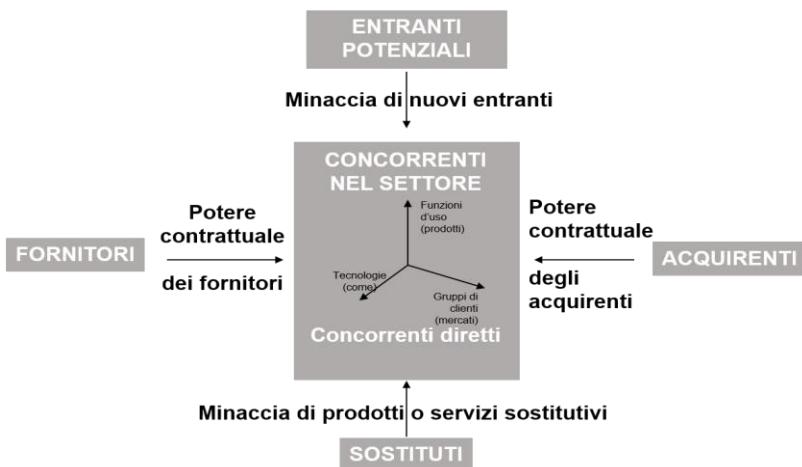


Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



## L'analisi del settore



Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



# Il Business Model di Smart&Start

## Value Proposition

**Definire la proposta di valore in relazione alla clientela obiettivo**

**b) Profilo del cliente**

Descrivere in maniera precisa e dettagliata i desideri del cliente, in termini di obiettivi che vuole raggiungere, di problemi che sta cercando di risolvere o di attività che sta cercando di svolgere, di difficoltà che sperimenta e di desideri o vantaggi che vuole realizzare.

**i. Attività che il cliente vuole/deve svolgere (funzionali, sociali o emozionali)**

Descrivere le cose che le persone stanno cercando di fare nella loro vita in termini di compiti che tentano di svolgere o completare, di problemi che cercano di risolvere o di bisogni che provano a soddisfare.

**ii. Difficoltà del cliente (funzionali, sociali o emozionali)**

Descrivere le situazioni, emozioni, rischi che prima, durante o dopo un'attività che il cliente vuole/deve svolgere, insorgono, rendendo spiacevole o impossibile portare a termine il compito o raggiungere un determinato obiettivo.

**iii. Vantaggi del cliente (funzionali, sociali o emozionali)**

Valutare in base a caratteristiche del prodotto/servizio che riguardano le aspettative del cliente, i vantaggi (es. richiesti, attesi, desiderati o inaspettati).

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

# Il Business Model di Smart&Start

## Analisi Mercato di riferimento

**a) Segmenti di clientela**

Descrivere e quantificare i differenti gruppi di persone e/o organizzazioni ai quali l'azienda si rivolge, classificando i gruppi di clienti in relazione a comportamenti, esigenze, caratteristiche e bisogni che le persone hanno in comune (citare le fonti utilizzate).

Quali sono i segmenti di mercato e tipologia di clientela soddisfatta?

Chi è il cliente target e quali sono le sue caratteristiche?

Qual è il tipo di mercato all'interno del quale si posizionerà l'azienda? (es. mercato di massa, di nicchia, segmentato, diversificato, multi-sided)

Max 1500 caratteri

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

# Il Business Model di Smart&Start

## Canali di vendita

Descrivere come l'azienda raggiunge un determinato segmento di clientela per presentargli e fornirgli la sua proposta di valore (go to market).

Quale tipologia di canale/i di vendita utilizza o utilizzerà l'azienda?

Quali sono le motivazioni sottostanti la scelta del/i canale/i utilizzato/i o da utilizzare?

Max 2000 caratteri

## Relazioni con i clienti

Descrivere il tipo di relazione che l'azienda stabilisce con i diversi segmenti di clienti, indicando le modalità attraverso le quali l'impresa acquisisce la clientela (strategie di traction), fidelizza i clienti già acquisiti, aumenta le vendite.

Come viene gestito il rapporto con il cliente nella fase pre e post vendita?

Quali strumenti e risorse sono impiegate?

Quanto si prevede di investire in pubblicità e pubbliche relazioni?

Quali sono i canali di traction utilizzati e come incrementa la base utenti?

Quanto costa acquisire il cliente?

Max 2000 caratteri

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

# Il Business Model di Smart&Start

## Risorse chiave

Descrivere i principali asset strategici di cui l'azienda deve disporre per dare vita e sostenere il proprio modello di business, oltre ad ottenere un vantaggio competitivo in termini di difendibilità dell'iniziativa rispetto alla possibile replicabilità da parte dei competitor.

### i. Intellettuali

Indicare il know-how presente in azienda, eventuali brevetti, marchi, copyright, partnership o database clienti.

Max 1500 caratteri

### ii. Fisiche

Indicare eventuali beni materiali, immateriali e tecnologie necessarie. Descrivere le funzionalità degli stessi all'interno del ciclo produttivo, commerciale e distributivo.

Max 1500 caratteri

### iii. Umane

Descrivere l'assetto organizzativo e le figure/enti professionali interne o esterne alla struttura societaria, necessarie ad implementare il modello di business.

Max 1500 caratteri

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

# Il Business Model di Smart&Start

Attività chiave e tempistiche

## i. Attività strategiche

Descrivere le attività più importanti per il funzionamento del tuo modello di business, ovvero le attività strategiche, suddivise per funzioni aziendali, che devono essere compiute per creare e sostenere la value proposition, raggiungere i clienti, mantenere le relazioni con loro e generare ricavi.

Quali fasi di sviluppo e produzione sono previste?

Quali sono i componenti principali dei prodotti/servizi?

Qual è il grado di sviluppo del prodotto/servizio e come funziona?

Quali sono i criteri utilizzati nell'analisi make or buy?

Sono necessarie autorizzazioni e/o certificazioni per lo svolgimento dell'attività proposta (citare normativa di riferimento)?

Max 2500 caratteri

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

# Il Business Model di Smart&Start

Partner chiave

Definire la rete di partner e fornitori necessari al funzionamento del modello di business aziendale, ovvero gli attori esterni strategici che permettono all'azienda di realizzare pienamente il modello di business e di aumentare le possibilità di successo nel mercato (se previsto, indicare la presenza e fornire le evidenze documentali di accordi in essere con Incubatori, Acceleratori, Innovation Hub e/o Organismi di Ricerca).

Esistono accordi di collaborazione in essere o sono previsti?

Quali sono gli scopi degli eventuali accordi?

Quali sono le modalità e tempistiche di svolgimento?

Quali sono le funzioni aziendali coinvolte dagli accordi di partnership e/o joint venture?

Max 2000 caratteri

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

# Il Business Model di Smart&Start

## Struttura dei costi

Definire per singola categoria, i costi che l'azienda dovrà sostenere per rendere funzionante il proprio modello di business direttamente connessi alle Attività Chiave, ai Partner Chiave e alle Risorse Chiave.

Quali sono i costi fissi e a quanto ammontano?

Quali sono i costi variabili e a quanto ammontano?

Quale voce tra: Risorse, Attività e Partner, incide maggiormente sulla struttura dei costi e in che modo?

## Modello di revenue

Descrivere e quantificare i flussi di ricavi che l'azienda ottiene dalla vendita dei prodotti/servizi a un determinato segmento di clientela, definendo il prezzo e la modalità di pagamento.

Quali sono le linee di revenue?

Quali sono le quantità vendute per ogni linea di revenue?

Come avviene il pagamento?

Qual è il margine di profitto per ogni linea di prodotto/servizio?

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

**Grazie per l'attenzione!**  
**marco.romano@unict.it**

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

*Corso di Laurea in Informatica*

## **Il Piano di Marketing**

A.A. 2022 - 2023

*Prof. Paolo Loreto - Prof. Francesco Garraffo*

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

### ***Il Piano di Marketing: argomenti trattati***

- ✓ **Il processo di Marketing**
- ✓ **Il Piano di Marketing**
- ✓ **La Segmentazione della clientela**
- ✓ **La politica di marketing: Targeting e Posizionamento**
- ✓ **Il Marketing Mix**
- ✓ **Il Piano di Marketing Smart & Start**

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

## ***Il processo di Marketing***

Il **processo di Marketing** è fondamentalmente articolato in 5 fasi:

1. Identificare i bisogni dei clienti
2. Creare un prodotto o un servizio che soddisfi tali bisogni
3. Renderlo disponibile a un prezzo remunerativo
4. Comunicare l'esistenza e i benefici del prodotto o servizio
5. Migliorare il prodotto o servizio per rispondere alla continua evoluzione dei bisogni dei clienti

## ***Il Piano di Marketing***

Il **Piano di Marketing** identifica:

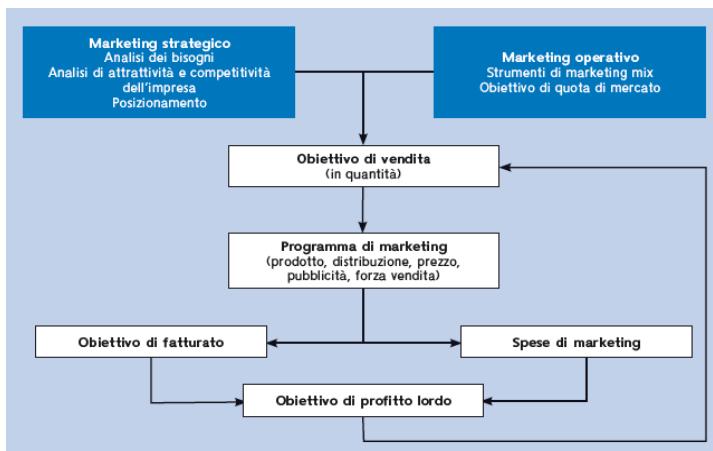
1. Obiettivi
2. Strategie
3. Risorse

di ogni tipo di iniziativa/spesa di Marketing prevista nel periodo

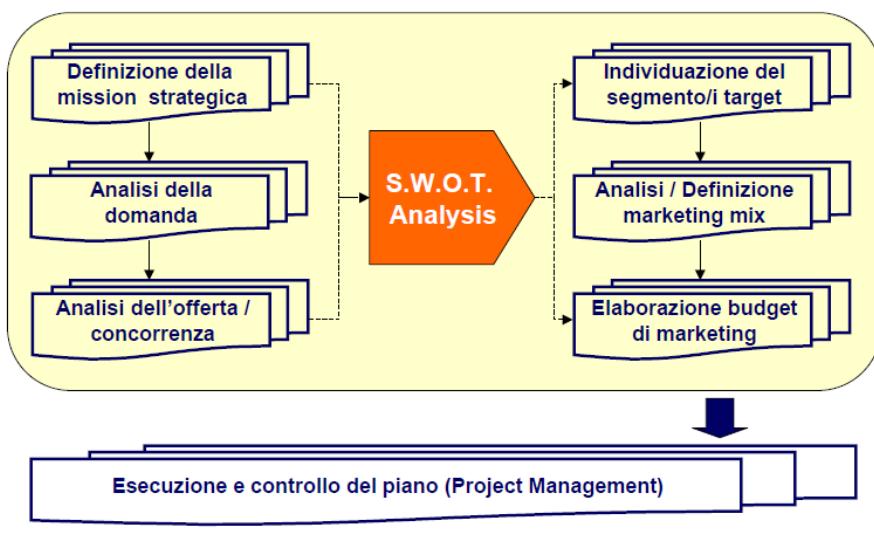
La scelta del **mix di iniziative** da realizzare e dell'ammontare dell'investimento dipende da:

- ✓ Fase del ciclo di vita del prodotto
- ✓ Quota di mercato detenuta
- ✓ Investimenti marketing della concorrenza

## Il processo integrato di marketing



## Lo schema dei processi del Piano di Marketing



## *La Struttura del piano di marketing Decisioni Chiave*

- ✓ **Gli obiettivi di mercato ed economico-finanziari**
- ✓ **La segmentazione della clientela**
- ✓ **La politica di marketing: target/posizionamento**
- ✓ **Il marketing-mix**
- ✓ **Il budget di marketing**

## *Segmentazione*

Processo con il quale le imprese suddividono la domanda in **insiemi di clienti potenziali**, in modo che gli individui che appartengono allo stesso insieme siano caratterizzati da **funzioni di domanda il più possibile simili** tra loro e, contemporaneamente, il più possibile diverse da quelle degli altri insiemi.

## Segmentazione di Marketing - criteri

- **Geografici** (area territoriale, dimensione dell'area, tipologia urbana, densità)
- **Socio-Demografici** (età, sesso, reddito, professione, istruzione)
- **Psicografici** (personalità, stile di vita)
- **Comportamentali** (frequenza d'uso, fedeltà alla marca, ecc.)

...ritenendo che individui simili sotto l'aspetto geo/socio-demografico, e/o psicografico, e/o comportamentale, lo siano altrettanto nei comportamenti di consumo.

## Targeting

Dopo aver definito ed individuato i segmenti di mercato, è necessario **valutarli** al fine di **selezionarne** uno, o più di uno, a cui indirizzare l'**offerta**.

- Dimensione della domanda (se giustifica gli investimenti)
- Tasso di sviluppo della domanda (se adeguato)
- Profittabilità (confronto con altri segmenti)
- Coerenza (con le risorse/competenze e obiettivi dell'impresa)

Potenzialità

Attrattività

## Il posizionamento

Dopo aver scelto il/i segmento/i target, occorre decidere le caratteristiche dell'offerta da proporre ai clienti appartenenti a ciascun (o al solo) segmento *target*

Il **posizionamento** è la concezione di un prodotto e della sua immagine allo scopo di dargli, nel giudizio del mercato di riferimento (segmento), un **posto favorevole** e **diverso** da quello occupato dai **prodotti concorrenti**

## Il posizionamento

- Quali sono le **caratteristiche distintive** di un prodotto o di una marca che suscitano una reazione favorevole da parte degli acquirenti?
- Come sono viste le **diverse marche o imprese concorrenti** rispetto a tali caratteristiche distintive?
- Qual è la **migliore posizione** da occupare nel segmento, tenendo conto delle **preferenze dei consumatori potenziali** e delle **posizioni già occupate dai concorrenti**?
- Quali sono gli **strumenti di marketing** più appropriati per occupare e difendere questa posizione?

## Il Marketing Mix

Definito il posizionamento l'Azienda può ora procedere a disegnare "il" o "i" **Marketing mix\*** per ciascuno dei segmenti ai quali intende rivolgersi concentrandosi su 4 variabili fondamentali, le **4 P**

- ✓ Prodotto - **Product - cosa**
- ✓ Prezzo - **Price - quanto**
- ✓ Distribuzione - **Place - dove**
- ✓ Comunicazione - **Promotion - come**

**Marketing mix:** Insieme di strumenti attraverso i quali l'impresa può influenzare i clienti attuali o potenziali all'interno di uno specifico mercato competitivo. Le sue attività convergono in quattro categorie, anche chiamate "4 P": il prodotto, la distribuzione (place), il prezzo e la comunicazione (promotion).

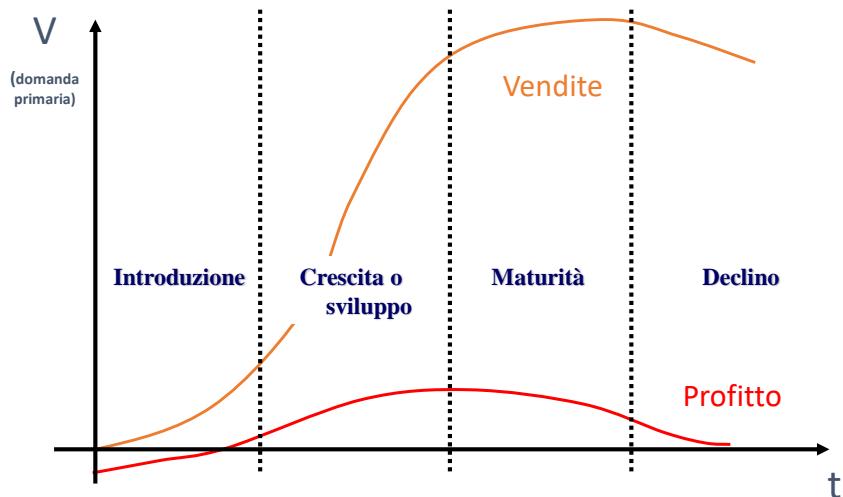
## Il Prodotto

Il prodotto (**Product**) è il bene o servizio che si offre (vende) in un mercato per soddisfare determinati bisogni dei consumatori.

Le principali **decisioni sul prodotto** riguardano:

- Definire il **tipo di prodotto** offerto (*concept*)
- Definire e gestire il **portafoglio prodotti** (*product-mix*)
- Analizzare il **ciclo di vita** del prodotto
- Definire e gestire la **politica di marca** (*brand management*)
- Definire la **confezione** (*packaging*)
- Valutare l'opportunità del lancio di nuovi prodotti

## Il ciclo di vita del prodotto



## Il Prezzo

Il prezzo è il **corrispettivo monetario** che l'impresa richiede al cliente interessato ad acquisire la disponibilità di un determinato prodotto...

... e il sacrificio che il cliente è disposto a sostenere sulla base del **valore percepito** al prodotto

Le principali **decisioni sul prezzo** riguardano:

- ✓ definizione del prezzo di vendita
- ✓ eventuale cambiamento
- ✓ condizioni di pagamento: dilazioni, offerte, rateizzazioni
- ✓ politica di sconti, riduzioni
- ✓ politica di penetrazione

## ***Il Place (la Distribuzione)***

Rappresenta l'insieme di attività necessarie a **far giungere un determinato prodotto al consumatore finale**, o anche a punti vendita e negozi, con i vari passaggi intermedi che svolgono le funzioni distributive necessarie per colmare il gap che separa il produttore dal cliente.

