



Curso: "A utilização dos produtos típicos na gastronomia de qualidade"

## Il Business Plan

Emilio Chiodo

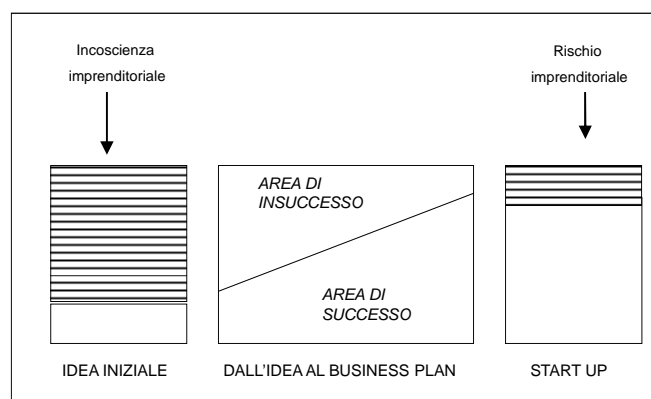
### Il business plan (piano di impresa):

- ❖ **Strumento per descrivere lo sviluppo di una nuova iniziativa imprenditoriale**
- ❖ **Per valutare gli effetti degli investimenti**
- ❖ **Per ottenere finanziamenti**
  
- ❖ **L'impresa deve programmare e progettare il cambiamento**
- ❖ **Il business plan è il progetto che motiva, analizza, valuta e riassume l'attività che si vuole intraprendere o lo sviluppo di un'attività già esistente**
- ❖ **Il business plan permette di far fronte ad una nuova iniziativa limitando quanto più possibile il rischio imprenditoriale**

**Il business plan si costruisce studiando l'attività imprenditoriale sotto il profilo:**

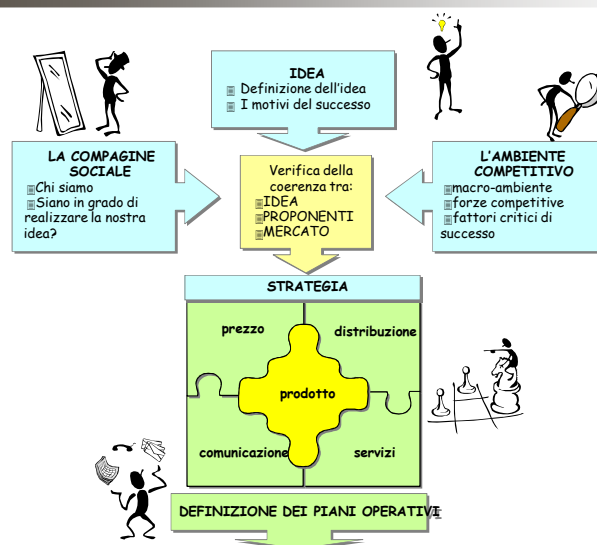
- strategico
  - organizzativo
  - commerciale
  - produttivo
  - legale
  - economico-finanziario
  - fiscale e patrimoniale
- ❖ **In un progetto a 3-5 anni: lungo periodo !**

**Il piano di impresa: la limitazione del rischio imprenditoriale**



### Alcune raccomandazioni:

- ❖ un buon business plan deve essere ricco di informazioni ma conciso, deve quindi evidenziare le parole e i punti chiave per la fattibilità dell'iniziativa;
- ❖ la redazione del business plan deve essere vista in primo luogo come un metodo di auto-valutazione e non solo come mezzo per ottenere dei finanziamenti esterni;
- ❖ in ogni caso il problema delle fonti di finanziamento va affrontato solo dopo aver definito l'iniziativa da realizzare nei suoi dettagli.

