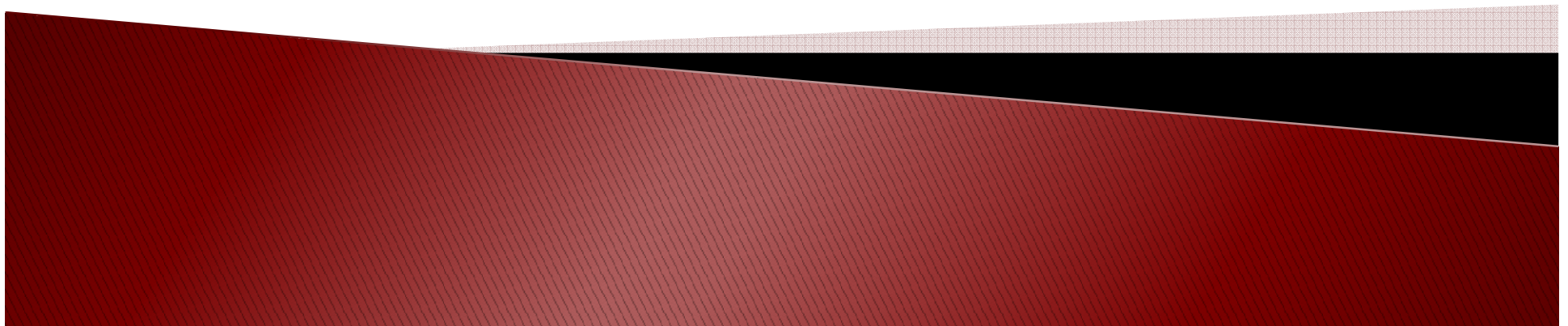


Il Business Plan: aspetti strategici

Prof. Marco Pisano



Diritto d'autore per materiale audio-video online

Tutto il materiale presente in questa presentazione è protetto da diritto d'autore; può essere utilizzato per finalità di studio e di ricerca a uso individuale e non può essere utilizzato per finalità commerciali, per finalità di lucro anche indiretto (per es. non può essere condiviso su piattaforme online a pagamento o comunque su servizi erogati a scopo di lucro o su siti che guadagnano con introiti pubblicitari). E' inoltre vietata la condivisione su social media di materiale coperto da diritto d'autore, salvo l'adozione di licenze creative commons.

Si richiama l'attenzione degli utenti a un uso consapevole e corretto dei materiali resi disponibili dalla comunità universitaria, nel rispetto delle disposizioni del codice etico di Ateneo.

Executive summary

- Finalità del Business Plan
- I destinatari e la Business Idea
- Le aree di analisi
- Il piano di marketing
- Il piano operativo
- L'organizzazione e la struttura
- Il Financial Planning
- Break even e Sensitivity analysis



Executive summary

- **Finalità del Business Plan**
- I destinatari e la Business Idea
- Le aree di analisi
- Il piano di marketing
- Il piano operativo
- L'organizzazione e la struttura
- Il Financial Planning
- Break even e Sensitivity analysis



Finalità del Business Plan

- Definire la mission dell'impresa
- Valutare l'ambiente esterno all'impresa
- Analizzare la fattibilità economica e finanziaria del progetto
- Pianificazione delle strategie e determinazione del piano operativo
- Utilizzo del budgeting e analisi degli scostamenti per il controllo dei risultati dell'investimento
- Definizione dell'assetto organizzativo necessario
- Supporto ad un sistema di direzione per obiettivi (MBO)
- Accesso alle fonti di finanziamento
- Supporto per la valutazione del valore economico d'azienda

Finalità del Business Plan

Il Business Plan non è solo strumento di presentazione di un progetto finalizzato al reperimento dei capitali

Si tratta di uno strumento gestionale, che accompagna la vita di una impresa anche ben oltre le fasi di start-up



Finalità del Business Plan

Il Business Plan assolve a una funzione

- **Interna** finalizzata a

- Valutazione delle potenzialità di un progetto di investimento (per una start-up)
- Supporto alla gestione corrente del business (per aziende già avviate)
- Valutazione della sostenibilità finanziaria ed economica dell'attività
- Implementazione del piano operativo d'impresa
- Coinvolgimento di tutte le aree di responsabilità alla mission aziendale
- Valutazione di progetti di diversificazione

- **Esterna** finalizzata alla presentazione del progetto imprenditoriale ad interlocutori “esterni” per l’ottenimento dei fondi necessari alle nuove iniziative, anche di imprese già esistenti.