Le principali **decisioni sulla distribuzione** riguardano:

- scelta e gestione dei canali, stabilendo i metodi ed i canali di distribuzione
- progettazione e gestione della rete di vendita
- distribuzione fisica
- assistenza al cliente
- individuare eventuali modifiche nella distribuzione

## ***La Promozione***

La Promozione (**Promotion**) è l'insieme di attività volte a promuovere, pubblicizzare e far conoscere al mercato un'azienda o un suo determinato prodotto o servizio; in sostanza rappresenta il complesso di attività mediante le quali un'azienda si presenta al mercato.

**Promozione:** azione temporanea rivolta all'utente del servizio o prodotto, all'eventuale intermediario o al venditore con l'obiettivo operativo di incrementare le vendite (strategia push)

**Pubblicità:** azione continuativa rivolta al mercato con l'obiettivo di provocare la domanda (strategia pull)

Le principali **decisioni sulla promozione** riguardano:

- campagne pubblicitarie
- campagne promozionali
- definizione dei modi di vendita

## *Le decisioni di marketing*

Le **decisioni di marketing** hanno quasi sempre un risvolto economico:

- ✓ Decisioni sul **prezzo** da adottare
- ✓ Decisioni su **costi** da sostenere
- ✓ Decisioni su **strategie** alternative

Il più delle volte si tratta di **analisi costi/benefici** e calcoli sui volumi di vendita aggiuntivi che consentono il ritorno di un dato investimento di marketing:

- Quale aumento delle vendite compensa una data diminuzione di prezzo
  - Quale aumento dei prezzi e/o dei volumi venduti consente di ripagare un dato investimento di marketing
- ➔ **Si tratta di analisi di break even o punto di pareggio**

## *Il Piano di Marketing*

- La funzione marketing concorre alla **formulazione del budget** attraverso le indicazioni sulle operazioni da compiere sui prodotti (piani di marketing) e fornendo alcuni dati essenziali:
  - Le previsioni di vendita in quantità
  - La previsione dei ricavi
  - La previsione degli investimenti marketing
- Nella **gestione delle attività, il marketing condivide con le vendite** la responsabilità sui risultati vendita in quantità e sui ricavi, mentre gestisce direttamente gli investimenti marketing (salvo le promozioni al trade, gestite dalle vendite)

# Il Piano di Marketing di Smart & Start

## Analisi Mercato di riferimento

### a) Segmenti di clientela

Descrivere e quantificare i differenti gruppi di persone e/o organizzazioni ai quali l'azienda si rivolge, classificando i gruppi di clienti in relazione a comportamenti, esigenze, caratteristiche e bisogni che le persone hanno in comune (citare le fonti utilizzate).

Quali sono i segmenti di mercato e tipologia di clientela soddisfatta?

Chi è il cliente target e quali sono le sue caratteristiche?

Qual è il tipo di mercato all'interno del quale si posizionerà l'azienda? (es. mercato di massa, di nicchia, segmentato, diversificato, multi-sided)

*Max 1500 caratteri*

# Il Piano di Marketing di Smart & Start

### b) Mercato

Descrivere il settore di riferimento, quantificando il valore attuale e previsto dell'opportunità di mercato per i prossimi 5 anni, fornendo elementi a supporto del trend, grado di concentrazione e barriere all'ingresso (citare le fonti utilizzate).

Qual è il mercato target e le sue dimensioni?

In che modo si può segmentare il mercato target? (es. Aree geografiche, settori, acquirenti)

Quali sono le prospettive e tassi di crescita?

Qual è la distribuzione delle quote di mercato?

# *Il Piano di Marketing di Smart & Start*

## c) Concorrenti

Descrivere le caratteristiche distintive, modello di revenue e fatturati (ove disponibili) dei principali attori presenti nel settore di riferimento (citare le fonti utilizzate).

Chi sono i concorrenti e quali sono i loro canali di vendita?

Cosa si sa di loro in termini di:

- Dimensione relativa
- Punti di forza e debolezza
- Quota di mercato
- Reputazione e caratteristiche del prodotto/servizio offerto
- Modello di revenue e prezzo di vendita
- Fatturato

# *Il Piano di Marketing di Smart & Start*

## c) Mappa del Valore

Descrivere in dettaglio come i prodotti/servizi proposti, creano valore in funzione di un determinato segmento di clientela.

### i. Prodotti e Servizi

Elencare e descrivere i prodotti e/o servizi proposti (es. fisici e tangibili, intangibili, digitalizzati, finanziari) per rendere funzionale il modello di business e aiutare i potenziali clienti a raggiungere i loro desideri/obiettivi.

### ii. Riduttori di difficoltà

Descrivere in che modo i prodotti e/o servizi proposti, mediante caratteristiche, funzionalità, servizi aggiuntivi o complementari, diminuiscono le difficoltà che il cliente incontra prima, durante e dopo lo svolgimento di una determinata mansione.

### iii. Generatori di vantaggi

Illustrare in maniera precisa come l'iniziativa intende produrre vantaggi che il cliente desidera, si aspetta o non si aspetterebbe ma vorrebbe, migliorando la sua esperienza d'uso del prodotto/servizio.

# *Il Piano di Marketing di Smart & Start*

## Canali di vendita

Descrivere come l'azienda raggiunge un determinato segmento di clientela per presentargli e fornirgli la sua proposta di valore (go to market).

Quale tipologia di canale/i di vendita utilizza o utilizzerà l'azienda?

Quali sono le motivazioni sottostanti la scelta del/i canale/i utilizzato/i o da utilizzare?

Max 2000 caratteri

**Cosa e come:  
comunicazione per vendere  
un'idea/prodotto/servizio?**

***Prof. Francesco Garraffo***

## *Cosa e come comunicare quando vogliamo vendere un'idea/prodotto/servizio?*

- Value Proposition
- Unique Selling Proposition

### *Value Proposition*

#### Value proposition

- E' una **promessa** di unicità della nostra idea/prodotto/servizio.....
- Spiega come la nostra offerta risolve problemi o offre soluzioni innovative al cliente
- In certi casi, quantifica i vantaggi per il cliente (€/\$ - 50/100% - +12/-50)
- Orienta la scelta del cliente verso la nostra offerta e non verso quella dei concorrenti

## ***Value Proposition***

### ESEMPIO 1

Abbiamo ribaltato il concetto negativo dei buchi nelle scarpe. I buchi sono diventati un plus tecnologico.

La suola di gomma è forata e contiene una membrana traspirante che riduce del 90% la sudorazione e assicura la completa termoregolazione del piede

Nessuno è in grado di darti questo

## ***Value Proposition***

### ESEMPIO 2

It's the smartest way to get around.

One tap and a car comes directly to you.

Your driver knows exactly where to go.

The payment is completely cashless.

## VP & USP

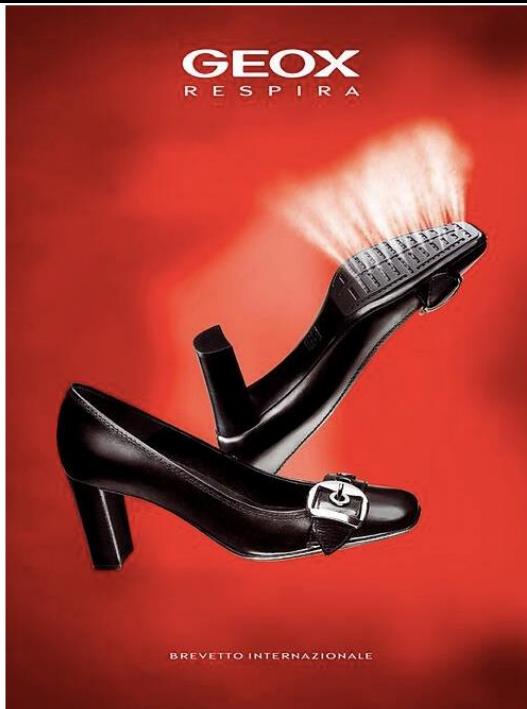
La Value Proposition serve a sviluppare  
la nostra **Unique Selling Proposition**

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto

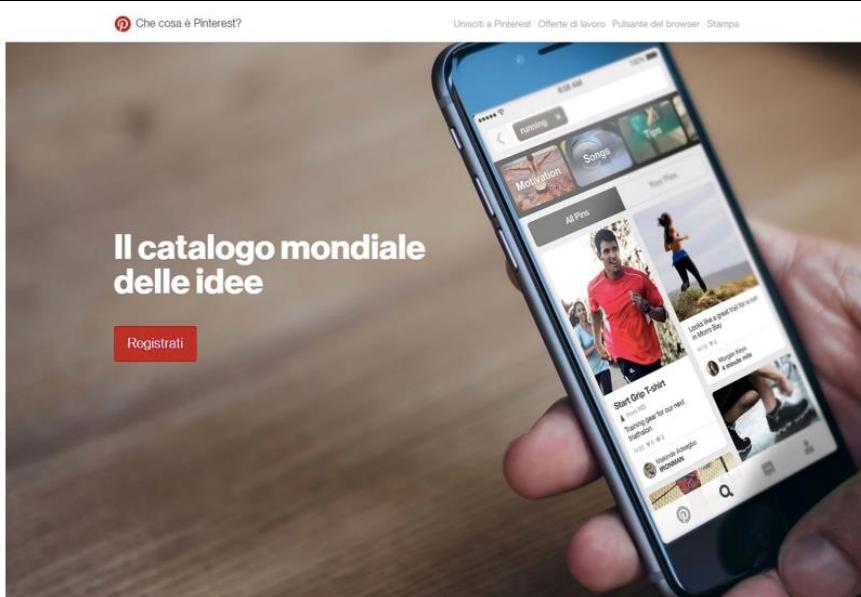


Startup d'Impresa e Modelli di





*“Tutti possono avere un autista privato con Uber!”*





**WIKIPEDIA**  
*The Free Encyclopedia*

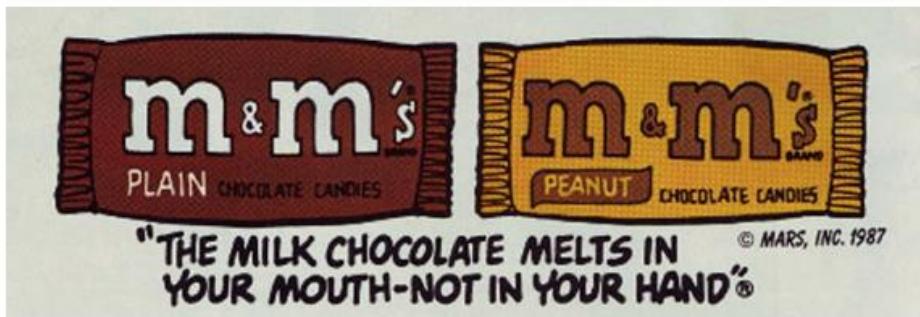
*L'unica enciclopedia libera al mondo!*

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania



Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania



**COSTRUITA  
INTORNO A TE**

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania



Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania



Say hello to iPod.  
1,000 songs in your pocket.

## VP & USP

- La Value Proposition serve a sviluppare la nostra Unique Selling Proposition
- La USP e la VP stanno alla base del nostro argomentario di vendita
- Quando incontriamo un nostro potenziale cliente/partner/finanziatore cominciamo con la USP (“The twenty seconds speak”) e poi passiamo alla nostra VP

*Corso di Laurea in Informatica*

# **Il Piano delle Vendite e il Piano Operativo**

A.A. 2022 - 2023

*Prof. Paolo Loreto*

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

## *Il piano delle Vendite*

Tutto il processo di budgeting, cioè di piano economico finanziario, parte dalla costruzione del **Piano delle Vendite** che in questa fase iniziale definisce per qualità di prodotto e/o servizio le rispettive quantità di vendita previste per l'anno (e poi almeno per i seguenti due anni), perché:

- 1- definisce i limiti entro cui produrre
- 2- preventiva i **Ricavi da vendita**
- 3- determina le risorse umane necessarie

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

## Piano delle vendite

Il **Piano delle Vendite** rappresenta la quantificazione per volumi e per prezzo e quindi per ammontare complessivo dei ricavi, relativo al volume di vendite pianificato.

Volume di vendite espresso in unità (singole unità lotti ecc.)	
Prezzo di vendita unitario	
Totale delle vendite	
Dati relativi alle percentuali di incassi sulle vendite	
Dati relativi alle percentuali di vendite a credito	
Prospetto del credito iniziale e del volume delle vendite strutturato per periodi interni all'esercizio e con l'esplicitazione dei flussi di cassa in entrata	

## La struttura aziendale

- L'**analisi di mercato** permette di individuare la quota potenziale di vendita ( $Q$ ) da cui si può derivare una prima ipotesi di quantità ( $q$ ) da produrre.
- Sulla base di questo valore si possono delineare i dati che definiscono la **struttura** dell'azienda; cioè le **risorse tecniche materiali e immateriali** e le **risorse umane** necessarie e i loro costi.

## Il Piano delle Vendite

- Il **Piano delle Vendite** deve contenere una previsione attendibile dell'evoluzione del ciclo di vita, quantomeno delle sue prime fasi, in termini di ricavi prodotti, in un arco temporale che solitamente tende a oscillare **da due a cinque anni**
- Per stimare correttamente i flussi di ricavi è preliminare **l'identificazione del mercato potenziale e della domanda**, espresse anche in termini di gap di potenziale e gap concorrenziale.
- Il **gap di potenziale** è la differenza tra la domanda potenziale e la domanda reale del mercato, mentre il **gap concorrenziale** indica lo scarto rispetto alla quota dei competitors.

## La previsione delle Vendite

- La **quantificazione delle vendite** per la previsione di flussi di ricavi deriva dall'efficace rappresentazione della domanda e del mercato potenziale.
- La **previsione delle vendite** si realizza attraverso diversi metodi di analisi:
  - metodi **quantitativi** (analisi statistiche, di correlazione e delle serie storiche)
    - panel di esperti, valutazione dei venditori, clienti chiave, ricerche di mercato, metodo delphi;
  - metodi **qualitativi** (opzioni e giudizi) – autoproiettivo (e.g. con analisi serie storiche), causale (e.g. con analisi di regressione) si affina con tecniche statistiche (medie mobili, exponential smoothing, scomposizione);
  - metodi **sperimentali** (mercati di prova, test).

## La stima del mercato potenziale

### Stima del mercato potenziale di prodotti di consumo:

- mercato potenziale è uguale al prodotto tra numero di clienti, percentuale di potenziali acquirenti, occasioni di consumo e quantità della dose piena di prodotto.

### Stima del mercato potenziale di prodotti di consumo connessi all'utilizzo di beni durevoli:

- mercato potenziale è uguale al prodotto tra numero di unità potenziali di consumo, tasso di rotazione delle unità potenziali di consumo, frequenza d'utilizzo del bene d'investimento e quantità della dose piena di prodotto.

### Stima del mercato potenziale di beni e servizi durevoli:

- mercato potenziale è uguale alla somma tra potenziale di primo acquisto e potenziale di sostituzione di consumo.
- il potenziale di primo acquisto è uguale alla differenza tra unità potenzialmente vendibili e unità di prodotti già presenti nel mercato;
- il potenziale di sostituzione è uguale al rapporto tra unità di prodotti già presenti nel mercato diviso la vita media del prodotto espressa in anni.

### Stima del mercato potenziale di beni industriali di consumo:

- mercato potenziale è uguale al prodotto tra numero di imprese, percentuale di imprese potenziali clienti, livello di attività per cliente effettivo e coefficiente tecnico.

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

## Le tecniche per stimare il mercato potenziale

*Vi ricordate il Funnel?*



Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania



## Il tasso di conversione

Tutto il mercato potenziale del nostro settore

Tutto il nostro segmento di clientela target

La parte di target interessata al ns. prodotto/servizio

I contatti raggiungibili con azioni di marketing

I contatti che di convertono in CLIENTI

## La previsione delle Vendite

- La **previsione dell'andamento delle vendite** rappresenta il primo dato sintetico di partenza, risultato del moltiplicatore relativo alla risposta dei clienti ed il valore dell'offerta (prezzo) ottenuti nei mercati di riferimento.
- Le previsioni, qualunque sia il metodo utilizzato per formularle (spesso un mix di metodi diversi) devono tradursi in **precisi obiettivi e programmi** espressi in volumi di vendita e relativi ricavi.
- Il piano delle vendite rappresenta la quantificazione dei ricavi quale **prodotto tra quantità e prezzi unitari di vendita**.

## ***La previsione delle Vendite***

**Tabella 8.1** Vendite in quantità

Prodotto (Quantità)	Unità di misura	anno 1	anno 2	anno 3
A)				
B)				
C)				
<b>TOTALE</b>				

**Tabella 8.2** Vendite in prezzi

Prodotto (Prezzo unitario)	anno 1	anno 2	anno 3
A)			
B)			
C)			
<b>TOTALE</b>			

## ***L'evoluzione delle vendite***

A supporto delle previsioni di ricavo è opportuno effettuare delle analisi accurate che indichino le **possibili evoluzioni delle previsioni di ricavi negli anni successivi** all'avvio dell'iniziativa.

**Tabella 8.3** Evoluzioni delle previsioni delle vendite

Informazioni	Previsioni di evoluzione dei ricavi
Ricavo A-motivazione	
Ricavo B-motivazione	
Ricavo C-motivazione	

## ***Un esempio di Piano delle Vendite nel settore delle piattaforme digitali***

Il primo anno, le linee di revenue consistono nei guadagni derivanti dalle pubblicità in app: la nostra app prevede di essere lanciata sia su *Play Store* per il mondo *Android*, sia su *App Store* per il mondo *iOS*.

Dal secondo anno prevediamo di lanciare il piano *Premium*, che dà la possibilità sia al consumatore sia al ristoratore di acquisire ulteriori vantaggi.

Infine prevediamo di creare una linea di prodotti di *merchandising*.