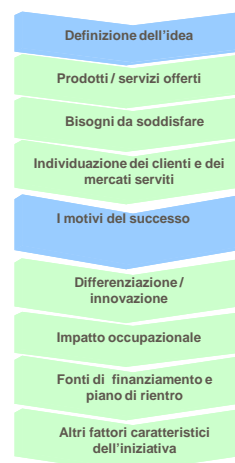


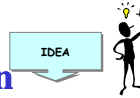
## Il business plan



## Il business plan

- ❖ **Definizione dell'idea**
  - i prodotti / servizi che si intende offrire,
  - i bisogni che questi possono soddisfare,
  - i clienti target e gli obiettivi di vendita.
- ❖ **E' importante inoltre evidenziare**
  - i principali motivi per i quali si pensa che l'iniziativa avrà successo,
  - la coerenza dell'idea con la compagine sociale
  - la coerenza dell'idea con gli obiettivi di eventuali soggetti finanziatori.





## ASA (Aree Strategiche d’Affari)

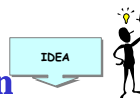
- ❖ aree omogenee definite in termini di prodotti/clienti/bisogni
  - i prodotti / servizi che si intende offrire;
  - i bisogni da soddisfare;
  - i clienti ai quali proporre la propria offerta.

**Tab. 1 – La tipologia dei prodotti / servizi offerti**

PRODOTTI / SERVIZI	CARATTERISTICHE (ED ELEMENTI DI INNOVAZIONE)
1.	
2.	
3.	

**Tab. 2 – I clienti serviti e le loro motivazioni di acquisto**

TIPOLOGIA DI CLIENTI SERVITI	BISOGNI / MOTIVI DI ACQUISTO
A.	
B.	



## ❖ Tab. 3 - Matrice prodotto / mercato

PRODOTTI	TIPOLOGIA DI CLIENTI		
	A	B	C
1.			
2.			
3.			



- ❖ Oltre a descrivere l'idea è importante sottolineare i motivi per cui la stessa avrà successo.
- ❖ Nello sviluppo di una nuova iniziativa diventa quindi cruciale sottolineare gli elementi di **innovazione** apportati dall'idea imprenditoriale, elementi che rappresentano una **differenziazione** dell'impresa rispetto alle altre imprese presenti sul mercato.
- ❖ In generale l'impresa per avere successo deve basare la propria strategia su un **vantaggio competitivo** rispetto ai concorrenti.



- ❖ Il successo di un'iniziativa imprenditoriale dipende anche dalle capacità dei soggetti che sono coinvolti nell'iniziativa.
- ❖ **ESSERE:**
  - insieme di valori, bisogni, aspettative individuali sulla cui base si sviluppa l'imprenditorialità;
- ❖ **SAPERE:**
  - insieme di competenze e conoscenze scolastiche e/o professionali;
- ❖ **SAPER FARE:**
  - abilità, capacità ed attitudini che determinano l'azione dell'attività imprenditoriale





- ❖ Per una nuova impresa si pone poi la necessità di valutare la **forma giuridica**, che incide sugli **aspetti gestionali, legali e fiscali**.
- ❖ Un ulteriore elemento rilevante riguarda i **requisiti soggettivi** che i proponenti devono eventualmente possedere per l'avvio dell'iniziativa imprenditoriale.

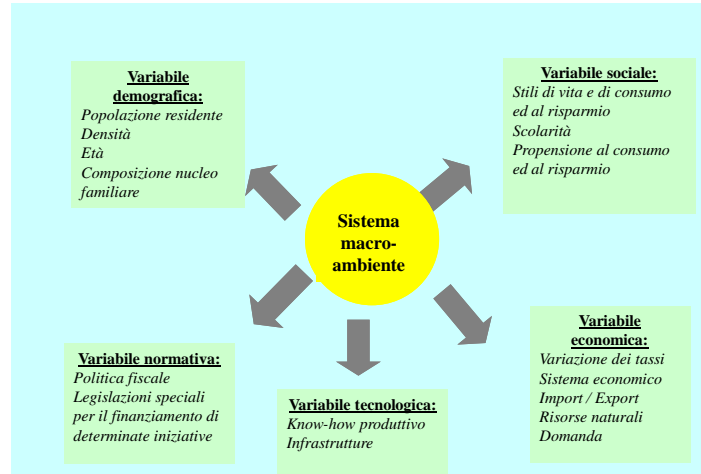


- ❖ Delineare un quadro di insieme dell'ambiente competitivo e del mercato di riferimento
  - Macro-ambiente
  - Mercato di riferimento
  - Le forze competitive
- ❖ Il mercato di riferimento
  - Clienti / obiettivo delle ASA
  - Dividere il mercato in segmenti
  - Selezionare i segmenti (TARGET)