Executive summary

- Finalità del Business Plan
- **I destinatari e la Business Idea**
- Le aree di analisi
- Il piano di marketing
- Il piano operativo
- L'organizzazione e la struttura
- Il Financial Planning
- Break even e Sensitivity analysis



I destinatari del Business Plan

- Proprietà (attuale e/o potenziale)
- Management
- Banche/Istituzioni finanziarie
- Altri soggetti (Istituzioni, Clienti, Fornitori, ecc.)



La Business Idea

- Descrizione sintetica ed efficace della Mission e della Value proposition
- Definizione degli obiettivi
- Descrizione sintetica del modello di business (benefici dell'offerta per il cliente, target di mercato)



Executive summary

- Finalità del Business Plan
- I destinatari e la Business Idea
- **Le aree di analisi**
- Il piano di marketing
- Il piano operativo
- L'organizzazione e la struttura
- Il Financial Planning
- Break even e Sensitivity analysis



Le aree di analisi

- a) Analisi dell'azienda
- b) Analisi del prodotto/mercato
- c) Analisi di scenario
- d) Le strategie aziendali



a) Analisi dell'azienda

- Impresa già operante

- Storia dell'impresa
- Governance (evoluzione e stato attuale)
- Competenze maturate
- Core business
- Operazioni straordinarie (cessioni, acquisizioni, ...)

- Startup

- Partecipanti all'iniziativa
- Lo stadio di sviluppo delle attività in corso.



b) Analisi del prodotto/mercato

- Associare i prodotti/servizi al target di clientela.
- Segmentazione della domanda secondo possibili dimensioni:
 - **geografica**, con la suddivisione del mercato per aree territoriali o per zone climatiche;
 - **demografica**, allorché siano considerate caratteristiche demografiche, quali popolazione, fascia di età, sesso;
 - **socio-economica**, per variabili quali occupazione, reddito, educazione, classe sociale;
 - **psicografica**, se l'analisi del target si concentra su elementi quali bisogni, motivazioni di acquisto, valori.



c) Analisi di scenario

Per **scenario** si intende “una visione internamente coerente di quanto potrebbe avvenire in futuro; non è una previsione ma un possibile futuro”



c) Analisi di scenario

Ai fini di questa analisi è necessario chiedersi:

- Quali scenari nel futuro?
- Se lo scenario cambia, quali ripercussioni dobbiamo attenderci nel nostro business?



Il modello delle cinque forze

La redditività media di lungo periodo di un settore è determinata dall'interazione di cinque fattori.



Potenziati nuovi concorrenti

Le principali barriere all'entrata sono:

- Economie di scala
- Accesso alla tecnologia
- Differenziazione dei prodotti
- Switching costs
- Accesso alla distribuzione
- Svantaggi di costo indipendenti dalla dimensione
- Intervento dello Stato



Compratori



I compratori hanno un potere di negoziazione alto in presenza delle seguenti condizioni:

- Pochi di loro acquistano una parte rilevante della produzione dell'impresa
- Il prodotto o il servizio offerto dall'impresa non è diverso da quello dei concorrenti
- E' possibile l'integrazione verticale a "monte"
- Il valore di quanto il compratore acquista è una quota modesta dei costi totali del compratore stesso
- I costi sostenuti per passare da un fornitore all'altro (switching costs) sono bassi

Fornitori



I fornitori sono in posizione di forza quando esistono le seguenti condizioni:

- I compratori di un settore sono molti, ma i fornitori sono pochi
- I prodotti offerti dai fornitori non hanno sostituti
- Il valore dei prodotti o dei servizi acquistati da un certo fornitore è una quota rilevante dei costi totali dell'impresa che li acquista
- E' possibile l'integrazione verticale a "valle"
- La marca del fornitore ha una elevata capacità di attrazione. Ciò vale in particolare quando il compratore è un'impresa che a sua volta rivende



Prodotti sostitutivi



La minaccia competitiva creata dai prodotti sostitutivi è forte in presenza delle seguenti condizioni:

- L'esistenza di prodotti sostitutivi facilmente ottenibili pone un tetto ai prezzi che un settore può applicare al proprio prodotto
- Se il compratore è in grado di confrontare facilmente non solo i prezzi, ma anche la qualità e le prestazioni dei vari prodotti sostitutivi, la pressione della concorrenza è forte
- Dalle difficoltà o dai costi che i clienti di un settore affrontano per passare da un prodotto all'altro dipende l'intensità (forte o debole) della forza competitiva dei prodotti sostitutivi



Rivalità tra concorrenti



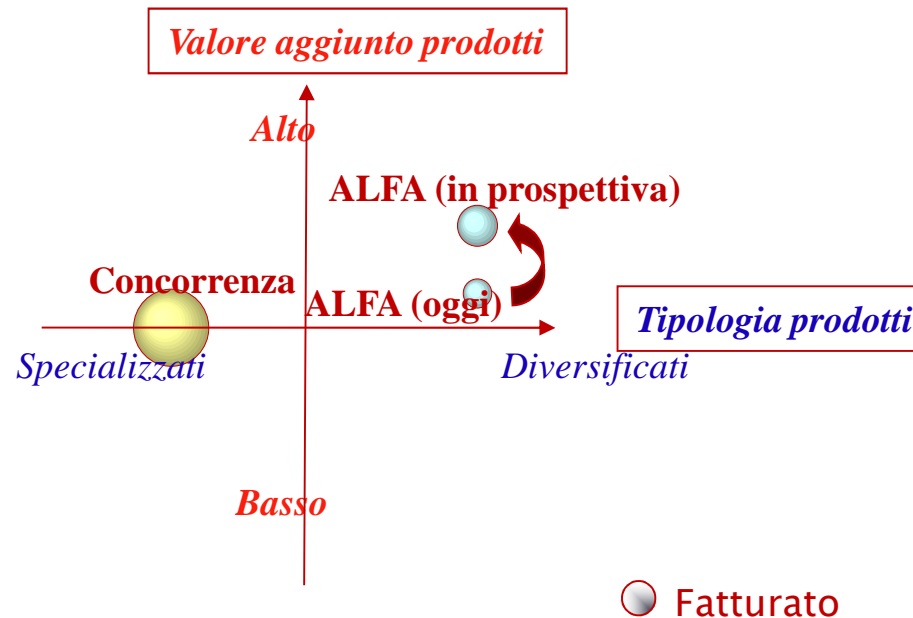
L'intensità della rivalità tra concorrenti dipende principalmente da:

- Numero dei concorrenti e loro dimensione
- Ritmo di sviluppo del settore
- Caratteristiche del prodotto
- Struttura dei costi
- Barriere all'uscita
- Rivali differenti
- Capacità operativa