Abbiamo ipotizzato un CPM (Cost-Per-Mille views) su *Android* di 2 euro e su *iOS* di 5 euro.

Inoltre abbiamo fissato il prezzo del piano premium consumer a 5 euro/mese e del piano premium ristoranti a 25 euro/mese. Infine, per i vari articoli del merchandising abbiamo supposto un prezzo unitario medio di 10 euro.

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

### ***Piano delle Vendite: Anno 1***

Prevediamo i seguenti numeri per ogni anno:

Anno 1:

- 15.000 utenti raggiunti con circa 7500 visualizzazioni giornaliere.
- 50 ristoranti creando così 1-2 eventi esclusivi al mese.

<b>Anno 1</b> <b>Ricavi</b>		Unità di misura per unità di tempo	N° unità di tempo per anno	Produzione effettiva per unità di tempo	Produzione effettiva annua	Prezzo unitario medio (euro)	Valore della Produzione effettiva (euro)
1 Pubblicità iOS	Views/GG	365	3.750	1.368.750	0,005 €	6.843,75 €	
2 Pubblicità Android	Views/GG	365	3.750	1.368.750	0,002 €	2.737,50 €	
<b>Totale</b>							<b>9.581,25 €</b>

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

## Piano delle Vendite: Anno 2

- 50.000 utenti raggiunti con circa 30.000 visualizzazioni giornaliere. Di questi circa 5.000 si sono iscritti al servizio premium con un numero medio di 1.000 utenti Premium al mese durante l'anno (si tiene conto del fatto che non tutti gli utenti premium si iscriveranno a inizio anno, pertanto non peseranno molto nel computo medio di utenti, inoltre si pensa che alcuni utenti possano disiscriversi dall'abbonamento Premium).
- 1.000 ristoranti iscritti all'applicazione di cui circa 100 si sono iscritti al servizio premium con un numero medio di 75 ristoranti premium al mese.
- Una vendita annuale degli articoli di merchandising di 720 unità.

Anno 2 Ricavi	Unità di misura per unità di tempo	N° unità di tempo per anno	Produzione effettiva per unità di tempo	Produzione effettiva annua	Prezzo unitario medio (euro)	Valore della Produzione effettiva (euro)
1 Pubblicità iOS	Views/GG	365	15.000	5.475.000	0,005 €	27.375,00 €
2 Pubblicità Android	Views/GG	365	15.000	5.475.000	0,002 €	10.950,00 €
3 Articoli merchandising	Num/Mese	12	60	720	10,00 €	7.200,00 €
4 Premium consumer	Num/Mese	12	1.000	12.000	5,00 €	60.000,00 €
5 Premium ristoranti	Num/Mese	12	75	900	25,00 €	22.500,00 €
<b>Totale</b>						<b>128.025,00 €</b>

## Piano delle Vendite: Anno 3

- 200.000 utenti raggiunti con circa 80.000 visualizzazioni giornaliere. Di questi circa 5.000 si sono iscritti al servizio premium con un numero medio di 3.000 utenti Premium al mese durante l'anno (si tiene conto del fatto che non tutti gli utenti premium si iscriveranno a inizio anno, pertanto non peseranno molto nel computo medio di utenti, inoltre si pensa che alcuni utenti possano disiscriversi dall'abbonamento Premium).
- 4.000 ristoranti iscritti all'applicazione di cui circa 280 si sono iscritti al servizio premium con un numero medio di 275 ristoranti premium al mese.
- Una vendita annuale degli articoli di merchandising di 1.440 unità.

Anno 3 Ricavi	Unità di misura per unità di tempo	N° unità di tempo per anno	Produzione effettiva per unità di tempo	Produzione effettiva annua	Prezzo unitario medio (euro)	Valore della Produzione effettiva (euro)
1 Pubblicità iOS	Views/GG	365	40.000	14.600.000	0,005 €	73.000,00 €
2 Pubblicità Android	Views/GG	365	40.000	14.600.000	0,002 €	29.200,00 €
3 Articoli merchandising	Num/Mese	12	120	1.440	10,00 €	14.400,00 €
4 Premium consumer	Num/Mese	12	3.000	36.000	5,00 €	180.000,00 €
5 Premium ristoranti	Num/Mese	12	200	2.400	25,00 €	60.000,00 €
<b>Totale</b>						<b>356.600,00 €</b>

## Piano delle vendite di Smart & Start

### Obiettivi di vendita

Prodotti/servizi	unità di misura	Prezzo unitario (a)(€)	anno 1	anno 2	anno 3	anno 4	anno 1	anno 2	anno 3	anno 4
			quantità vendute				fatturato realizzato (€)			
			(b1)	(b2)	(b3)	(b4)	(a x b1)	(a x b2)	(a x b3)	(a x b4)
1										
2										
3										
4										
5										
<i>Totale per anno (€)</i>										

## Il Revenue Model di Smart & Start

### Modello di revenue

Descrivere e quantificare i flussi di ricavi che l'azienda ottiene dalla vendita dei prodotti/servizi a un determinato segmento di clientela, definendo il prezzo e la modalità di pagamento.

Quali sono le linee di revenue?

Quali sono le quantità vendute per ogni linea di revenue?

Come avviene il pagamento?

Qual è il margine di profitto per ogni linea di prodotto/servizio?

# *Il Piano Operativo*

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

## *Elencazione dei Piani Operativi*

- Il Piano della **Produzione**
- Il Piano degli **Investimenti**
- Il Piano degli **Ammortamenti**

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

## ***Il piano della produzione***

- ✓ Descrive il processo produttivo: **come e cosa si produce**
- ✓ Definisce la quantità da produrre o da acquistare  
**(make or buy)**
- ✓ Determina la dimensione della struttura
- ✓ Determina le quantità di fattori necessari

## ***Il piano della produzione***

Il **piano della produzione** elenca le unità da produrre nel periodo di riferimento del budget al fine di soddisfare le esigenze di vendita e per rifornire il magazzino.

Vendite previste	
Più magazzino prodotti finale	
Fabbisogno totale	
Meno magazzino prodotti iniziale	
<b>PRODUZIONE NECESSARIA</b>	

## Il piano degli investimenti

Per investimento si intende l'acquisto di un qualsiasi bene necessario all'attività aziendale, avente una durata **pluriennale**.

Il **piano degli investimenti** ha lo scopo di tradurre in termini operativi il programma produttivo già definito nelle quantità e nelle modalità.

Il piano degli investimenti deve tenere conto:

- degli obiettivi che l'impresa persegue;
- di considerazioni tecniche;
- delle conseguenze economico-finanziarie.

La scelta di quali impianti, attrezzature, ecc. dotarsi deve essere quindi coerente con tutte le scelte effettuate a monte, ma deve anche tener conto dell'economicità e del loro impatto sui fabbisogni finanziari.

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



## Piano degli Investimenti

G.7 PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Investimento richiesto	Fornitore	Descrizione bene / servizio	Funzionalità nel ciclo produttivo	Modalità di acquisizione	Importo imponibile o canone annuo (comprensivo di eventuale maxicanone) (€)	IVA (€)
<b>A. Impianti, macchinari e attrezzature tecnologici, ovvero tecnico-scientifici</b>						
				<i>Acquisto</i>		
				<i>A) totale (€)</i>		
<b>B. Componenti hardware e software</b>						
				<i>Acquisto</i>		
				<i>B) totale (€)</i>		
<b>C. Brevetti e licenze</b>						
				<i>Acquisto</i>		
				<i>C) totale (€)</i>		
<b>D. Certificazioni, know-how e conoscenze tecniche, anche non brevettate</b>						
				<i>Acquisto</i>		
				<i>D) totale (€)</i>		
<b>E. Progettazione, sviluppo, personalizzazione, collaudo di soluzioni architettoniche informatiche e di impianti tecnologici produttivi, programmi informatici, consulenze specialistiche tecnologiche</b>						
				<i>Acquisto</i>		
				<i>E) totale (€)</i>		
				<b>SUBTOTALE (€)</b>		
<b>F. Ulteriori investimenti</b>						
				<i>menu a tendina</i>		
				<i>F) totale (€)</i>		
				<b>TOTALE (€)</b>		

## Esempi di Investimenti

TAB 1: DESCRIZIONE DELLE SPESE DEL PROGRAMMA	Spese dirette (K€)	Spese in leasing (K€)	TAB 1: DESCRIZIONE DELLE SPESE DEL PROGRAMMA
<b>PROGETTAZIONE E STUDI</b>			
- Progettazioni			Strade, piazzali, recinzioni, ferrovie
- Direzione dei lavori			- Strade
- Studi di fattibilità			- Piazzali
- Valutazione impatto ambientale			- Recinzioni
- Collaudi di legge			- Allacciamenti ferroviari
- Oneri di concessione edilizia			- Tettoie
- Altro			- Cabine metano, elettriche, ecc.
<b>Totale progettazione e studi</b>			- Basamenti per macchinari e impianti
<b>SUOLO AZIENDALE</b>			
- Suolo aziendale			- Altro
- Sistemazione suolo			<b>Totale</b> strade, piazzali, recinzioni, ferrovie, ecc.
- Indagini geognostiche			Opere varie
<b>Totale suolo aziendale</b>			<b>Totale</b> opere varie
<b>OPERE MURARIE E ASSIMILABILI</b>			
- Capannoni e fabbricati industriali			<b>Totale opere murarie e assimilabili</b>
- (singole descrizioni)			<b>MACCHINARI IMPIANTI E ATTREZZATURE</b>
<b>Totale capannoni e fabbricati industriali</b>			Macchinari (descrizione dei singoli macchinari)
Fabbricati civili per uffici e servizi sociali			<b>Totale</b> macchinari
- (singole descrizioni)			Impianti (descrizione dei singoli impianti produttivi e ausiliari)
<b>Totale</b> fabbricati civili per uffici e servizi sociali			<b>Totale</b> impianti
Impianti generali e relativi all'acciappiamento alle reti esterne			Attrezzature (descrizione compresi mobili e attrezzi d'ufficio)
- Riscaldamento			<b>Totale</b> attrezzature
- Condizionamento			Software (descrizione del software previsto)
- Idrico			Brevetti (descrizione)
- Elettrico			<b>Totale</b> software e brevetti
- Fognario			Mezzi mobili (descrizione)
- Metano			<b>Totale</b> mezzi mobili
- Aria compressa			<b>Totale</b> macchinari impianti e attrezzature
- Telefonico			<b>TOTALE INVESTIMENTO</b>
- Altri impianti generali			
<b>Totale</b> impianti generali			

## Il piano delle immobilizzazioni materiali e immateriali (struttura tecnico produttiva)

- La definizione delle “q” da produrre permette di determinare la dimensione della impresa.
- Un’impresa sovradimensionata è un costo insostenibile, un’impresa sottodimensionata fa rischiare di non cogliere le opportunità del mercato.
- Una capacità produttiva maggiore della produzione che sarà realizzata rappresenta una **riserva di capacità** e permette di poter rispondere ad eventuali picchi di vendita.
- Il costo della struttura richiede **finanziamenti durevoli** (non debiti a breve).

# *Piano degli Investimenti Smart & Start*

**C.5a Voci del piano degli investimenti richiesti al finanziamento (valido nel caso in cui il piano d'impresa comprende le spese d'investimento di cui al punto 10 della Circolare e ss.mm.ii.)**

# *Piano degli Investimenti Smart & Start*

C.6 Motivare il dimensionamento del piano degli investimenti in relazione alla stima delle quantità prodotte a regime (valido nel caso in cui il piano d'impresa comprende le spese d'investimento di cui al punto 10 della Circolare e ss.mm.ii.)

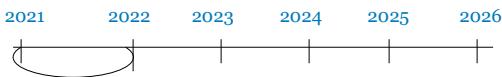
**Max. 2000 caratteri**

C. 7 Tempi di realizzazione dell'investimento (valido nel caso in cui il piano d'impresa comprende le spese d'investimento di cui al punto 10 della Circolare o ss. mm. ii.).

## Il piano degli ammortamenti

- Definisce come **ripartire nel corso degli anni il costo degli impianti e macchinari.**

Es.: Impianto dal costo di € 5.000,00 di cui si suppone una durata utile (che cioè tiene conto delle innovazioni tecnologiche) di 5 anni.



L'**ammortamento** (costo annuo) sarà pari al costo totale/anni di utilizzo

$$\text{€ } 5.000,00 / 5 = \text{€ } 1.000,00$$

## Il piano degli acquisti dei fattori a fecondità semplice

- Sono **fattori a fecondità semplice** tutti quei fattori della produzione che entrano nel processo produttivo una sola volta. Come le materie prime, il lavoro diretto, la quantità di energia elettrica necessaria a realizzare il prodotto, ecc.
- Tutti gli acquisti di f.f.s **che sono entrati nei prodotti o servizi venduti** rappresentano il **"costo di periodo"**.
- Tutti quelli che sono stati acquistati, ma non utilizzati nei prodotti venduti sono da **rinviare al futuro**, cioè non entrano nel calcolo dell'utile di periodo. E rappresentano le **"rimanenze di magazzino"**.

*Corso di Laurea in Informatica*

# **Il Piano del Personale**

A.A. 2022 - 2023

*Prof. Paolo Loreto*

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

## ***Il piano organizzativo e del personale***

Sulla base delle necessità di personale e sulle qualifiche presenti si può costruire il piano organizzativo che definisce il piano del personale dove si calcolano i **costi del lavoro**.

Il costo del lavoro è relativo a:

- Stipendi personale direttivo
- Stipendi impiegati
- Salari operai

Il costo del lavoro va considerato al lordo dei contributi, delle indennità e del TFR (trattamento di fine rapporto).

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

## Organizzazione e risorse umane

La **pianificazione dell'organico** consiste nel processo di traduzione del piano produttivo aziendale globale, in cui avete definito quello che volete fare, in un piano del personale e delle professionalità di cui avrete bisogno.

Esaminando ogni fase ed elemento della vostra attività, dovete riuscire a stabilire sia la **quantità sia la qualità delle risorse umane occorrenti**, ponendo attenzione anche alle dinamiche temporali (stagionalità, ecc.) che potrebbero richiedere un surplus in certi momenti della giornata o dell'anno (con la conseguenza di dover optare per lavoratori part-time o con altre forme contrattuali flessibili).

Considerate inoltre le eventuali variazioni all'organico dal momento dello start-up all'anno di regime.

Ricordate che nel **settore dei servizi**, il fattore umano è una componente essenziale e quindi la scelta dei collaboratori risulta particolarmente critica.

Ogni singola parola, comportamento, atteggiamento influiscono infatti direttamente sull'immagine che il cliente si fa del servizio.

## Le risorse umane: aspetti-chiave

- Livello di professionalità (mappa delle competenze)
- Aspetti economici (stipendio, incentivi, benefits, ecc.)
- Formazione/addestramento sul campo
- Sistemi di crescita professionale (valutazione, percorsi di carriera, sistema incentivante, ecc.)

## L'organigramma

L'organigramma è la **rappresentazione grafica della struttura organizzativa** che evidenzia:

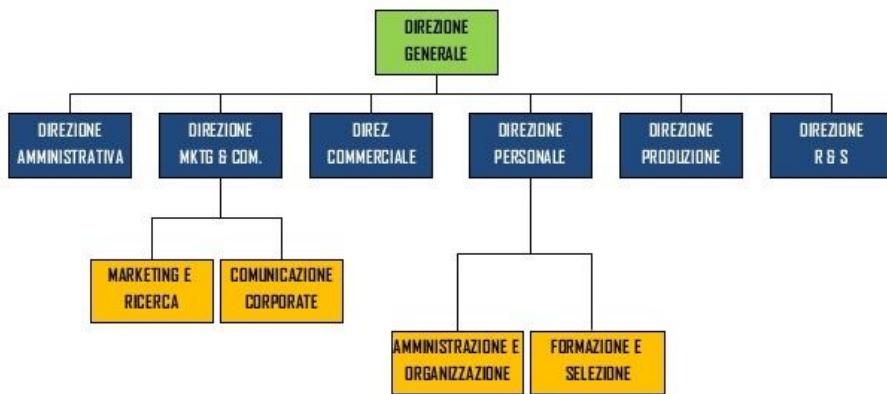
- ✓ La suddivisione delle funzioni e dei compiti fra le posizioni di lavoro
- ✓ I collegamenti organizzativi, gerarchici e funzionali

L'organigramma si visualizza mediante un **grafico** fatto di caselle, che identificano gli “organi” tra cui è diviso il lavoro, e di linee, che ne mettono in evidenza le relazioni.

Per costruire l'organigramma, è quindi necessario individuare le **funzioni chiave** che permettono all'azienda di funzionare (organi), le aree aziendali a cui queste afferiscono (produzione, commerciale, amministrativo, ecc.) e le relazioni tra funzioni ed aree.