## Il macro-ambiente di riferimento



TAB. 6 – LE MINACCE E LE OPPORTUNITÀ

Fattori di rischio		Perché possono costituire un pericolo
1		
2		
3		
Fattori favorevoli		Perché possono favorire l'iniziativa
1		
2		
3		

Fonte: Sviluppo Italia, Domanda di ammissione alle agevolazioni "microimpresa"



**Tab. 7 – Valutazione delle minacce e delle opportunità**

Periodo di accadimento			Minacce / opportunità	A					B	A x B Valore
				Rilevanza					Probabilità di accadimento %	
B	M	L		1	2	3	4	5		
			<i>Minacce:</i>							
			<i>Opportunità:</i>							

Fonte: Fondosviluppo, Guida alla redazione del Piano d'impresa

B ⇒ breve: entro 1 anno  
M ⇒ medio: tra 1 – 3 anni  
L ⇒ lungo: oltre i 3 anni



- ❖ Il **mercato di riferimento** è l'insieme dei **clienti** che l'azienda intende raggiungere, cioè dei soggetti che possono acquistare i beni o servizi dell'impresa.
- ❖ Lo strumento concettuale utilizzato è quello della **segmentazione del mercato**.
- ❖ L'impresa deve dividere il mercato in gruppi di consumatori che abbiano delle caratteristiche simili in relazione al prodotto che l'impresa vuole proporre (nei gusti, nei comportamenti, ecc.): questi gruppi sono definiti **segmenti di mercato**.
- ❖ L'impresa deve poi scegliere quel gruppo o quei gruppi che può servire con profitto (**identificazione del target**).

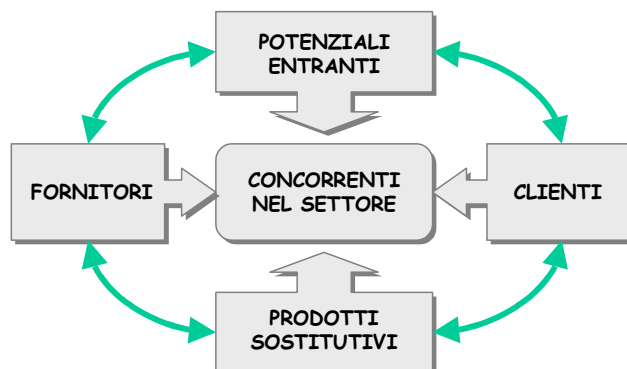


### ❖ Le forze competitive

- descrivere e quantificare in modo dettagliato i “clienti obiettivo” (partendo dalle ASA precedentemente individuate);
- individuare e quantificare i concorrenti che operano sul mercato;
- identificare i fornitori e la loro forza contrattuale;
- individuare eventuali prodotti sostitutivi idonei a soddisfare gli stessi bisogni.



### L'analisi delle forze competitive



### ❖ La domanda (notizie qualitative)

- quali bisogni intende soddisfare il potenziale acquirente con i prodotti / servizi che si prevede di offrire;
- qual è il processo di acquisto (come, dove ed in che occasione si acquista);
- qual è la frequenza di acquisto;
- se esiste stagionalità negli acquisti;
- qual è la sensibilità al prezzo (come cambia l'acquisto in funzione del prezzo);
- quanto il cliente è disposto a spendere per un prodotto / servizio che abbia determinate caratteristiche;
- qual è la forza contrattuale del cliente.