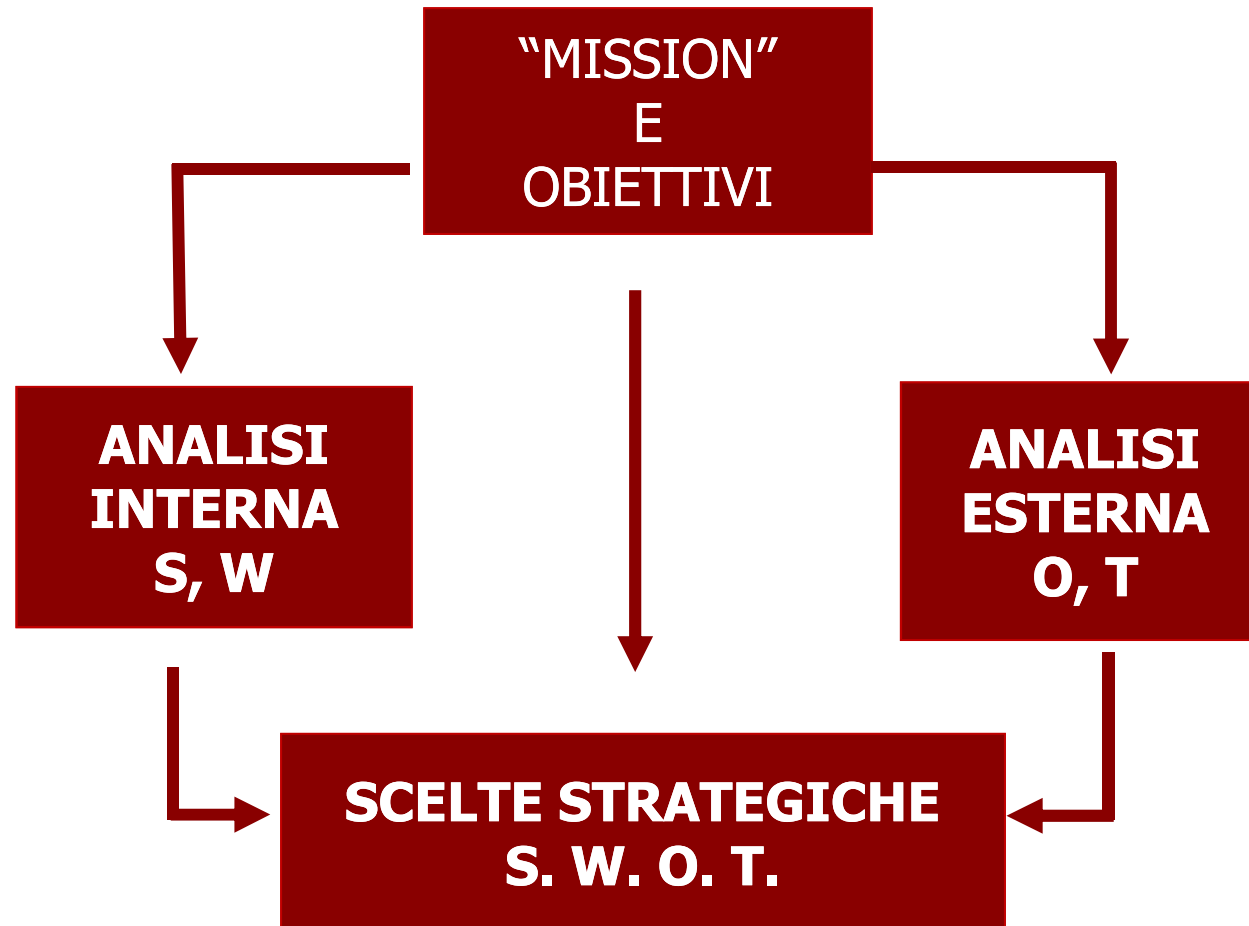


Le mappe di posizionamento

Per posizionamento si intende la collocazione di un prodotto o un servizio nella percezione dei clienti rispetto ai prodotti o servizi concorrenti.



d) Le strategie aziendali



Analisi SWOT

STRENGTHS: risorse che l'impresa possiede e capacità che l'impresa ha sviluppato sulle quali può costruire vantaggi competitivi sostenibili. Sono un qualcosa che l'impresa fa meglio delle altre.



Analisi SWOT

WEAKNESSES: risorse e capacità carenti che impediscono all'impresa di sviluppare vantaggi competitivi sostenibili. Sono qualcosa che l'impresa fa peggio di altre.



Analisi SWOT

OPPORTUNITIES: tendenze positive o cambiamenti dell'ambiente che possono contribuire a migliorare i risultati di un'impresa.



Analisi SWOT

THREATS: tendenze negative dell'ambiente o cambiamenti che peggiorano i risultati di un'impresa.