## L'organigramma

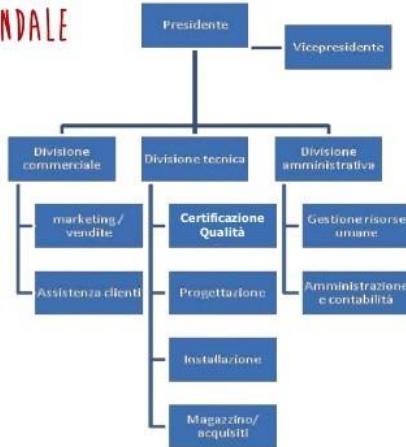
### ORGANIGRAMMA FUNZIONALE



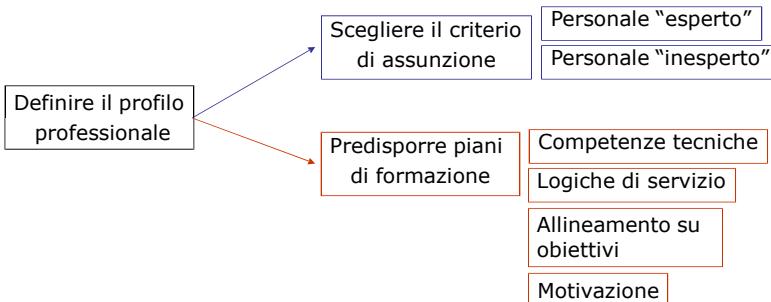
# L'organigramma

## ESEMPI DI ORGANIGRAMMA AZIENDALE

### PICCOLA IMPRESA



## Reclutamento e formazione



# *Il Costo del Personale*

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto

Università  
di Catania

## *Il Piano del Personale Smart & Start*

C.8 Prospetto risorse umane (qualora non si richiedano alle agevolazioni i costi per il personale, è obbligatorio compilare solo le prime due colonne)

Personale dipendente

Numero risorse	Descrizione competenza	Tipologia contratto (a tempo determinato/indeterminato; part-time/full time)	Contratto di riferimento	Inquadramento	Costo annuo unitario AZIENDALE (€)	Costo annuo totale (€)
<b>Totali (€)</b>						

Collaboratori aventi i requisiti di cui all'art. 25, comma 2, lettera h), numero 2), del D.L. n. 179/2012

Numero risorse	Descrizione competenza	Tipologia contratto	Costo annuo unitario AZIENDALE (€)	Costo annuo totale (€)
<b>Totali (€)</b>				

### Budget del personale: ore di presenza dipendenti diretti

ORE DI PRESENZA PER DIPENDENTE IN REPARTO	
GIORNI ANNUI	365
- SABATI/DOMENICHE	-104
- FERIE	-30
- FESTIVITA' INFRASETT.	-4
- MALATTIA/INFORTUNI	-4
- ASSENTEISMO	0
GIORNI DI PRESENZA IN REPARTO	223
ORE DI LAVORO MEDIE GIORNALIERE	8
STRAORDINARIO (ORE)	0
TOTALE ORE ANNUE DI PRESENZA PER DIP.	1784
Efficienza standard	80%
<b>TOTALE ORE DISPONIBILI</b>	<b>1427,2</b>
Inefficienza prevista	20%

### Calcolo della retribuzione: esempio

<b>BUSTA PAGA DIPENDENTE</b>	
STIPENDIO MENSILE LORDO	€ 1.000,00
Tasse e ritenute in busta paga dipendente (circa il 30% dell'importo lordo)	-€ 300,00
<b>STIPENDIO MENSILE NETTO</b>	<b>€ 700,00</b>
<b>COSTO AZIENDALE</b>	
Stipendio lordo in Busta Paga	€ 1.000,00
Contributi e altri costi a carico dell'azienda (circa 40%) (Contributi INPS, INAIL, quota TFR e IRAP)	€ 400,00
<b>Totale costo pieno aziendale</b>	<b>€ 1.400,00</b>

### Calcolo del costo della manodopera: esempio

<b>STIPENDIO MENSILE LORDO</b>	<b>€ 1.400,00</b>
<b>STIPENDIO MENSILE NETTO</b>	<b>€ 1.000,00</b>
Retribuzione diretta (ore annuali 1.784 per € 9,10)	16.234,40
Straordinario	0,00
<b>Totale retribuzione diretta</b>	<b>16.234,40</b>
Retribuzione indiretta: 13°	1.400,00
<b>Totale</b>	<b>17.634,40</b>
<b>In busta paga il dipendente percepisce annualmente</b>	<b>13.000,00</b>
Contributi 37,20%	6.560,00
TFR annuale	1.306,25
<b>Totale costo m.o. annuo</b>	<b>25.500,65</b>
IRAP 3,90%	994,53
<b>Totale costo aziendale</b>	<b>26.495,17</b>

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto

Università  
di Catania

**Grazie per  
l'attenzione!**



Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto

Università  
di Catania

*Corso di Laurea in Informatica*

# **Il Piano Economico e Finanziario**

A.A. 2022 - 2023

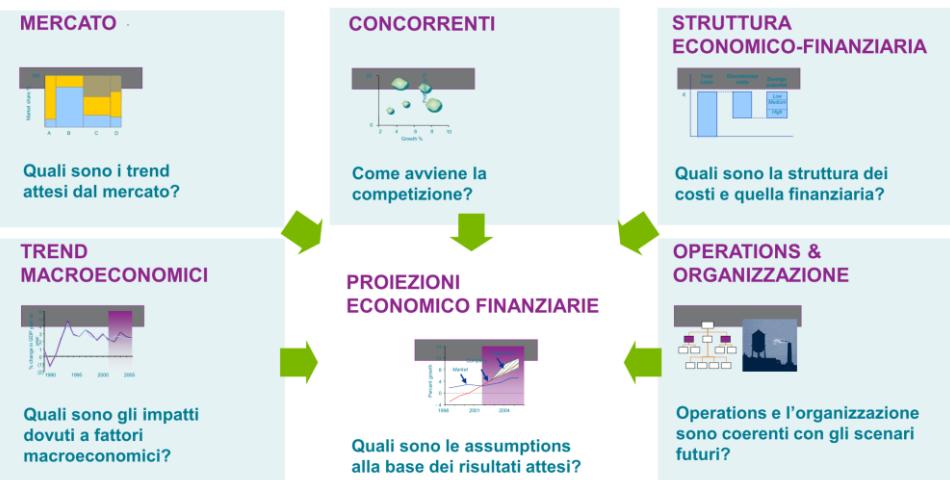
*Prof. Paolo Loreto*

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



## *Il percorso logico del Business Plan*



Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



## Le proiezioni economico-finanziarie

Il Business Plan si compone di due macro-sezioni:

- una prima sezione "qualitativa", di redazione testuale
- una seconda sezione "quantitativa", di impostazione delle assunzioni e di proiezione delle voci di conto economico e stato patrimoniale.

### PROIEZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE

Compendia e traduce in cifre concernenti costi, ricavi e profitti ed entità finanziarie e patrimoniali quanto in precedenza illustrato in termini programmatici.  
-Deve quindi essere chiaro, coerente, sintetico, avendo come presupposti la correttezza e la concretezza del lavoro svolto a monte di termini strategici.

Definizione delle assunzioni e introduzione dei dati di input

Elaborazione Conto economico prospettico

Elaborazione Stato patrimoniale prospettico

Elaborazione del cash flow prospettico

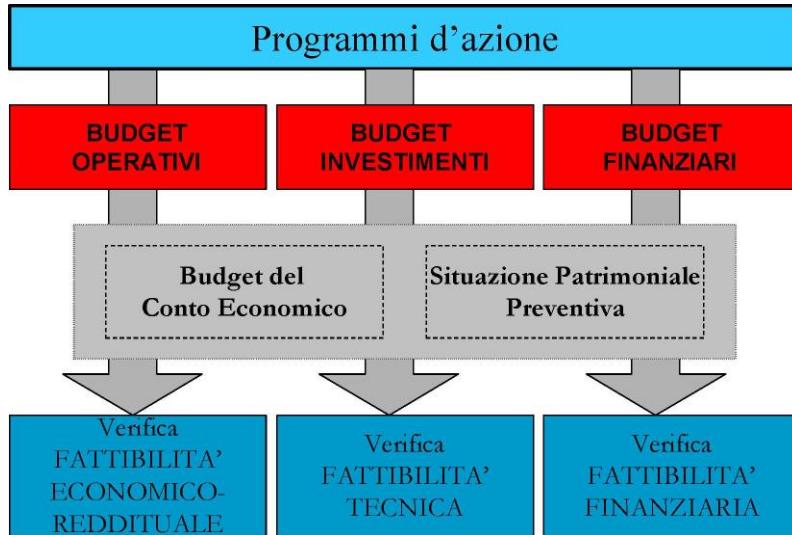
Determinazione dei Key Performance Indicators rispetto alle finalità del BP (valutazione aziendale, raccolta di debito, raccolta di equity, rendimento di progetto, altro)

Nel particolare quadro macro che oggi si prospetta, caratterizzato da previsioni di limitata liquidità nel sistema creditizio, una forte attenzione va riservata al "rischio finanziario".

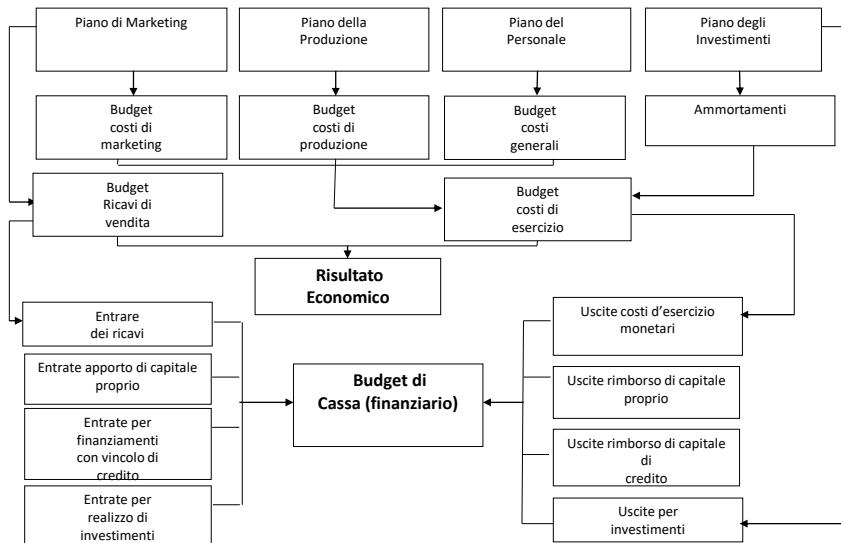
Startup

Non deve essere la semplice estrapolazione o proiezione matematica di dati storici di bilanci (che pure vanno rappresentati) oppure di ipotesi di partenza pur fondate ma, per le sue componenti rilevanti, l'elaborazione di variabili specificatamente considerate e misurate (volumi e mix di vendita, politiche di pricing, trend di prezzo e marginalità, costi acquisto, ecc.)

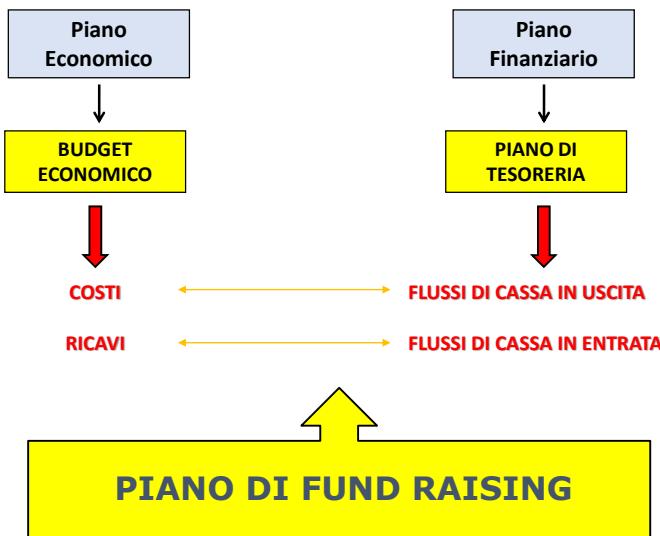
## Lo schema di riferimento



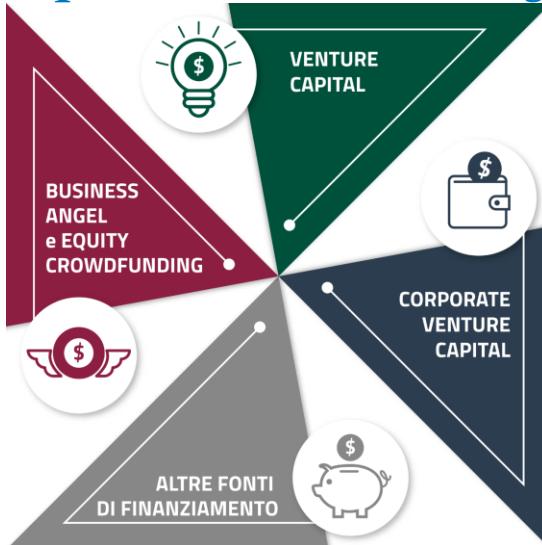
## Il processo economico-finanziario



## Schema di piano economico-finanziario



## Il piano di Fund Raising



Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



## Il percorso di costruzione del Piano Economico

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



## ***La sequenza logica del PEF***

**Vendite:** cosa, quanto e quando possiamo vendere?



**Produzione:** cosa, quanto e quando possiamo produrre rispetto a ciò che possiamo vendere?



**Equilibrio economico-finanziario:** che succede se produciamo e vendiamo secondo le previsioni delle vendite?



## ***Assumptions di partenza (1)***

✓ Quantità:

- Quantità prodotte / vendute
- Stock di prodotto e rimanenze di magazzino
- Numero di dipendenti / collaboratori

✓ Valori economici:

- Prezzi di acquisto
- Prezzi di vendita
- Costi industriali
- Stipendi e compensi professionali
- Spese generali
- Investimenti

✓ Dati riferiti a modello di business:

- Fonti di ricavo
- Voci di costo

## Assumptions di partenza (2)

✓ Dati di contesto e di trend:

- Inflazione
- Stagionalità delle vendite
- Tassi di crescita dei valori attesi nel tempo
- Aliquote di imposte e tasse

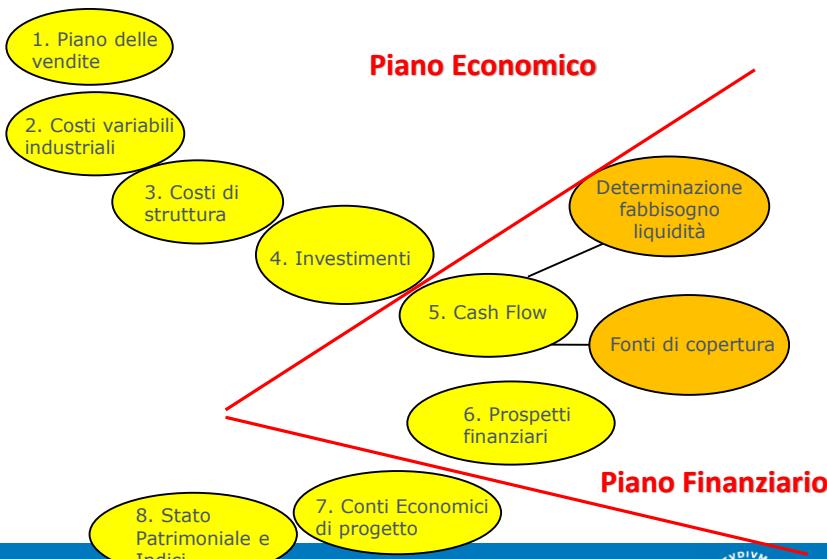
✓ Dati finanziari:

- Capitale versato dai soci
- Fidi, mutui e oneri finanziari
- Altre forme di finanziamento

✓ Condizioni commerciali:

- Termini di incasso e di pagamento
- Sconti medi applicati

## La sequenza logica di redazione del PEF



## **Gli approcci al Conto Economico**

### **Approccio top-down**

- I ricavi totali annuali futuri sono stimati come percentuale di crescita dell'anno precedente e non esiste il dettaglio dei ricavi.
- I costi sono determinati come differenza tra i ricavi target e il margine target e non esiste il dettaglio dei costi diretti o delle assunzioni alla base della loro formazione.

### **Approccio bottom-up**

- I ricavi futuri sono la somma di linee di ricavo esistenti (es. categorie di prodotto, aree geografiche) ed incremental (new business).
- I valori annuali delle linee di ricavo sono il prodotto di prezzo e quantità.
- I costi sono determinati in maniera diretta come prodotto tra costo unitario e quantità di vendita.

## ***Le variabili rilevanti per la determinazione dei ricavi***

- Singoli prodotti o famiglie di prodotti (es. gelati, biscotti, detersivi, pannolini, etc.)
- Mercati geografici di riferimento (es. mercati Italia, mercato Europa, mercato UK, Mercato USA, mercato Asia Pac, etc.)
- Canali di vendita (es. dettaglio, grande distribuzione, negozi tradizionali, vendite direzionali, etc.)
- Singoli clienti o gruppi di clienti (es. ospedali, cliniche, farmacie, laboratori, distributori, grossisti, etc.)