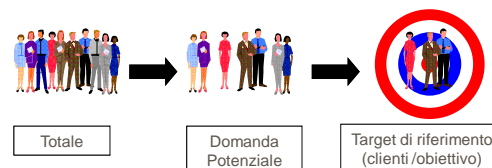


### ❖ La domanda (Ricerca di mercato)

- Analisi a tavolino
- Indagini sul campo

### ❖ Obiettivo finale:

- Quantificare la domanda (target) di riferimento
- Calcolare il fatturato che si prevede di realizzare



## ❖ Identificare le tipologie di clienti

**Tab. 8 - Le tipologie di clienti**

Gruppi di clienti	descrizione delle caratteristiche che li contraddistinguono	bisogni da soddisfare che esprimono	numerosità del gruppo riferita all'area geografica di interesse	n. di clienti appartenenti al gruppo che si pensa di conquistare
1				
2				
3				

Fonte: Sviluppo Italia, Domanda di ammissione alle agevolazioni "microimpresa"

## ❖ Quantificare la domanda (target) di riferimento

- Calcolare il fatturato che si prevede di realizzare

Tipologia di clienti	Clienti potenziali		Acquisti medi per cliente	Acquisti totali
	Numero	Frequenza d'acquisto		



## ❖ L'offerta

- Concorrenti diretti: imprese che offrono lo stesso prodotto sullo stesso mercato
- Concorrenti indiretti: imprese che sono in grado di soddisfare la stessa categoria di bisogni

### Delinare un profilo dei concorrenti

- Un elenco dei concorrenti
- La loro ubicazione geografica
- Gli elementi distintivi dei principali concorrenti (fatturato, addetti, ecc.)
- Le loro quote di mercato
- Le strategie e politiche di marketing (la gamma de prodotti, la qualità, i prezzi, il servizio offerto ecc.)
- Punti di forza e punti di debolezza della concorrenza.



## Analisi dei principali concorrenti

Nominativo concorrenti diretti (stessa tipologia di attività)	Informazioni sui concorrenti	Punti di forza e punti di debolezza dei prodotti e/o dei servizi offerti dai concorrenti
1.	Localizzazione geografica Fatturato Addetti Mix di prodotti	
2.		
3.		
Nominativo concorrenti indiretti (attività diverse ma che soddisfano lo stesso bisogno)	Localizzazione (indirizzo sede operativa)	Punti di forza e punti di debolezza dei prodotti e/o dei servizi offerti dai concorrenti
1.	Localizzazione geografica Fatturato Addetti Mix di prodotti	
2.		
3.		



### ❖ Il posizionamento

- comprendere le strategie della concorrenza;
- raggruppare le aziende che adottano strategie simili (individuazione dei gruppi strategici).

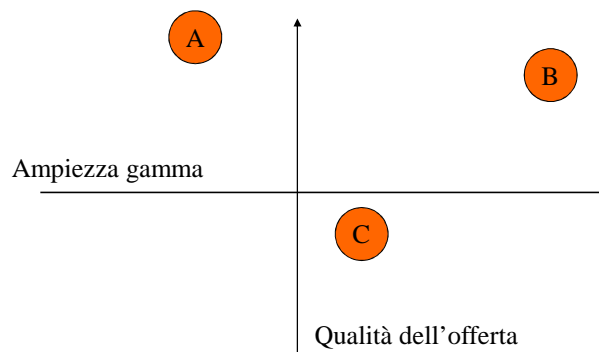
### ❖ mappa dei raggruppamenti strategici (o mappa di posizionamento)

- descrive il posizionamento competitivo delle aziende concorrenti sul mercato:
  - grado di specializzazione (ampiezza della gamma offerta);
  - qualità dei prodotti / servizi offerti;
  - tecnologia utilizzata;
  - politiche di prezzo.
  - canali distributivi prescelti;
  - immagine di marca;
  - politiche promozionali;



### ❖ Mappa di posizionamento

- Due variabili più rappresentative





### ❖ I prodotti sostitutivi

- Tutti quei prodotti che, sebbene diversi, soddisfano lo stesso bisogno

### ❖ I fornitori

- l'importanza del fornitore per il successo dell'iniziativa;
- il potere contrattuale dei fornitori;
- la loro localizzazione;
- le possibili modalità di acquisto e le relazioni con gli stessi.