Analisi SWOT

Impresa Newco (Alfa+Beta+Gamma)

STRENGTH <ul style="list-style-type: none">• Discreta presenza di Alfa sul mercato del Far East, specie sui clienti medio-piccoli• Affidabilità e qualità delle macchine Beta• Prodotti non commodity di Gamma• Buon supporto tecnico alla vendita e post-vendita	OPPORTUNITIES <ul style="list-style-type: none">• Potenziali sinergie commerciali tra Alfa e Beta• Mercato dei grandi clienti in Far East• Attrattività di Gamma per potenziali partnership• Elevata domanda dei nuovi prodotti Alfa
WEAKNESS <ul style="list-style-type: none">• Costi industriali elevati e strutture sovradimensionate rispetto all'attuale livello di business• Prodotti non "customer oriented" per il Far East• Disuniformità di approccio al mercato dei vari brand / prodotti e ridotto potenziale di sinergia con Gamma• Politiche, organizzazione e cultura aziendali frammentarie	THREATS <ul style="list-style-type: none">• Situazione tesa dei fornitori per i mancati pagamenti• Situazione economico - finanziaria difficile• Possibile inadeguatezza dei nuovi prodotti Alfa• Livello manageriale molto debole



Executive summary

- Finalità del Business Plan
- I destinatari e la Business Idea
- Le aree di analisi
- **Il piano di marketing**
- Il piano operativo
- L'organizzazione e la struttura
- Il Financial Planning
- Break even e Sensitivity analysis



Il piano di marketing

Il piano di marketing ha le seguenti finalità:

- Esplicitare gli **obiettivi di marketing** (obiettivi quali-quantitativi della politica commerciale) ripartiti per area di affari.
- Verificare la coerenza delle **strategie** commerciali non solamente con la politica di marketing ma soprattutto con le complessive strategie aziendali
- Definire le **leve di marketing-mix**, dal prodotto (servizio) al prezzo, promozione/pubblicità e canali di distribuzione/vendita e relativo impatto economico/finanziario



Prodotto

Il prodotto fa riferimento ai connotati tecnico-fisici di un singolo bene materiale, alle caratteristiche dei servizi, ai sistemi di offerta costituiti da un insieme di prodotti e servizi.

Gli elementi che caratterizzano un prodotto sono articolati su differenti livelli:

- **Elementi soglia:** che caratterizzano le funzionalità minime che il prodotto deve possedere per essere considerato dalla clientela
- **Elementi di posizionamento:** che servono a differenziare l'offerta dell'impresa e a distinguersi dai competitor
- **Elementi di unicità:** che rendono il prodotto unico e consentono all'impresa di ottenere un vantaggio competitivo

Prezzo

Elemento fondamentale nella politica di marketing, per essere correttamente determinato deve tenere in considerazione i seguenti aspetti:

- A livello di **prodotto**

- Elasticità/rigidità della domanda
- Percezione della componente prezzo

- A livello di **azienda**

- Struttura dei costi
- Piano delle vendite e livello di profitto atteso



Pubblicità/promozione

Si tratta della gestione della complessiva politica di comunicazione dell'impresa volta ad influenzare le attitudini di consumo.

○ **STRUMENTI:**

- **Pubblicità diretta e indiretta** – tramite media (radio, Tv, giornali, riviste), canali diretti (volantini, posta, telefono) o forme ibride (Web), sponsorizzazioni.
- **Promozione** – forme di incentivazione non ordinarie (sconti di lancio di prodotto, coupon di acquisto, campioni gratuiti,...)
- **Merchandising** – nell'accezione di strumenti volti a valorizzare la visibilità dell'offerta e l'esposizione dei prodotti in vendita.

○ **DESTINATARI:**

- Acquirenti attuali e potenziali
- Influenzatori



Canali di distribuzione

Si tratta della definizione del canale distributivo coerente al target e della gestione commerciale.