## 1. Il piano delle vendite

Rappresenta la quantificazione per volumi e per prezzo e quindi per ammontare complessivo dei ricavi, relativo al volume di vendite pianificato (**approccio bottom-up**)

Volume di vendite espresso in unità (singole unità lotti ecc.)	
Prezzo di vendita unitario	
Totale delle vendite	
Dati relativi alle percentuali di incassi sulle vendite	
Dati relativi alle percentuali di vendite a credito	
Prospetto del credito iniziale e del volume delle vendite strutturato per periodi interni all'esercizio e con l'esplicitazione dei flussi di cassa in entrata	

## Gli obiettivi di vendita – I ricavi Esempio # 1 (Azienda di Produzione)

RICAVI VENDITA	Unità di misura per unità di tempo	Produzione massima per unità di tempo	N° unità di tempo per anno	Vendita massima teorica annuale	Q Vendita effettiva annuale	P Prezzo unitario medio	Valore della Produzione effettiva (euro)
Bobina pronta da vendere	Num/mese	30	12	360	180	€ 350,00	63.000,00
Bobina trasformata pezzo gr. 200	Num/mese	2000	12	24.000	6.000	€ 0,35	2.100,00
Bobina trasformata pezzo gr. 400	Num/mese	2000	12	24.000	6.000	€ 0,70	4.200,00
Gel pack 500 gr.	Num/mese	20000	12	240.000	120.000	€ 0,60	72.000,00
Gel pack 200 gr.	Num/mese	20000	12	240.000	120.000	€ 0,40	48.000,00
Box isotermico	Num/mese	2000	12	24.000	12.000	€ 1,60	19.200,00
<b>Total Ricavi</b>							<b>208.500,00</b>

➔ **Calendarizzazione delle vendite su base mensile**

## ***Un altro esempio di ricavi ..... nel settore turismo***

RICAVI DI VENDITA	Unità di misura per unità di tempo	Produzione massima per unità di tempo	N° unità di tempo per anno	Produzione massima teorica annua	Q Produzione effettiva annua	P Prezzo unitario medio	Valore della Produzione effettiva (euro)
1 Camere Doppie	Num/GG	24	365	8.760	4.500,00	150,00	675.000,00
2 Suite	Num/GG	5	365	1.825	850,00	230,00	195.500,00
3 Camere Singole	Num/GG	16	365	5.840	2.500,00	90,00	225.000,00
4 Consumazioni Bar	Num/GG	100	365	36.500	16.000,00	12,00	192.000,00
5 Ricevimenti	Num/Mese	6	12	72	50,00	500,00	25.000,00
<b>Totalle</b>							<b>1.312.500,00</b>

➔ **Calendarizzazione delle vendite su base mensile**

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



## ***Un altro esempio di ricavi ..... nel settore delle piattaforme digitali***

Prodotti/servizi	Unità di misura	Prezzo unitario / medio (€)	Quantità vendute				Fatturato realizzato			
			Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4
Pacchetto premium	mensilità	10,00	-	4.500	6.000	8.000	-	45.000,00	60.000,00	80.000,00
Gestione contratti e transazioni	transazioni	12,50	-	5.000	7.500	13.000	-	62.500,00	93.750,00	162.500,00
Advertising sulla piattaforma	inserzioni	0,02	-	800.000	3.000.000	4.000.000	-	16.000,00	60.000,00	80.000,00
			Totale per anno				-	123.500,00	213.750,00	322.500,00

➔ **Calendarizzazione delle vendite su base mensile**

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



## 2. I costi variabili industriali

Il piano delle vendite conduce in modo naturale alla determinazione dei costi diretti necessari alla produzione degli articoli o all'erogazione dei servizi che variano proporzionalmente al volume delle vendite  
**(approccio bottom-up)**

*Esempio # 1 (Azienda di Produzione)*

COSTI DI ACQUISTO	Unità di misura per unità di tempo	Produzione massima per unità di tempo	N° unità di tempo per anno	Vendita massima teorica annuale	Q Vendita effettiva annuale	C Costo unitario medio	Costi di Acquisto effettivi (euro)
Bobina pronta da vendere	Num/mese	30	12	360	180	€ 200,00	36.000,00
Bobina trasformata pezzo gr. 200	Num/mese	2000	12	24.000	6.000	€ 0,23	1.380,00
Bobina trasformata pezzo gr. 400	Num/mese	2000	12	24.000	6.000	€ 0,34	2.040,00
Gel pack 500 gr.	Num/mese	20000	12	240.000	120.000	€ 0,32	38.400,00
Gel pack 200 gr.	Num/mese	20000	12	240.000	120.000	€ 0,20	24.000,00
Box isotermico	Num/mese	2000	12	24.000	12.000	€ 0,70	8.400,00
<b>Totale Costi variabili</b>							<b>110.220,00</b>

➔ **Calendarizzazione dei costi su base mensile**

## .... ritorniamo all'esempio del turismo

COSTI DI PRODUZIONE	Unità di misura per unità di tempo	Produzione massima per unità di tempo	N° unità di tempo per anno	Produzione massima teorica annua	Q Produzione effettiva annua	C Costo unitario medio	Costi della Produzione effettiva (euro)	Incidenza Costi %
1 Camere Doppie	Num/GG	24	365	8.760	4.500,00	60,00	270.000,00	40,0%
2 Suite	Num/GG	4	365	1.460	600,00	93,00	55.800,00	40,4%
3 Camere Singole	Num/GG	16	365	5.840	2.500,00	38,50	96.250,00	42,8%
4 Consumazioni Bar	Num/GG	100	365	36.500	16.000,00	4,20	67.200,00	35,0%
5 Ricevimenti	Num/Mese	6	12	72	50,00	190,00	9.500,00	38,0%
<b>Totale</b>							<b>498.750,00</b>	<b>38,0%</b>

➔ **Calendarizzazione dei costi su base mensile**

### 3. I costi di struttura

#### I costi del Personale

Numero Addetti	anno 1	anno 2	anno 3
- dirigenti			
- impiegati			
- operai			
<b>TOTALE</b>			

Costo medio annuo per addetto	anno 1	anno 2	anno 3
- dirigenti			
- impiegati			
- operai			
<b>TOTALE</b>			

#### I costi Generali e Amministrativi

<b>COSTI GENERALI &amp; AMMINISTRATIVI</b>	
LANCIO PUBBLICITARIO	
SALARI E STIPENDI	
SPESA DI VIAGGIO	
SPESA PROMOZIONALI	
SPESA DI FORMAZIONE	
SPESA DI UFFICIO	
- Affitto	
- Utilities (luce, gas, acqua)	
- Telefonia fissa e mobile	
- Vigilanza, Pulizia	
- Varie (cancelleria, posta, altro)	
AMMORTAMENTO MACCHINARI E ARREDI	
CONSULENZE LEGALI, FISCALI, AMMINISTRATIVE	
ASSICURAZIONI	
NOLEGGIO ATTREZZATURE (Fax, stampante)	
COSTI AMMINISTRATIVI (registro, imposte, tax)	
ALTRI COSTI VARI ED EVENTUALI	
ONERI BANCARI E FINANZIARI	
<b>COSTI TOTALI G&amp;A</b>	

➔ Calendarizzazione dei costi su base mensile

### Esempi di costi di struttura

	Mese 1	Mese 2	Mese 3	Mese 4	Mese 5	Mese 6	Mese 7	Mese 8	Mese 9	Mese 10	Mese 11	Mese 12	TOTALE
<b>COSTI GENERALI &amp; AMMINISTRATIVI</b>													
LANCIO PUBBLICITARIO	500	500	500	300									1.800
SALARI E STIPENDI	1.000	1.000	1.000	1.500	1.500	1.500	2.000	2.000	2.000	2.000	2.100	2.200	19.800
SPESA DI VIAGGIO	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
SPESA PROMOZIONALI	100	100	100	100	100	100	80	80	80	80	80	80	1.080
SPESA DI FORMAZIONE	-	-	-	240	-	-			240				480
SPESA DI UFFICIO	831	831	831	831	831	831	831	831	831	831	831	831	9.972
- Affitto													
- Utilities (luce, gas, acqua)	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
- Telefonia fissa e mobile	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
- Vigilanza, Pulizia	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900
- Varie (cancelleria, posta, altro)	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
AMMORTAMENTO MACCHINARI E ARREDI	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
CONSULENZE LEGALI, FISCALI, AMMINISTRATIVE	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
ASSICURAZIONI	600						600						1.200
NOLEGGIO ATTREZZATURE (Fax, stampante)	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
COSTI AMMINISTRATIVI (registro, imposte, tax)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
ALTRI COSTI VARI ED EVENTUALI	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
ONERI BANCARI E FINANZIARI	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
<b>COSTI TOTALI G&amp;A</b>	<b>4.156</b>	<b>3.556</b>	<b>3.556</b>	<b>4.096</b>	<b>3.556</b>	<b>3.556</b>	<b>4.636</b>	<b>4.276</b>	<b>4.036</b>	<b>4.036</b>	<b>4.136</b>	<b>4.236</b>	<b>47.832</b>

## 4. Il piano degli Investimenti

G.7 PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Investimento richiesto	Fornitore	Descrizione bene / servizio	Funzionalità nel ciclo produttivo	Modalità di acquisizione	Importo imponibile o canone annuo (comprensivo di eventuale maxicanone) (€)	IVA (€)
A. Impianti, macchinari e attrezzature tecnologici, ovvero tecnico-scientifici						
				Acquisto		
				A) totale (€)		
B. Componenti hardware e software						
				Acquisto		
				B) totale (€)		
C. Brevetti e licenze						
				Acquisto		
				C) totale (€)		
D. Certificazioni, know-how e conoscenze tecniche, anche non brevettate						
				Acquisto		
				D) totale (€)		
E. Progettazione, sviluppo, personalizzazione, collaudo di soluzioni architettoniche e di impianti tecnologici produttivi, programmi informatici, consulenze specialistiche tecnologiche						
				E) totale (€)	Acquisto	
				SUBTOTALE (€)		
F. Ulteriori investimenti						
				menu a tendina		
				F) totale (€)		
				TOTALE (€)		

## Esempi di Investimenti

TAB 1: DESCRIZIONE DELLE SPESE DEL PROGRAMMA	Spese dirette (K€)	Spese in leasing (K€)
<b>PROGETTAZIONE E STUDI</b>		
- Progettazioni		
- Direzione dei lavori		
- Studi di fattibilità		
- Valutazione impatto ambientale		
- Collaudi di legge		
- Oneri di concessione edilizia		
- Altro		
<b>Totale progettazione e studi</b>		
<b>SUOLO AZIENDALE</b>		
- Suolo aziendale		
- Sistemazione suolo		
- Indagini geognostiche		
<b>Totale suolo aziendale</b>		
<b>OPERE MURARIE E ASSIMILABILI</b>		
Capannoni e fabbricati industriali		
- (singole descrizioni)		
<b>Totale capannoni e fabbricati industriali</b>		
Fabbricati civili per uffici e servizi sociali		
- (singole descrizioni)		
<b>Totale fabbricati civili per uffici e servizi sociali</b>		
Impianti generali e relativi all'acciappamenti alle reti esterne		
- Riscaldamento		
- Condizionamento		
- Idrico		
- Elettrico		
- Fogliario		
- Metano		
- Aria compressa		
- Telefonico		
- Altri impianti generali		
<b>Totale impianti generali</b>		

TAB 1: DESCRIZIONE DELLE SPESE DEL PROGRAMMA	
Strade, piazzali, recinzioni, ferrovie	
- Strade	
- Piazzali	
- Recinzioni	
- Allacciamenti ferroviari	
- Tettoie	
- Cabine metano, elettriche, ecc.	
- Basamenti per macchinari e impianti	
- Altro	
<b>Totale strade, piazzali, recinzioni, ferrovie, ecc.</b>	
Opere varie	
<b>Totale opere varie</b>	
<b>Totale opere murarie e assimilabili</b>	
<b>MACCHINARI IMPIANTI E ATTREZZATURE</b>	
Macchinari (descrizione dei singoli macchinari)	
<b>Totale macchinari</b>	
Impianti (descrizione dei singoli impianti produttivi e ausiliari)	
<b>Totale impianti</b>	
Attrezzature (descrizione compresi mobili e attrezzi d'ufficio)	
<b>Totale attrezzature</b>	
Software (descrizione del software previsto)	
Brevetti (descrizione)	
<b>Totale software e brevetti</b>	
Mezzi mobili (descrizione)	
<b>Totale mezzi mobili</b>	
<b>Totale macchinari impianti e attrezzature</b>	
<b>TOTALE INVESTIMENTO</b>	

# *Il Conto Economico*

## *di progetto*

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto

Università  
di Catania

### *Il Conto Economico previsionale*

Il Conto economico previsionale (**budget economico**) mostra il rapporto tra ricavi e costi e misura il risultato della gestione, ipotizzando qualità e volume del reddito prodotto.

Vendite previste	
Meno costo del venduto	
Margine lordo (MdC)	
Meno costi di vendita, costi generali e amministrativi	
Utile operativo netto (MOL / EBITDA)	
Meno interessi passivi	
Utile netto	

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto

Università  
di Catania

## Il Conto Economico previsionale

### D.2 Conto economico previsionale

Conto economico		Anno 1*	%	Anno 2*	%	Anno 3*	%
		(€)		(€)		(€)	
A1)	Ricavi di vendita						
A2)	Variazione rimanenze semilavorati e prodotti finiti						
A3)	Altri ricavi e proventi						
<b>A) Valore della produzione</b>							
B1)	Acquisti di materie prime sussidiarie, di consumo e merci						
B2)	Variazione rimanenze materie prime sussidiarie, di consumo e merci						
B3)	Servizi						
B4)	Godimento di beni di terzi						
B5)	Personale						
B6)	Ammortamenti e svalutazioni						
B7)	Accantonamenti per rischi ed oneri						
B8)	Oneri diversi di gestione						
<b>B) Costo della produzione</b>							
<b>(A-B) Risultato della gestione caratteristica</b>							
C1)	+ Proventi finanziari						
C2)	- Interessi e altri oneri finanziari						
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>							
D)	+/- D) Proventi e oneri straordinari, rivalutazioni/svalutazioni						
C-D	E) Risultato prima delle imposte						
F)	-F) Imposte sul reddito						
E-F)	G) Utile/perdita d'esercizio						

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

## Il Conto Economico in forma scalare

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO (VALORE AGGIUNTO)		2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>		<b>8.650.000</b>	<b>9.185.000</b>	<b>10.372.450</b>	<b>10.882.745</b>	<b>11.532.710</b>	<b>12.050.000</b>
A1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni		8.600.000	9.130.000	10.316.900	10.832.745	11.482.710	12.000.000
A2) Altri ricavi gestione		50.000	55.000	55.550	50.000	50.000	50.000
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>		<b>7.669.000</b>	<b>8.021.150</b>	<b>8.220.469</b>	<b>8.460.119</b>	<b>8.711.796</b>	<b>9.044.141</b>
<b>Costi "esterni"</b>		<b>1.128.000</b>	<b>1.168.650</b>	<b>1.203.710</b>	<b>1.239.821</b>	<b>1.277.015</b>	<b>1.322.000</b>
B1) Gestione veicoli aziendali		400.000	420.000	432.600	445.578	458.945	475.000
B2) Acquisti di servizi		105.000	110.250	113.558	116.964	120.473	125.500
B3) Costi lavoro non dipendente/autonomo		320.000	325.500	335.265	345.323	355.683	365.000
B4) Spese amministrative varie e di rappresentanza		135.000	136.500	140.595	144.813	149.157	155.000
B5) Costi per il godimento beni di terzi		143.000	150.150	154.655	159.294	164.073	172.000
B6) Acquisti di beni		25.000	26.250	27.037	27.849	28.684	30.000
<b>Valore Aggiunto</b>		<b>7.522.000</b>	<b>8.016.350</b>	<b>9.168.740</b>	<b>9.642.924</b>	<b>10.755.695</b>	<b>10.728.000</b>
<b>C) Costi per il personale</b>		<b>6.500.000</b>	<b>6.772.500</b>	<b>6.941.814</b>	<b>7.150.087</b>	<b>7.364.570</b>	<b>7.660.000</b>
C1) Salari e stipendi		4.500.000	4.672.500	4.789.313	4.932.992	5.080.982	5.330.000
C2) Oneri sociali		1.300.000	1.365.000	1.399.125	1.441.099	1.484.332	1.530.000
C3) TFR		350.000	367.500	376.688	387.998	399.628	400.000
C4) Altri costi		350.000	367.500	376.688	387.998	399.628	400.000
<b>Margine Operativo Lordo (MOL) o EBITDA</b>		<b>1.022.000</b>	<b>1.243.850</b>	<b>2.226.926</b>	<b>2.492.837</b>	<b>2.891.125</b>	<b>3.068.000</b>
<b>D) Ammortamenti e svalutazioni</b>		<b>41.000</b>	<b>80.000</b>	<b>74.945</b>	<b>70.211</b>	<b>70.211</b>	<b>62.141</b>
D1) Amm. Imm. Immateriali		3.500	10.000	9.524	9.070	9.070	1.000
D2) Amm. Imm. Materiali		37.500	70.000	65.421	61.141	61.141	61.141
<b>Margine Operativo Netto (MON) o EBIT o Reddito operativo</b>		<b>981.000</b>	<b>1.163.850</b>	<b>2.151.981</b>	<b>2.422.626</b>	<b>2.820.914</b>	<b>3.005.889</b>
<b>PROVENTI E ONERI ATIPICI</b>		<b>- 120.000</b>	<b>- 79.231</b>	<b>- 63.333</b>	<b>- 39.487</b>	<b>- 120.000</b>	<b>- 120.000</b>
05) Altri ricavi e proventi		40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
14) Oneri diversi di gestione (interessi-sanzioni IVA)		160.000	119.231	103.333	79.487	160.000	160.000
<b>PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>		<b>- 69.950</b>	<b>- 97.950</b>	<b>- 101.950</b>	<b>- 101.950</b>	<b>- 107.050</b>	<b>- 109.950</b>
15) Proventi da partecipazioni		50	50	50	50	50	50
16) Altri proventi finanziari							
17) Interessi ed altri oneri finanziari		70.000	98.000	102.000	102.000	107.100	110.000
<b>PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>		<b>25.000</b>	<b>25.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
20) Proventi straordinari		25.000	25.000	-	-	-	-
21) Oneri straordinari							
<b>Risultato prima delle imposte</b>		<b>816.050</b>	<b>1.011.669</b>	<b>1.986.698</b>	<b>2.281.189</b>	<b>2.593.864</b>	<b>2.775.909</b>
22) Imposte sul reddito dell'esercizio		250.000	300.000	596.010	684.363	778.159	832.773
26) Utile (perdita) dell'esercizio		<b>566.050</b>	<b>711.669</b>	<b>1.390.688</b>	<b>1.596.826</b>	<b>1.815.705</b>	<b>1.943.136</b>

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

## ***Il Conto Economico gestionale***

COTTO ECONOMICO PER BUSINESS UNIT	BU A	BU B	BU C	BU D	CP E	CP F	CP GEN	TOTALE
<b>10. Ricavi</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
1020. Ricavi commerciali								
1030. Ricavi per deposito e distribuzione								
1045. Variazioni passive su vendite								
1050. Altri ricavi								
<b>20. Costi</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
2020. Costo merci								
2030. Costi di acquisto servizi								
2040. Costo del personale								
2060. Costi di trasporti								
2065. Costi per intermediazione vendite								
2070. Altri costi								
2085. Variazioni attive su acquisti								
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE LORDO (1020 - 2020)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>MARGINE NETTO PRIMO (10-20)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
% MARGINE CONTRIBUZ. LORDO								
% MARGINE NETTO PRIMO								
<b>30. Gestioni complementari</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
3005. Energie e utenze								
3020. Consulenze								
3030. Costi per automezzi								
3032. Costi per autovetture								
3035. Costi di gestione della struttura								
3045. Costi commerciali e di rappresentanza								
3050. Costi generali amministrativi								
3060. Altri costi generali								
3065. Imposte d'esercizio								
<b>EBITDA (10-20-30)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
% EBITDA								
<b>35. Ammortamenti</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>40. Proventi Gestione extra-caratteristica</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
4020. Proventi Gestione finanziaria								
4030. Proventi Gestione straordinaria								
<b>45. Oneri Gestione extra-caratteristica</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
4510. Oneri Gestione accessoria								
4520. Oneri Gestione finanziaria								
4530. Oneri Gestione straordinaria								
<b>MARGINE DI CHIUSURA (10-20+30+40+45)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
% MARGINE CHIUSURA								

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



## ***Lo Stato Patrimoniale***

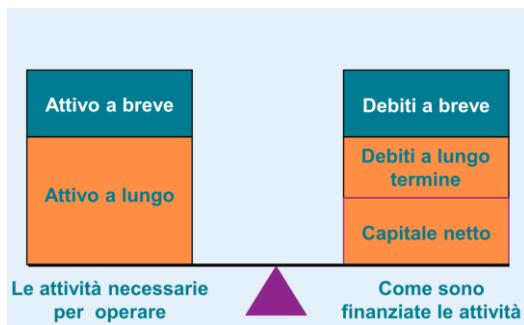
Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



## Lo Stato Patrimoniale

Articolato in **attività**, **passività** e **patrimonio netto**, il prospetto previsionale dello Stato Patrimoniale permette agli investitori di esprimere un giudizio sulla struttura patrimoniale e finanziaria della nuova impresa.