### ❖ I fattori critici di successo

- Le caratteristiche fondamentali che l'impresa deve possedere per avere successo in ogni Area Strategica d'Affari

### ❖ Punti di forza

- Specifiche competenze che pongono l'impresa in condizioni di vantaggio

### ❖ Punti di debolezza

- Vincoli che pongono l'impresa in condizioni di svantaggio

- I punti di forza/debolezza originano la capacità/incapacità dell'impresa di presidiare i fattori critici di successo



### Analisi FDOM (SWOT Analysis)

- ❖ L'analisi FDOM (Forza-Debolezza-Opportunità-Minacce) è un strumento sintetico di analisi e di valutazione
- ❖ Le due principali componenti dell'analisi sono:
  - a) Punti di forza / Punti di debolezza: indicatori della situazione interna all'oggetto della valutazione; un punto di forza (di debolezza) è costituito da un vantaggio (svantaggio) che può favorire (ostacolare) lo sfruttamento delle opportunità e evitare (aggravare) le minacce
  - b) Opportunità / Minacce: indicatori della situazione esterna all'oggetto della valutazione che possono favorire (ostacolare) il raggiungimento dei risultati attesi e ostacolare (favorire) il raggiungimento di risultati opposti
- ❖ L'analisi FDOM è finalizzata a favorire la comprensione degli obiettivi e a migliorare la strategia anche attraverso l'individuazione delle azioni da considerare prioritarie nel perseguimento degli obiettivi di breve, medio e lungo termine



- ❖ Il posizionamento strategico
  - La collocazione dell'impresa rispetto ai concorrenti presenti nello stesso mercato di riferimento
  - Leadership di prezzo
  - Differenziazione
  - Concentrazione di nicchia
- ❖ Avere un vantaggio competitivo !





### ❖ Il marketing mix

- politica di prodotto / servizio;
- politica di prezzo;
- politica distributiva;
- politica di comunicazione;
- politica di contenuto di servizio.



### ❖ La politica di prodotto

- tipologia del prodotto / servizio
- linea
- gamma

### ❖ Posizionamento del prodotto / servizio:

- qualità
- prezzo
- immagine

### ❖ Fissazione degli obiettivi di prodotto in termini di:

- volumi di vendita
- quota di mercato
- redditività





Tab. 12 – I prodotti / servizi dell'impresa

	prodotto/servizio	descrizione	gruppo di clienti		
			gruppo 1	gruppo 2	gruppo 3
1					
2					
3					
4					
5					

Fonte: Sviluppo Italia, Domanda di ammissione alle agevolazioni "microimpresa"



### ❖ La politica di prezzo

- il suo posizionamento sul mercato (prezzo coerente rispetto all'immagine)
- l'elasticità della domanda al prezzo;
- il livello medio dei prezzi dei concorrenti;
- il prezzo minimo che consente la copertura dei costi unitari variabili e di quota parte dei costi fissi di struttura.





## I prezzi di vendita dei prodotti / servizi dell'impresa

prodotto/servizio	unità di misura	prezzo unitario di vendita IVA esclusa (euro)	prezzo medio unitario dei tuoi concorrenti IVA esclusa (euro)
1			
2			
3			
4			
5			

Fonte: Sviluppo Italia, Domanda di ammissione alle agevolazioni "microimpresa"



## ❖ La politica distributiva

- fissare gli obiettivi in termini di:
  - volumi di vendita
  - quota di mercato
  - redditività
- determinare la penetrazione commerciale sul mercato in ciascuna area di interesse;
- scegliere i canali distributivi;
- determinare la forza vendita dell'azienda
- determinare le quote di vendita per ciascuna area / canale
- determinare il livello di remunerazione della rete commerciale.





## Definizione degli obiettivi di vendita

prodotti/servizi	unità di misura	prezzo unitario (a)	anno 1	anno 2	anno 3	anno 1	anno 2	anno 3
			quantità vendute			fatturato realizzato		
			(b1)	(b2)	(b3)	(a x b1)	(a x b2)	(a x b3)
1								
2								
3								
4								
5								
TOTALE PER ANNO								

Fonte: Sviluppo Italia, Domanda di ammissione alle agevolazioni "microimpresa"



## Specificazione degli obiettivi di vendita per area geografica e canale

Prodotto	Area geografica			Canale			Totale
	A1	B1	C1	C1	C2	C3	
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							

Fonte: Fondosviluppo, Guida alla redazione del Piano d'impresa



### ❖ La politica di comunicazione

- l'identificazione del pubblico da raggiungere;
- la definizione degli obiettivi (far conoscere il prodotto, stimolare i potenziali acquirenti a chiedere informazioni, convincere i potenziali clienti all'acquisto);
- la definizione dei contenuti della comunicazione;
- la determinazione dei mezzi da impiegare;
- la scelta dei canali da impiegare (sponsorizzazioni, volantinaggio, direct mail, pubblicità su stampa locale, TV locale, affissioni, gadgets, ecc.).