CRITERI:

- **Costo/benefici:** confronto tra benefici commerciali di una determinata scelta ed i relativi costi;
- **Caratteristiche del prodotto:** idoneità della soluzione distributiva rispetto alle peculiarità di prodotto;
- **Caratteristiche del mercato:** situazione di contesto e verifica della disponibilità/accesso ad un canale;
- **Strategia di marketing-mix:** coerenza della scelta rispetto alle altre leve di marketing.



Piano delle vendite

Il piano delle vendite va realizzato operando scelte in termini di:

- a) TECNICA di INDAGINE
- b) LIVELLO di ANALISI



a.1) Tecniche con base di indagine prevalente nel passato

Si tratta di metodi di stima che fanno riferimento all'andamento passato di variabili interne o esterne, quali:

- **Dati aziendali** (estrapolazione storica), nella considerazione dei tre elementi di trend di base, ciclicità e stagionalità;
- **Dati di settore** (trend settoriale), parametrando i passati tassi di crescita del mercato dell'offerta allo sviluppo atteso nel futuro;
- **Fattori di mercato**, ove si possa correlare il fatturato a dati esterni acquisibili sul mercato;

a.2) Tecniche con base di indagine prevalente nel futuro

Metodi alternativi possono basarsi più direttamente su dati di stima futuri, come nel caso di:

- **Indagini di mercato**, ove disponibili. Si tratta di studi ad hoc sul mercato dove possono essere già presenti previsioni e scenari di evoluzione
- **Stime e pareri** di manager, dipendenti ed esperti



b) Livello di analisi

Occorre scegliere a quale livello di indagine è utile schematizzarne i risultati (per esempio, per prodotto / linea / lotto, classe merceologica, area di affari, canale di vendita).... Oltre a decidere l'orizzonte temporale ed il grado di periodicità infrannuale.

Ai fini di controllo, il livello di classificazione del dato di vendita deve coincidere con il livello di cui si dispongono i dati di costo industriale, al fine di un efficace confronto di costo-ricavi.

Executive summary

- Finalità del Business Plan
- I destinatari e la Business Idea
- Le aree di analisi
- Il piano di marketing
- **Il piano operativo**
- L'organizzazione e la struttura
- Il Financial Planning
- Break even e Sensitivity analysis



Il piano operativo

In tale fase vengono realizzate le scelte di **localizzazione** commerciale e produttiva, legate a motivazioni di natura:

- **Commerciale** - vicinanza al mercato di consumo, coerenza con le esigenze del target, pubblicità indotta, etc..
- **Produttiva** - esigenze di approvvigionamento, disponibilità di manodopera, vicinanza ad infrastrutture di comunicazione o a fonti di know-how, etc..

Questa analisi deve considerare, oltre alla **situazione esistente**, anche la **prevedibile evoluzione** dei fattori esterni in grado di modificare il contesto.



Il piano operativo

Scelte di **produzione**:

- la descrizione del processo di trasformazione adottato
- le caratteristiche in termini di benefici ma anche di complessità (ed eventuale rischiosità) del processo
- i previsti meccanismi di controllo qualitativo
- il lay-out produttivo
- i macchinari necessari al raggiungimento degli obiettivi quali-quantitativi dell'output



Il piano operativo

Scelte di **logistica**:

- **movimentazione**, ossia i mezzi impiegati nel trasporto, le risorse umane dedicate, la gestione dei flussi informativi, la velocità di consegna,...
- **magazzino**, tra cui descrizione e caratteristiche dei locali dedicati e della merce stoccata, la capacità residua in ipotesi di crescita...
- **distribuzione**, ossia la scelta dei canali distributivi adottata.