➔ **Attenzione all'equilibrio economico-finanziario**

## Lo Stato Patrimoniale: le fonti

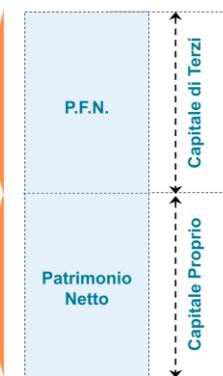
**Il passivo è suddiviso in:**

### Posizione Finanziaria Netta

misura l'esposizione che la società presenta verso finanziatori terzi, al netto della cassa e delle attività liquide

### Patrimonio Netto

comprende tutte le voci relative a risorse conferite dai soci, siano essi apporti o utili non distribuiti



## Lo Stato Patrimoniale

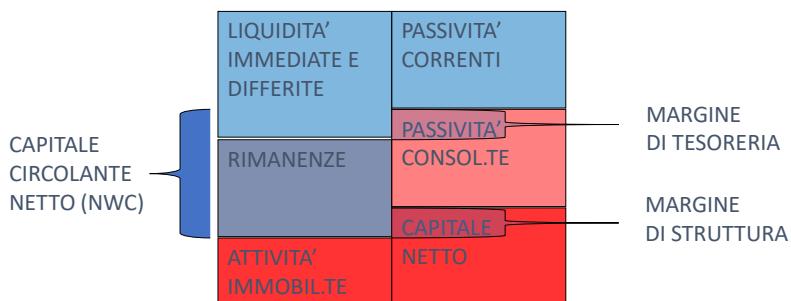
Attivo	Passivo e Patrimonio Netto
Liquidità Crediti commerciali Crediti ed Investimenti finanziari a breve Crediti tributari Rimanenze Ratei e risconti =	Liquidità negative Debiti v/fornitori Altri debiti a breve Debiti per imposte Ratei e risconti =
Attivo a breve	Passivo a breve
Immobilizzazioni immateriali Immobilizzazioni materiali Immobilizzazioni finanziarie Altre Immobilizzazioni =	Fondo TFR per rischi ed oneri Debiti finanziari a m/l Altre passività consolidate =
Attivo fisso netto	Passivo a medio-lungo termine Mezzi di terzi
Capitale investito	Capitale sociale Riserve Utile/ perdita del periodo =
	Mezzi propri
	Fonti di finanziamento

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



## Rappresentazione grafica dello stato patrimoniale riclassificato



Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



# Il Piano Finanziario

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto

Università  
di Catania

## Il Piano finanziario

- Il piano finanziario è rappresentato dal cosiddetto **PIANO DI TESORERIA**, uno strumento che evidenzia, durante il ciclo di vita del progetto, i movimenti monetari di cassa in entrata derivanti dai ricavi ed i movimenti monetari di cassa in uscita generati dai costi.
- Il piano di tesoreria serve a quantificare il **fabbisogno di denaro contante (liquidità)** che dovrà essere disponibile nel corso dell'attuazione del progetto.
- Il Piano finanziario serve per capire se le fonti interne – **capitale proprio** – sono sufficienti o meno per “sostenere” la gestione aziendale.
- Se, come spesso accade, è necessario il **ricorso a finanziamenti di terzi** – bisogna scegliere quelli che si adattano meglio alle necessità dell'impresa.

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto

Università  
di Catania

## Tipologie di Finanziamenti di terzi

### Finanziamenti di Terzi di Breve termine:

- ✓ Fidi di conto corrente ordinario;
- ✓ Anticipi su fatture;
- ✓ Anticipi ricevute bancarie salvo buon fine;
- ✓ Anticipi su cambiali (sconto, s.b.f. ecc.);
- ✓ Anticipi all'esportazione;

### Finanziamenti medio – lungo termine:

- Mutui Passivi;
- Prestiti Obbligazionari.

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

## Piano di Tesoreria (*Budget di cassa*)

- In pratica non è altro che un **piano dei pagamenti** in funzione dei diversi impegni di spesa e degli incassi inerenti i ricavi.
- Per la redazione del piano di tesoreria si utilizza lo **schema operativo del Cash Flow**.

Saldo iniziale di Cassa	
Più entrate previste	
Totale cassa disponibile	
Meno uscite previste	
Risultato della gestione della liquidità	
Prospetto della sottospecificazione per periodi interni della dinamica di cassa.	

## Schema di Cash Flow

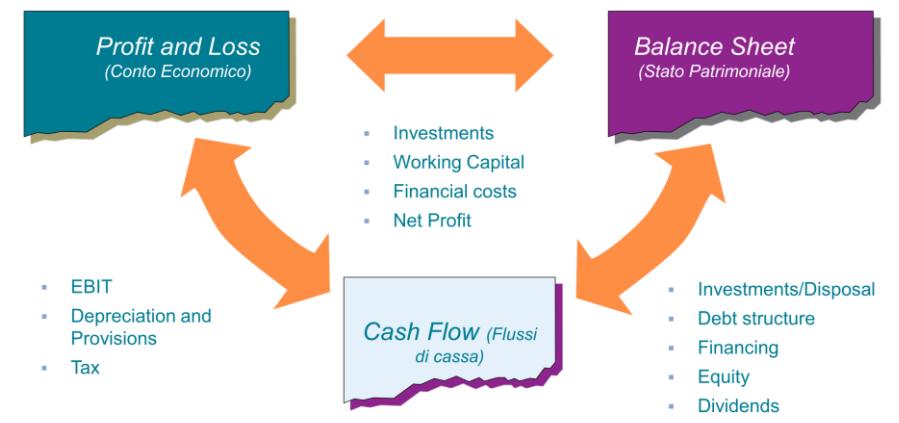
	<i>Start 0</i>	<i>QTR 1</i>	<i>QTR 2</i>	<i>QTR 3</i>	<i>QTR 4</i>	<b>TOTALE</b>
<b>USCITE DI CASSA</b>						
LANCIO PUBBLICITARIO / AVVIAMENTO INVESTIMENTI						-
SALARI E STIPENDI						-
AFFITTO						-
ALTRI SPESI DI GESTIONE (G&A)						-
COSTI DIRETTI						-
INTERESSI PASSIVI						-
ALTRI USCITE						-
<b>TOTALE USCITE</b>	-	-	-	-	-	-
<b>ENTRATE DI CASSA</b>						
CAPITALE PROPRIO						-
MUTUI						-
CONTRIBUTI						-
RICAVI / INCASSI						-
ALTRI ENTRATE						-
<b>TOTALE ENTRATE</b>	-	-	-	-	-	-
<b>SALDO TRIMESTRALE CASSA</b>	-	-	-	-	-	-
<b>CASH FLOW CUMULATO</b>	-	-	-	-	-	-

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto

Università  
di Catania

## Il link tra i vari documenti



Il cash flow è la conseguenza “matematica” di P/L e B/S

## Prospetto Fonti Impieghi per S&S

D.1 Prospetto fonti/impieghi (da compilare tenendo conto delle voci di investimento inserite nella tabella 5a o 5b)

	Investimenti già realizzati (€)	Anno 1° (€)	Anno 2° (€)	Totale (€)
<b>Impieghi</b>				
• Investimenti immateriali				
• Investimenti materiali				
• IVA sugli investimenti				
<b>Totale impieghi</b>				
<b>Fonti</b>				
• Mezzi propri:				
1. Capitale Sociale attuale				
2. Incremento Capitale Sociale				
3. Finanziamento Soci				
• Agevolazioni erogate per il programma di investimento (max 40% dei contributi concedibili su presentazioni di fideiussione, come previsto dal punto 13.2 della Circolare attuativa, solo nel caso in cui il proponente ha selezionato "Spese di cui al punto 10 della Circolare")				
• Altri finanziamenti:				
1. Finanziamenti bancari a breve termine				
2. Finanziamenti bancari a medio-lungo termine				
3. Altre disponibilità (specificare)				
<b>Totale fonti</b>				

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



## Correlazione Fonti / Impieghi

È indispensabile correlare la durata dei finanziamenti a quella degli investimenti;

### ➤ LEGGE AZIENDALE

1. INVESTIMENTI A MEDIO – LUNGO TERMINE FINANZIATI DA CAPITALE PROPRIO E/O FINANZIAMENTI CONSOLIDATI (MUTUI ECC.)
  
2. ATTIVO CORRENTE IN GRADO DI COPRIRE I DEBITI A BREVE TERMINE.

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



## Piano finanziario per la copertura degli investimenti

Piano finanziario - copertura investimenti	anno 1	anno 2	anno 3	Totale
Investimenti immateriali				
Investimenti materiali				
IVA sugli investimenti				
<b>TOTALE FABBISOGNI</b>				
Incremento Capitale Sociale				
Autofinanziamento				
Contributi in c/impianto e c/capitale				
Contributi in c/gestione e c/ esercizio				
Finanziamento agevolato				
Finanziamento ordinario collegato a contributo in c/interessi				
Finanziamenti a m/l termine: - Mutui e finanziamenti bancari m/l - Leasing - Prestiti obbligazionari - Fondo TFR - Finanziamento soci				
Finanziamenti a breve termine: - Credito di fornitura - Credito bancario (aperture di credito, operazioni di smobilizzo, anticipazioni)				
Altre Disponibilità (specificare)				
<b>TOTALE FONTI</b>				

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto

Università  
di Catania

## Rendiconto finanziario

Il rendiconto finanziario previsionale mostra i driver della variazione della liquidità netta della startup, aspetto cruciale nella costruzione del piano economico-finanziario.

- +/- Flusso di cassa della gestione corrente (Autofinanziamento reale)
- Impegni netti non discrezionali
- Rimborso prestiti in essere
- Pagamento oneri finanziari
- Investimenti di rinnovo
  - + Disinvestimenti preventivati
  - + Proventi finanziari certi
- +/- Flussi da altre operazioni non discrezionali
- = **FREE CASH FLOW**
- **Investimenti discrezionali netti**
- Investimenti discrezionali
  - + Disinvestimenti discrezionali
  - + **Operazioni finanziarie discrezionali**
    - + Nuovi finanziamenti esterni
    - + Dividendi da ricevere
- Dividendi da distribuire
- +/- Flussi da altre operazioni discrezionali
- = **FLUSSO DI CASSA TOTALE**

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto

Università  
di Catania

## ***La ricerca delle fonti***

A seconda della natura (equity v/s debito) e di chi eroga il denaro (socio v/s finanziatore), si dividono in:

### **Fonti interne**

- capitale sociale, utili e prestito soci;
- modifiche alla struttura del capitale esistente.

### **Fonti esterne**

- finanziamento commerciale;
- debiti verso banche e istituti finanziari;
- collocamenti azionari/obbligazionari;
- leasing e pagamenti rateali;
- fondi pubblici ed agevolazioni finanziarie o fiscali.

## ***La ricerca delle fonti: bancabilità e finanziabilità***

**Bancabilità:** possesso di parametri rigidi e standardizzati stabiliti dalle banche che spesso non sono conosciuti dalle startup

- Garanzie a supporto, modelli di rating, solido track record finanziario, piani economico-finanziari pluriennali coerenti con la durata del finanziamento richiesto, mappatura dei diversi rischi connessi agli investimenti.

**Finanziabilità:** capacità del business plan di dimostrare la validità dell'iniziativa imprenditoriale dal punto di vista economico-finanziario

- Piano finanziario adeguato in grado di dimostrare: andamento e impatto finanziario del progetto, analisi dei risultati (anche infra-annuali), analisi dei flussi di cassa, congruità e attendibilità delle fonti di copertura.

# La ricerca delle fonti: bancabilità e finanziabilità

Fonti finanziamento: quadro generale

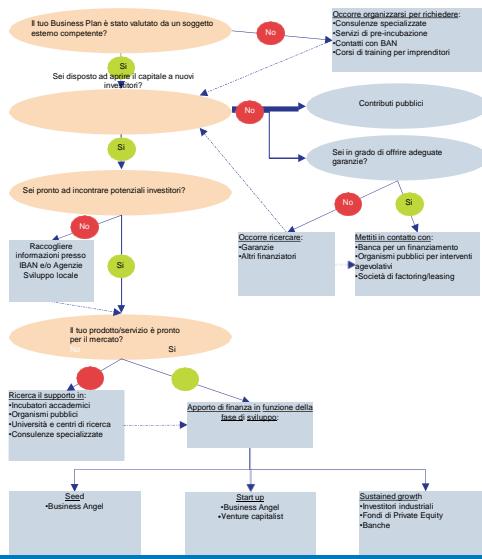
	Fondi finanziamento	Debito bancario	Contributi pubblici	Business Angels	Venture capital	Private equity	Borsa: MAC
Requisiti							
<b>Impresa</b>			Nascente/avviata		Nascente/avviata	Avviata	S.p.A.
	Dipende dalla garanzia						
<b>Fatturato</b>			Non necessariamente alto		Importanti tassi di crescita	Alti tassi di crescita	In teoria nessun limite
<b>Redditività richiesta</b>		Spread in base al rating	Non determinante		Medio-alta, e a termine	A due cifre, e a termine	Stima dividendi/capital gain
<b>Raccolta di capitale</b>		Dipende dalla garanzia	Dipende dall'iniziativa		< 1 mln. Euro	> 1 mln. Euro	Anche bassa
<b>Informativa</b>		In genere bilanci	Business plan		Business plan, due diligence, patti di sindacato, coinvolgimento nel CdA	Business plan, due diligence, patti di sindacato, coinvolgimento nel CdA	Sponsor bancario

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



## La ricerca delle fonti: decision tree



Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



# *Un esempio di Piano Economico Finanziario*

## *...organizziamo un evento...*

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto

Università  
di Catania

### *Conto Economico dell'evento*

<b>CONTO ECONOMICO ANNUALE</b>		<b>ANNO X</b>
<b>RICAVI</b>		
RICAVI DA EVENTO FIERISTICO (vendita spazi e quote partec.)		506.000
RICAVI DA SPONSORIZZAZIONE		86.000
<b>RICAVI TOTALI</b>		<b>592.000</b>
<b>COSTI DIRETTI</b>		
COSTI SEDI E ALLESTIMENTI		115.000
COSTI DI ESERCIZIO		90.000
COSTI DEL PERSONALE		122.000
ALTRI COSTI		60.000
<b>COSTI TOTALI</b>		<b>387.000</b>
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE LORDO</b>		<b>205.000</b>
<b>MDC %</b>		<b>34,6%</b>
<b>COSTI GENERALI &amp; AMMINISTRATIVI</b>		
COSTI DEL PERSONALE AMMINISTRATIVO		35.000
SPESI DI VIAGGIO		-
SPESI DI UFFICIO		25.000
AMMORTAMENTO MACCHINARI E ARREDI		40.000
CONSULENZE LEGALI, FISCALI, AMMINISTRATIVE		-
COSTI AMMINISTRATIVI E ORGANIZZATIVI		15.000
ALTRI COSTI VARI ED EVENTUALI		-
ONERI BANCARI E FINANZIARI		12.000
<b>COSTI TOTALI G&amp;A</b>		<b>127.000</b>
<b>UTILE (PERDITA) LORDA DI ESERCIZIO (PBT)</b>		<b>78.000</b>
<b>TASSE (@ 40%)</b>		<b>31.200</b>
<b>RISULTATO NETTO DI ESERCIZIO (PAT)</b>		<b>46.800</b>