Posizionamento strategico

Marketing mix

Politica di prodotto

Politica di prezzo

Politica di distribuzione

Politica di comunicazione

Politica di servizio



### ❖ Il mix comunicazionale

- pubblicità
- pubbliche relazioni
- propaganda
- promozioni
- direct marketing
- sponsorizzazioni

Posizionamento strategico

Marketing mix

Politica di prodotto

Politica di prezzo

Politica di distribuzione

Politica di comunicazione

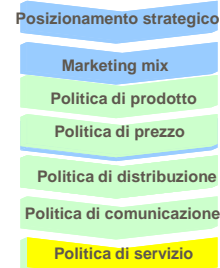
Politica di servizio



### ❖ La politica di servizio

Per **servizi** intendiamo tutte le strategie accessorie che possano in qualche modo aumentare il livello di soddisfazione dei bisogni da parte dei clienti serviti.

Gli interventi riguardano sia i consumatori finali che i canali di distribuzione utilizzati.



### ❖ I piani operativi

- produzione (piano produttivo);
- organizzazione del personale (piano organizzativo);
- organizzazione commerciale (piano delle vendite);
- investimenti (piano degli investimenti e delle fonti di finanziamento).

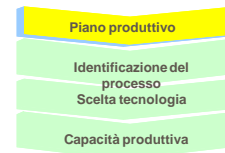
### ❖ Implementare le decisioni strategiche per raggiungere gli obiettivi prefissati





### ❖ Il piano produttivo

- La definizione del processo di produzione (flow chart, procedure, ecc.)
- Il dimensionamento della capacità produttiva (obiettivi di vendita, stagionalità, ecc.)
- La tecnologia (qualità, innovazione, costi, ecc.)
- La tempificazione del processo (tempo di produzione standard, lay-out)



### ❖ Dimensionamento della struttura produttiva



### ❖ Il piano organizzativo

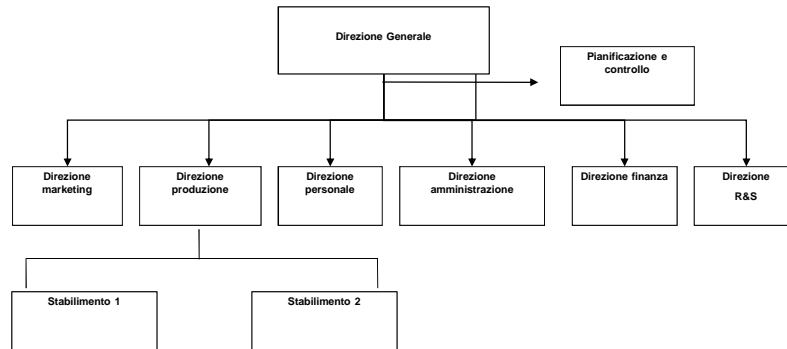
1. definire il fabbisogno di personale per ogni area aziendale;
2. identificare i profili professionali necessari per le diverse posizioni;
3. definire il modello organizzativo;
4. formulare l'organigramma dell'azienda
5. definire le politiche retributive.





## Organigramma:

documento finalizzato a rappresentare la struttura organizzativa dell'impresa



## Quantificazione costo del personale

qualifiche	mansioni	costo unitario (€)(a)	costo totale anno 1		costo totale anno 2		costo totale anno 3	
			N. risorse (b1)	Costo (axb1)	N. risorse (b2)	Costo (axb2)	N. risorse (b3)	Costo (axb3)
Impiegati								
Apprendisti								
Part time								
Altre forme di collaborazione								
Totale per anno								

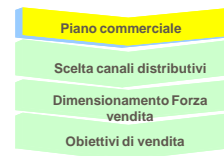


Fonte: Sviluppo Italia, Domanda di ammissione alle agevolazioni "microimpresa"



### ❖ Il piano commerciale

1. le strategie di distribuzione in termini di canali e metodi adottati,
2. il numero di addetti interni coinvolti nell'attività di vendita,
3. il numero di collaboratori esterni (agenti di vendita e rappresentanti),
4. modalità e tempi di consegna,
5. valutazione della necessità di un parco automezzi,
6. esigenze di tipo logistico (allestimento di punti vendita o di uffici),
7. previsioni di vendita.