Executive summary

- Finalità del Business Plan
- I destinatari e la Business Idea
- Le aree di analisi
- Il piano di marketing
- Il piano operativo
- **L'organizzazione e la struttura**
- Il Financial Planning
- Break even e Sensitivity analysis



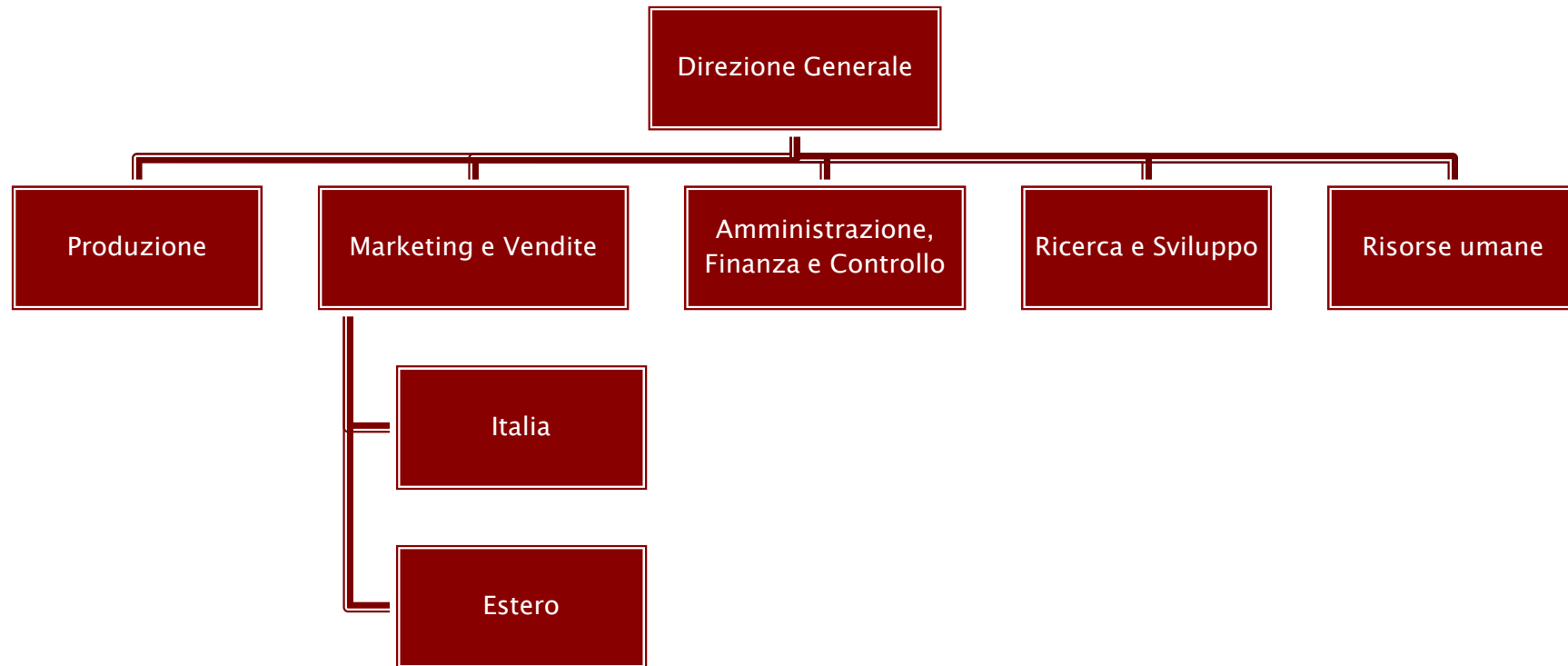
L'organizzazione

In tale sezione vengono illustrati:

- il **management della società** (skill ed expertise disponibili o acquisibili);
- l'**organigramma**, con la definizione precisa di ruoli e responsabilità gestionali;
- il **piano di motivazione**, ossia come la cultura aziendale intenda agire per avvicinarsi ai bisogni e le aspettative del suo personale interno e dei collaboratori (es. piano degli incentivi).



L'organizzazione



La struttura

In tale sezione devono essere riportati:

- **Forma giuridica**, avendo cura di esplicitare gli accordi sottoscritti dai soci (in genere vincolanti per un certo periodo di tempo), i riflessi fiscali, amministrativi e legali;
- **Accordi esterni**, joint venture, accordi commerciali, ...;
- **Licenze**, concessioni e autorizzazioni.

Grazie per l'attenzione



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TORINO