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto

Università  
di Catania

Conto  
Economico  
trimestrale

		EVENTO				
		<i>Trim 1</i>	<i>Trim 2</i>	<i>Trim 3</i>	<i>Trim 4</i>	<i>TOTALE</i>
<b>RICAVI</b>	coefficiente ponderazione costi	10%	80%	10%	0%	100%
RICAVI DA EVENTO FIERISTICO		-	455.400	50.600		506.000
RICAVI DA SPONSORIZZAZIONE E CONTRIBUTI		60.200	25.800			86.000
<b>RICAVI TOTALI</b>		<b>60.200</b>	<b>481.200</b>	<b>50.600</b>	-	<b>592.000</b>
<b>COSTI DIRETTI</b>						
COSTI SEDI E ALLESTIMENTI		11.500	92.000	11.500	-	115.000
COSTI DI ESERCIZIO		9.000	72.000	9.000		90.000
COSTI DEL PERSONALE		12.200	97.600	12.200		122.000
ALTRI COSTI		6.000	48.000	6.000		60.000
<b>COSTI TOTALI</b>		<b>38.700</b>	<b>309.600</b>	<b>38.700</b>	-	<b>387.000</b>
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE LORDO</b>		<b>21.500</b>	<b>171.600</b>	<b>11.900</b>	-	<b>205.000</b>
<b>COSTI GENERALI &amp; AMMINISTRATIVI</b>						
COSTI DEL PERSONALE AMMINISTRATIVO		3.500	28.000	3.500	-	35.000
SPESSE DI VIAGGIO		-	-	-		-
SPESSE DI UFFICIO		2.500	20.000	2.500		25.000
AMMORTAMENTO MACCHINARI E ARREDI		10.000	10.000	10.000	10.000	40.000
CONSULENZE LEGALI, FISCALI, AMMINISTRATIVE		-	-	-		-
COSTI AMMINISTRATIVI E ORGANIZZATIVI		1.500	12.000	1.500		15.000
ALTRI COSTI VARI ED EVENTUALI		-	-	-		-
ONERI BANCARI E FINANZIARI		1.200	9.600	1.200		12.000
<b>COSTI TOTALI G&amp;A</b>		<b>18.700</b>	<b>79.600</b>	<b>18.700</b>	<b>10.000</b>	<b>127.000</b>
<b>UTILE (PERDITA) LORDA DI ESERCIZIO</b>		<b>2.800</b>	<b>92.000</b>	<b>-6.800</b>	<b>-10.000</b>	<b>78.000</b>
<b>TASSE (@ 40%)</b>		<b>1.120</b>	<b>36.800</b>	<b>-2.720</b>	<b>-4.000</b>	<b>31.200</b>
<b>RISULTATO NETTO DI ESERCIZIO</b>		<b>1.680</b>	<b>55.200</b>	<b>-4.080</b>	<b>-6.000</b>	<b>46.800</b>

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

Piano Finanziario dell'evento

<b>FABBISOGNI (in Euro 000)</b>	<b>1 Anno (2022)</b>	<b>2 Anno (2023)</b>	<b>3 Anno (2024)</b>	<b>Totale</b>
Acquisto mobili e arredi stand	50,0			50,0
Acquisto licenze e concessioni	30,0			30,0
Altri investimenti				0,0
Rimborso mutui passivi	16,0			16,0
IVA su investimenti	17,6			17,6
<b>Totale Fabbisogni</b>	<b>113,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>113,6</b>
<b>FONTI DI COPERTURA (in Euro 000)</b>	<b>1 Anno (2022)</b>	<b>2 Anno (2023)</b>	<b>3 Anno (2024)</b>	<b>Totale</b>
<b>Eccedenza fonti anno precedente</b>		66	66	
Disponibilità iniziale di cassa	5,0			5,0
Risorse proprie Soci - Aumento Capitale Sociale	50,0			50,0
Mutui o Finanziamenti				0,0
Debito vs. società finanziaria	20,0			20,0
Recupero IVA su investimenti	17,6			17,6
Cash Flow Operativo	86,8			86,8
Altre fonti di finanziamento				0,0
<b>Totale Fonti</b>	<b>179,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>179,4</b>
<b>ECCEDENZA FONTI VS. IMPIEGHI</b>	<b>65,8</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>65,8</b>

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

**Cash Flow  
trimestrale**

	EVENTO				TOTALE	
	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4		
<b>FLUSSI DI CASSA TRIMESTRALI</b>						
<b>USCITE DI CASSA</b>						
ACQUISTO MOBILI E ARREDI STAND	50.000				50.000	
ACQUISTO LICENZE E CONCESSIONI	30.000				30.000	
F24 IVA A CREDITO SU INVESTIMENTI	17.600	0	0	0	17.600	
RIMBORSO MUTUI PASSIVI	4.000	4.000	4.000	4.000	16.000	
COSTI DEL PERSONALE	15.700	125.600	15.700	0	157.000	
COSTI DIRETTI	26.500	212.000	26.500	0	265.000	
ALTRI SPESE DI GESTIONE (G&A)	4.000	32.000	4.000	0	40.000	
INTERESSI PASSIVI E ONERI BANCARI	1.200	9.600	1.200	0	12.000	
F24 IMPOSTE E TASSE DELL'ESERCIZIO	1.120	36.800	-2.720	-4.000	31.200	
<b>TOTALE USCITE</b>	<b>150.120</b>	<b>420.000</b>	<b>48.680</b>	<b>0</b>	<b>618.800</b>	
<b>ENTRATE DI CASSA</b>						
DISPONIBILITÀ INIZIALE DI CASSA	5.000				5.000	
CAPITALE PROPRIO / MEZZI PROPRI	50.000				50.000	
MUTUI / DEBITO VS. FINANZIARIA	20.000				20.000	
RICAVI / INCASSI	60.200	481.200	50.600	0	592.000	
F24 RECUPERO IVA SU INVESTIMENTI		17.600	0	0	17.600	
ALTRI ENTRATE FINANZIARIE					0	
<b>TOTALE ENTRATE</b>	<b>135.200</b>	<b>498.800</b>	<b>50.600</b>	<b>0</b>	<b>684.600</b>	
<b>SALDO TRIMESTRALE CASSA</b>	<b>-14.920</b>	<b>78.800</b>	<b>1.920</b>	<b>0</b>	<b>65.800</b>	
<b>CASH FLOW CUMULATO</b>	<b>-14.920</b>	<b>63.880</b>	<b>65.800</b>	<b>65.800</b>		

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto

Università  
di Catania

*Per oggi  
abbiamo terminato!*



*Grazie per l'attenzione!*

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto

Università  
di Catania

*Corso di Laurea in Informatica*

# **Gli indicatori economico-finanziari**

A.A. 2022 - 2023

*Prof. Paolo Loreto*

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

## *L'analisi della Performance*



Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università  
di Catania

## L'analisi della Performance

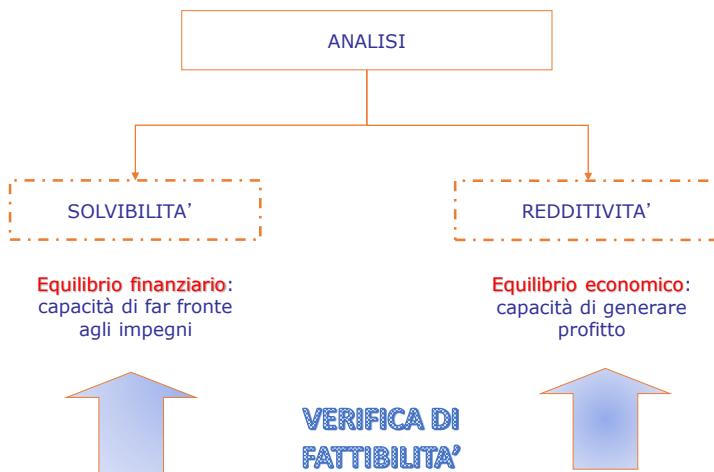


Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



## L'analisi della Performance



Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



## Gli Indici di Bilancio

- ✓ La statistica fornisce il proprio contributo alla problematica della gestione aziendale
- ✓ Gli **indici aziendali** sono elaborazioni statistiche aziendali (o extra-contabili) e forniscono i tratti caratteristici della “rotta” aziendale
- ✓ Quozienti di bilancio = indici di bilancio = **ratios**
- ✓ Espressioni numeriche ottenute da elaborazioni svolte su **dati di bilancio**
- ✓ Informazioni di tipo economico, finanziario, patrimoniale e operativo sulle **tendenze di fondo dell'andamento gestionale**
- ✓ Affinché il rapporto abbia significato è necessario che le due grandezze poste a confronto siano **in relazione tra loro**:
  - es. *costo del personale/fatturato* esprime l'incidenza dei costi del personale su ogni euro di prodotto venduto ed ha senso perché esiste una relazione tra prezzi di vendita e costi di produzione;
  - non ha invece alcun senso il rapporto *costi del personale/scorte di magazzino*

## Vantaggi e limiti degli Indici

- ✓ **Vantaggi:** capacità di sintetizzare e quantificare fenomeni d'azienda complessi e possibilità di mettere a confronto grandezze non omogenee
- ✓ Poiché esprimono la **relazione tra i soli due dati a confronto**, mentre la realtà aziendale è costituita da un insieme complesso di relazioni, solo **l'utilizzo congiunto di più indici** tra loro collegati (sistema) può offrire un quadro sufficientemente rappresentativo della realtà aziendale. Spesso è opportuno usare anche diversi indici, se possibile, per misurare la stessa relazione, perché un solo quoziente potrebbe essere influenzato da fattori specifici e risultare distorto
- ✓ Sono validi nella misura in cui possono **ritenersi attendibili i valori di bilancio**

## Come si procede

- Riclassificazione del bilancio secondo un certo criterio
- Scelta di alcuni indici che riflettono i vari aspetti della gestione aziendale
- Interpretazione dei risultati tenendo conto dello specifico momento gestionale
- Relazioni logiche tra i vari quozienti (cioè tra i vari aspetti della gestione aziendale)
- Analisi dell'**evoluzione temporale**
- Analisi spaziale mediante **riferimento a valori standard** ricavati da un campione di imprese appartenenti allo stesso ramo produttivo e aventi analoghe caratteristiche strutturali, tecniche e operative (es. medie di settore)

## La riclassificazione dello Stato Patrimoniale

IMPIEGHI		FONTI	
ATTIVO FISSO	IMMOBILIZZAZIONI: □ materiali □ immateriali □ finanziarie	MEZZI PROPRI	Passivo stabile
ATTIVO CIRCOLANTE	DISPONIBILITÀ: □ magazzino □ liquidità differite □ liquidità immediate	PASSIVITÀ CONSOLIDATE	Passivo a medio lungo termine
		PASSIVITÀ CORRENTI	Passivo a breve

Passivo permanente }

## La riclassificazione del Conto Economico

### RICAVI & COSTI PER AREA

REDDITO OPERATIVO  
 (GESTIONE CARATTERISTICA)  
 +  
 SALDO GESTIONE EXTRA  
 CARATTERISTICA  
 +  
 SALDO GESTIONE FINANZIARIA  
 +  
 SALDO GESTIONE STRAORDINARIA  
 =  
 REDDITO LORDO  
 -  
 IMPOSTE  
 =  
 RISULTATO D'ESERCIZIO

### Ricavi di vendita

### Altri ricavi di esercizio

### Incremento magazzino prodotti

### PRODOTTO DI ESERCIZIO

### Spese utilizzo materie

### Altre spese operative

### VALORE AGGIUNTO

### Spese del personale

### MOL

### Amm.to ed acc.ti

### REDDITO OPERATIVO

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto


**Università**  
di Catania

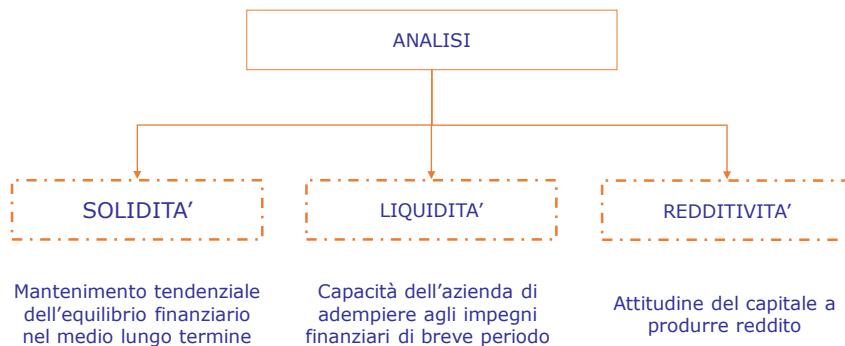
## Principali KPI

KPI ECONOMICI	Valori desumibili dal Conto Economico
Valore della Produzione	
Margine di Contribuzione %	
Margine Operativo Lordo EBITDA %	
Margine Operativo Netto EBIT %	
Risultato Netto di Esercizio %	
Cash Flow / Fatturato	
Oneri Finanziari / Fatturato %	
INDICATORI DI CASH FLOW	
POSIZIONE FINANZIARIA A INIZIO PERIODO	(AC+AF) - (PC+PF)
+ FLUSSO DI CASSA ANNUALE	
= POSIZIONE FINANZIARIA A FINE PERIODO	
NETTO A LUNGO TERMINE	AF - PF
AUTOFINANZIAMENTO	Valori desumibili dal Bilancio
Risultato d'esercizio	
+ Accantonamenti	
+ Ammortamenti	
+ Accantonamenti TFR	
TOTALE	= Autofinanziamento

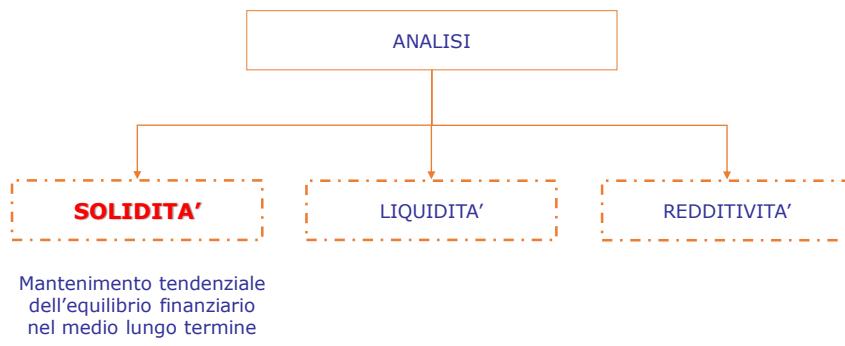
Startup d'Impresa e Modelli di Business

**Università**  
di Catania

## L'analisi per indici



## L'analisi della solidità



## L'analisi della solidità



### MARGINE DI STRUTTURA

(*covering margin*)

#### Mezzi Propri - Attivo Fisso

esprime la capacità dell'impresa di coprire gli investimenti in immobilizzazioni con fondi propri; se è negativo, indica una situazione di bassa capitalizzazione.

## Altri Indici di solidità

### ➤ Indice di copertura delle immobilizzazioni

(Capitale proprio+ Passività consolidate) / Immobilizzazioni nette

se l'indice ha un valore uguale o superiore a 1 gli investimenti a medio e lungo termine sono finanziati con capitale di rischio.

### ➤ Il grado di indebitamento (Leverage)

(Debiti a m/l termine+ Debiti finanziari a breve) / Mezzi propri

esprime il rapporto tra mezzi di terzi e i mezzi propri della startup, maggiore è il valore dell'indice maggiore risulta la startup indebitata presso terzi e, quindi, la solidità è indebolita

## Altri Indici di solidità

### ➤ Indice di copertura delle immobilizzazioni

(Capitale proprio + Passività consolidate) / Immobilizzazioni nette

se l'indice ha un valore uguale o superiore a 1 gli investimenti a medio e lungo termine sono finanziati con capitale di rischio.

### Copertura delle attività immobilizzate

$$\frac{\text{Debiti a lungo termine} + \text{Capitale proprio}}{\text{Totale attivo immobilizzato}}$$

## Altri Indici di solidità patrimoniale

### Rapporto di indebitamento

➤ RI = AN/CN = CT/CN + 1

indicatore capacità di far fronte agli impegni verso terzi

➤ CN/AN

indice di indipendenza finanziaria

CN = Capitale Netto (Patrimonio Netto)

AN = Attivo Netto (Totale Attivo)

CI = Capitale Investito nell'attività caratteristica

CT = Capitale di Terzi

RI = Rapporto di Indebitamento

IM = Immobilizzazioni Tecniche

➤ CT/CI

indice di solvibilità (più è basso maggiori garanzie per i creditori)

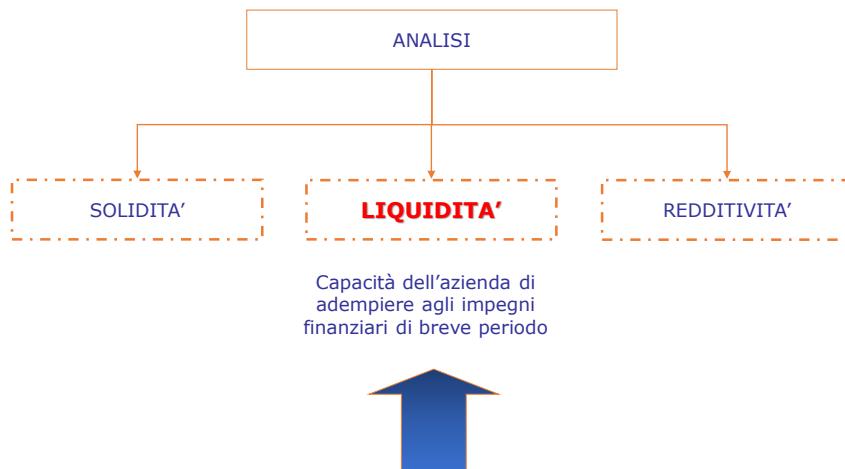
➤ CN/CI > 1/3

*proprietary ratio* (misura delle possibilità di espansione dell'impresa)

➤ CI = CN/IM

Grado copertura delle immobilizzazioni (più è alto maggiori garanzie per creditori)

## L'analisi della liquidità



### *Indice di Liquidità corrente Quoziente di Disponibilità (QD)*

#### Indice di liquidità corrente (Current ratio)

Indica se l'ammontare delle attività che ritorneranno in forma liquida entro un anno è superiore ai debiti che nello stesso arco temporale diventeranno esigibili. Il numeratore comprende la somma delle liquidità immediate e differite e delle giacenze di magazzino; il denominatore è dato dalle passività a breve termine.

$$\text{Liquidità corrente \%} = \frac{\text{Attività a breve}}{\text{Passività a breve}}$$

- ✓ Esprime il rapporto tra speranze di incasso a breve (crediti, scorte) ed impieghi di pagamento a breve; se presenta valori inferiori a 1, indica la potenzialità di insolvenza, ossia di incapacità a far fronte agli impegni assunti



**Current ratio < 90%**



**Current ratio > 110%**

## Quoziente di Liquidità immediata (quick ratio o acid test)

### Indice di liquidità immediata (Quick ratio o Acid test)

Rappresenta la capacità dell'impresa di far fronte alle obbligazioni scadenti nel breve termine attraverso le risorse che si rendono effettivamente disponibili in forma liquida nello stesso arco temporale.

$$\text{Liquidità immediata \%} = \frac{\text{Attività a breve - Disponibilità}}{\text{Passività a breve}}$$

- ✓ Evidenzia il **grado di liquidità dalla startup**, vale a dire, la capacità di rispettare le scadenze a breve termine.
- ✓ Al **numeratore** sono esclusi il magazzino e gli eventuali lavori in corso su ordinazione (Disponibilità), elementi che si ritiene siano di difficile liquidabilità rispetto ai crediti o alle liquidità immediate.
- ✓ Un **andamento crescente** del quoziente è generalmente considerato come un sintomo positivo della solvibilità a breve dell'impresa. Un indice uguale ad 1 esprime un perfetto equilibrio, in cui le passività correnti sono pari alle attività correnti.