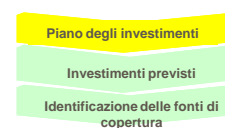


### ❖ Piano delle vendite: obiettivi di vendita per prodotto e per area



### ❖ Il piano degli investimenti

- Capitale fisso
  - immobili,
  - automezzi,
  - impianti e macchine,
  - mobili,
  - brevetti ed altre immobilizzazioni immateriali.
- Capitale circolante operativo
  - crediti verso clienti,
  - scorte di magazzino.
  - (al netto dei debiti verso fornitori)





### ❖ Il piano delle fonti di finanziamento

- Finanziamenti a breve termine
  - scoperti di c/c;
  - sconto di effetti;
  - factoring.
- Prestito da soci
- Finanziamenti a medio/lungo termine
  - mutui
  - leasing
- Finanziamenti agevolati
  - nazionali
  - regionali

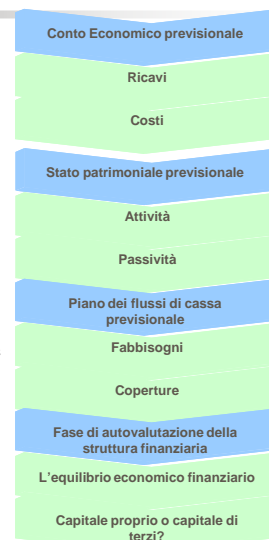


### ❖ Il piano economico-finanziario

- Conto economico previsionale;
- Stato Patrimoniale previsionale;
- Piano dei flussi di cassa previsionale.

### ❖ Obiettivo:

- dimostrare la fattibilità economico-finanziaria dell'iniziativa, in coerenza con le scelte strategiche ed operative





### ❖ Il conto economico previsionale

#### ➤ Dal piano commerciale:

- ricavi,
- costi di vendita,
- costi di distribuzione.

#### ➤ Dal piano di produzione:

- rimanenze iniziali,
- acquisti,
- rimanenze finali,
- costi di produzione.

#### ➤ Dal piano di marketing:

- costi di comunicazione.

#### ➤ Dal piano organizzativo:

- costi del personale produttivo,
- costi del personale amministrativo-contabile,
- costi generali e amministrativi.

#### ➤ Dal piano degli investimenti:

- ammortamenti,
- interessi passivi.



### ❖ Lo Stato Patrimoniale previsionale;

#### ➤ Attività / Impieghi

#### ➤ Passività / Fonti

Attivo corrente	Passivo corrente
	Passivo consolidato
Immobilizzazioni nette	Capitale netto





### ❖ Piano dei flussi di cassa previsionale

#### ➤ Entrate

- *Per vendite prodotti*
- *Incasso di prestiti*
- *Ecc.*

#### ➤ Uscite

- *Pagamento debiti di fornitura*
- *Restituzione prestiti*
- *Pagamento investimenti*
- *Ecc.*



### ❖ Obiettivo: equilibrio finanziario

## Grazie dell'attenzione !

**Emilio Chiodo**

Facoltà di Agraria  
Dipartimento di scienze degli alimenti

Università degli Studi di Teramo  
Via Carlo R. Lericci, 1  
64023 MOSCIANO S.ANGELO (TE)

ITALIA

Tel. +39 0861.266898

Fax +39 0861.266915

**E.mail:** [echiodo@unite.it](mailto:echiodo@unite.it)

[www.unite.it](http://www.unite.it)

[www.agrireregionieuropa.it](http://www.agrireregionieuropa.it)

[www.groupedebruges.eu](http://www.groupedebruges.eu)