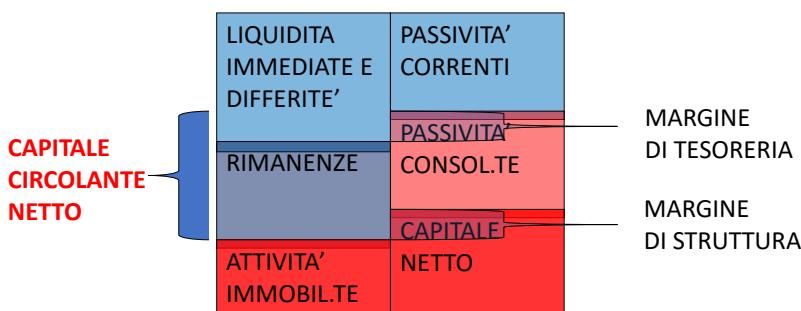
## Il Capitale Circolante Netto (CCN)

### ➤ CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO

**(Rimanenze + Crediti Commerciali) – Debiti Commerciali a breve termine**

Indica il fabbisogno finanziario di breve creato dalla gestione caratteristica operativa; più è elevato, più la startup sopporta oneri per finanziare la sua gestione (valore positivo o negativo).

**È un modo alternativo per esprimere gli stessi concetti del current ratio**



## Giorni medi di incasso (DSO)

In inglese DSO (Days Sales Outstanding)

### Giorni di credito ai clienti (tempo medio di incasso)

È il rapporto tra le vendite ancora da riscuotere e le vendite effettuate in un giorno. Fornisce, dunque, il numero di giorni di dilazione mediamente accordata ai clienti.

$$\text{Giorni di credito ai clienti} = \frac{\text{Crediti commerciali}}{\text{Fatturato} / 360}$$

- Il divisore 360 è utilizzato per convenzione.
- Dalla liquidità derivante dai crediti dipende la capacità dell'impresa di saldare gli impegni assunti con i fornitori.
- È calcolato come rapporto tra valori non omogenei, poiché i crediti diversamente dal fatturato sono comprensivi di IVA.
- All'aumentare del quoziente, a parità di fatturato, aumenta il fabbisogno finanziario. Indice troppo alto = clienti in difficoltà, inaffidabili, insolventi.



Giorni di credito ai clienti > 250



Giorni di credito ai clienti < 180

## Giorni medi di incasso (DSO)

### Formula

$$\text{Giorni Medi di Incasso} = \frac{\text{Crediti vs clienti (al 31/12)}}{\text{Vendite} \times (1+\text{IVAmmedia})} \times 365$$

Da B/S

Da P&L

Nel bilancio, i crediti hanno IVA, le vendite NO, quindi l'aggiungiamo per renderli omogenei

## Giorni medi di pagamento (DPO)

In inglese DPO (Days Payables Outstanding)

### Giorni medi di credito dai fornitori (tempo medio di pagamento)

Indica il giorno medio di dilazione di pagamento dei fattori produttivi acquistati.

#### Debiti commerciali

$$\text{Giorni di credito dai fornitori} = \frac{\text{Debiti commerciali}}{\text{Acquisti} / 360}$$

- Il quoziente è calcolato come rapporto tra i debiti comprensivi di IVA e gli acquisti che invece sono al netto di IVA → valori non omogenei
- Un valore troppo elevato del quoziente può essere indice dell'incapacità dell'impresa a saldare i propri debiti. Porre attenzione anche ai valori troppo contenuti → tempi di pagamento brevi comportano un sostanziale assorbimento di liquidità (espansione del capitale circolante netto operativo).



Giorni medi di credito dai fornitori > 200



Giorni medi di credito dai fornitori < 150

## Giorni medi di pagamento (DPO)

### Formula

$$\text{Giorni Medi di Pagamento} = \frac{\text{Debiti vs fornitori (al 31/12)}}{(\text{COGS} + \text{altri costi}) \times (1+\text{IVA})} \times 365$$

Da.. → B/S  
Da.. → P&L

Escluso i costi del personale

## Giorni di scorta media di magazzino

### Giorni di scorta media (giacenza media del magazzino)

Esprime il numero medio di giorni di permanenza delle scorte in magazzino. L'aumento dei giorni di scorta media determina un incremento dell'investimento in disponibilità e quindi del fabbisogno di capitali.

$$\text{Giorni di scorta media} = \frac{\text{Magazzino}}{\text{Acquisti / 360}}$$

- I valori a numeratore e denominatore non sono omogenei (diversi tipi di rimanenze)
- All'aumentare del quoziente, aumenta il tempo di permanenza delle attività in magazzino. Cause: cambiamenti nel processo produttivo (materie prime); scelte di carattere commerciale o obsolescenza dei prodotti (prodotti finiti).

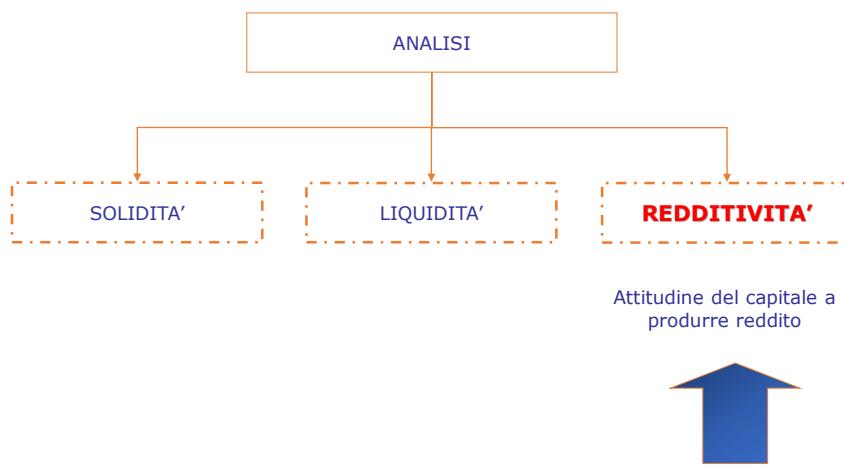


**Giorni di scorta media > 200**

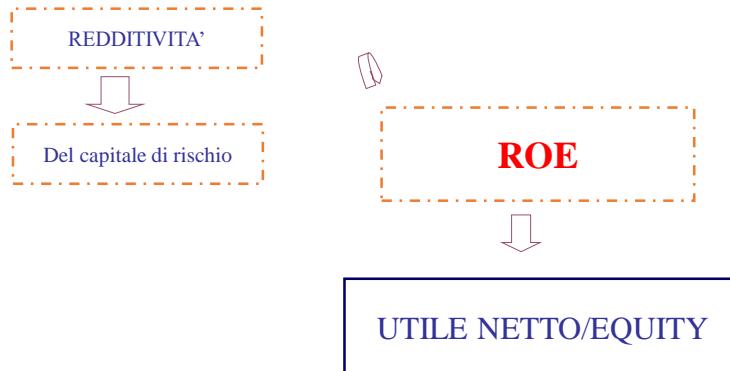


**Giorni di scorta media < 100**

## L'analisi della redditività



## L'analisi della redditività - il ROE



## L'analisi della redditività - il ROE

### **ROE (Return On Equity) – Redditività dei mezzi propri**

Esprime la redditività complessiva dei mezzi propri, ossia quanti € di **utile netto** l'impresa ha saputo realizzare per 100€ di capitale di rischio (il **patrimonio netto**).

$$\text{ROE \%} = \frac{\text{Risultato netto}}{\text{Capitale proprio}}$$

- ✓ Esprime il **rendimento che gli azionisti ottengono dall'impresa**; tale rendimento è residuale ossia costituisce ciò che rimane agli azionisti dopo che la startup ha remunerato tutti gli altri portatori di interessi (fornitori, Banche, dipendenti).
- ✓ Indica la **redditività complessiva dei mezzi propri** poiché il risultato netto comprende i risultati realizzati sulle diverse aree della gestione.

## L'analisi della redditività - il ROE

- ✓ Approssima il **livello di autofinanziamento** poiché rappresenta in modo sintetico l'ammontare delle risorse generate dall'attività complessiva dell'impresa.
- ✓ Consente di effettuare una prima **valutazione dell'investimento** nell'impresa → confronto con i rendimenti sperati e con i rendimenti di investimenti alternativi.
- ✓ Il valore del ROE, se elevato, **influenza positivamente** la capacità dell'impresa di reperire nuove risorse a titolo di capitale proprio!!



**ROE < 2%**



**ROE > 6%**

## L'analisi della redditività operativa - il ROI

### ROI (Return On Investment) – Redditività del capitale investito

Esprime la massima remunerazione che la gestione caratteristica è in grado di produrre per 100€ di risorse finanziarie raccolte a titolo di debito o di capitale di rischio.

#### Risultato operativo

$$\text{ROI \%} = \frac{\text{Risultato operativo}}{\text{Fonti di copertura del fabbisogno finanziario}}$$

- ✓ Il **numeratore** considera il risultato della gestione caratteristica che quindi non tiene conto delle gestioni straordinarie e fiscale e degli oneri e proventi finanziari.
- ✓ Il **denominatore** comprende le risorse di natura finanziaria raccolte dall'impresa sotto forma di debito e di capitale di rischio (totale netto dell'Attivo).

## L'analisi della redditività operativa - il ROI

- ✓ Esprime il **rendimento medio degli investimenti** che l'impresa ha effettuato per la sua attività operativa; fornisce una misura dell'efficienza globale della gestione operativa, cioè di ciò che l'impresa "sa fare" (unica fonte per generare redditività duratura).
- ✓ Nel complesso il ROI rappresenta la **remunerazione** che la gestione caratteristica è in grado di produrre per le risorse finanziarie raccolte.
- ✓ È indice di **equilibrio economico** che la remunerazione offerta dalla gestione caratteristica ai capitali investiti in CCN e in attività fisse sia superiore al relativo costo.



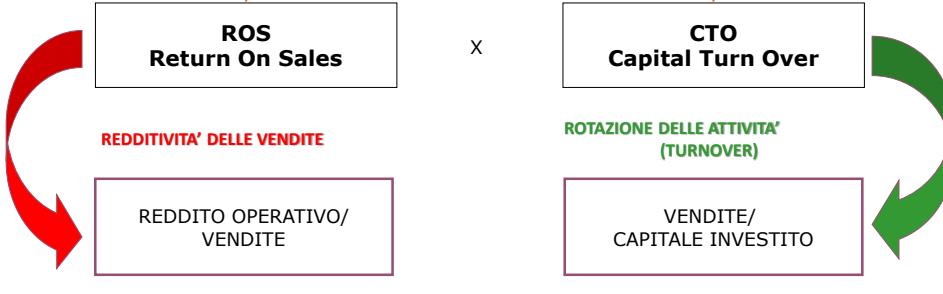
**ROI < 7%**



**ROI > 15%**

## L'analisi della redditività operativa

ROI



$$\text{ROI} = \text{RO/CI} = \text{RO/RV} \times \text{RV/CI}$$

$$\text{ROS} \times \text{CTO}$$

## Redditività delle Vendite - il ROS

### **ROS (Return On Sales) – Redditività delle vendite**

Esprime la **redditività delle vendite**. Indica quanti € di reddito operativo sono stati prodotti per 100€ di ricavo (ossia, quanta parte di ricavi residua dopo la copertura dei costi della gestione caratteristica).

$$\text{ROS \%} = \frac{\text{Risultato operativo}}{\text{Ricavi netti}}$$

- ✓ Fornisce una **misura dell'efficienza operativa** di governo dei costi e dell'efficacia di rapporto con il mercato (prezzi, sconti, volumi, mix di vendita), essendo la diretta espressione dei legami tra prezzi di vendita, volumi e costi operativi, dato il fatturato netto realizzato.
- ✓ Tende a variare notevolmente a seconda del settore di appartenenza dell'impresa.



**ROS < 2%**



**ROS > 13%**

## *Il tasso di Rotazione del Capitale Investito*

### **Turnover (Rotazione del Capitale Investito)**

Rappresenta il **numero di volte in cui il capitale investito ritorna in forma liquida per effetto dei ricavi di vendita**. Esprime quanti € di vendite sono stati prodotti per ogni € di attività investite nell'impresa.

$$\text{Turnover} = \frac{\text{Ricavi Netti}}{\text{Totale Attivo}}$$

- ✓ Esprime quante vendite creano 1 euro di investimenti effettuati dalla startup; fornisce una misura dell'efficienza strutturale di governo dell'impresa.
- ✓ Il turnover è strettamente dipendente dal settore, oltre che dalla capacità gestionale della startup.
- ✓ Maggiore è il tasso di rotazione del capitale investito, maggiore è il risultato economico complessivamente ottenuto.



**Turnover < 1%**



**Turnover > 2%**

## EBITDA

EBITDA (Earnings before interest, tax, depreciation and amortization)  
Utile al lordo di interessi, imposte, svalutazioni, ammortamenti

### EBITDA/OF

Esprime il grado di copertura che il **MARGINE OPERATIVO LORDO** (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) è in grado di fornire agli oneri finanziari complessivamente pagati dall'impresa.

## EBITDA / OF

- È utile per apprezzare gli effetti della struttura finanziaria sul risultato economico aziendale (è la copertura che residua per la remunerazione del capitale a prestito (e per gli ammortamenti) dopo aver remunerato il personale e sostenuto i costi per i beni e servizi acquistati).
- L'EBITDA precede gli ammortamenti e le svalutazioni → costi e ricavi che concorrono alla sua formazione non hanno manifestazione monetaria immediata → indicazioni imprecise sul flusso di cassa della gestione corrente



**EBITDA/OF < 2**



**EBITDA > 5,5**

## EBIT

**EBIT (Earnings before interest and tax) = Utile al lordo di interessi e imposte**

### EBIT/OF

Il quoziente indica il grado di copertura che il reddito operativo è in grado di fornire al costo delle risorse finanziarie. Al numeratore è indicato il reddito operativo (Earnings Before Interest and Taxes), rapportato agli oneri finanziari.

## EBIT/OF

- Quando l'indice è minore di 1, EBIT è minore di OF → Il reddito generato dalla gestione caratteristica non è sufficiente a remunerare il capitale acquisito per produrlo.



**EBIT/OF < 1,7**



**EBIT/OF > 4**

## Break Even Analysis

**BREAK EVEN POINT** = punto di rottura o punto di pareggio  
 ➔ volume di vendita o fatturato per il quale

COSTI TOTALI = RICAVI TOTALI



RISULTATO ECONOMICO = 0

Costi totali = Ricavi totali

$$CT = RT$$

Costi totali = Costi fissi + Costi variabili

$$CT = CF + CV$$

Costi totali = Costi fissi + (costo variabile unitario x quantità prodotta e venduta)

$$CT = CF + cv \times q$$

## Metodo di calcolo del BEP

$$CT = RT$$

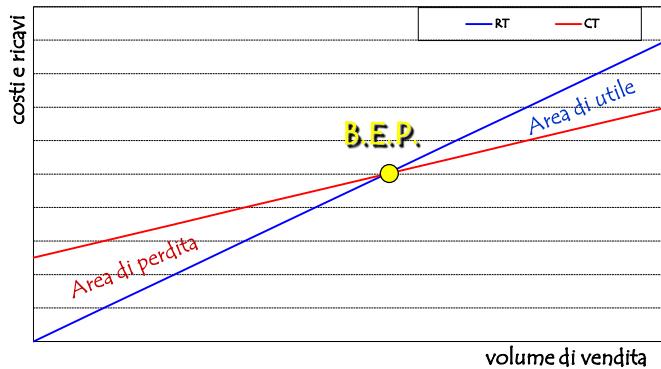
$$CF + cv \times q = p \times q$$

$$q = \frac{CF}{p - cv}$$

Quantità (BEP) = Costi fissi totali / (Ricavo  
unità di prodotto – Costi variabili unitari)

$p - cv$  = margine unitario di contribuzione,  
con il quale ogni prodotto partecipa alla  
copertura dei costi fissi

## Grafico del BEP



**Fine Dispense**  
**Parte 3**  
**Il Business Plan**