



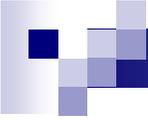
ALTA FORMAZIONE
altaformazioneinrete.it



CORSO DI SPECIALIZZAZIONE
SPECIALISTA IN RICERCHE E MANAGEMENT
DELL'ARCHEOLOGIA DEL PAESAGGIO
I.D. 7131

MODULO
“Organizzazione e gestione d’impresa”

Docente: Prof.ssa Angela Carcaiso

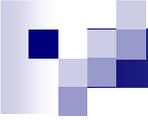


CENNI SUL BUSINESS PLAN

Il Business Plan o Piano di Impresa è un documento che riassume, analizza e valuta i contenuti, le caratteristiche e le attese future di un'iniziativa, un progetto o un'attività.

Esso rappresenta uno strumento fondamentale per:

- Valutare nuove iniziative imprenditoriali, ma anche attività già esistenti a cui si intenda imprimere un particolare sviluppo;**
- Trarre utili indicazioni con riferimento all'intera azienda, parte di essa o progetti specifici.**



FUNZIONI DEL BUSINESS PLAN

Tra le principali funzioni del business plan ricordiamo:

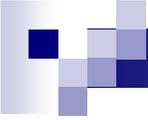
- Verifica e convincimento, da parte dei soggetti promotori, della validità dell'idea imprenditoriale;
- Reperire fonti di finanziamento (ordinarie o agevolate);
- Lanciare una nuova iniziativa o un nuovo prodotto;
- Vendere o acquistare un'azienda o parte di essa;
- Individuare obiettivi e controllarne gli andamenti;
- Capire l'azienda, la sua organizzazione, i suoi risultati.



ELEMENTI ESSENZIALI DEL B. P.

I principali aspetti da focalizzare nella redazione di un business plan sono i seguenti:

- La genesi dell'Idea/come nasce /come si attua;
- Analisi del settore, dei clienti e dei concorrenti;
- La descrizione del Prodotto/Servizio;
- Il Mercato e le strategie commerciali;
- Il know how tecnico-industriale, l'organizzazione e le scelte strategiche di “Make or Buy”;
- Le previsioni economico-finanziarie ed analisi dei principali indicatori (ROI, ROE, ROS, MOL, MS, CCN).



REDAZIONE DI UN BUSINESS PLAN

Il progetto si costruisce attraverso lo studio dell'attività imprenditoriale sotto il profilo strategico, organizzativo, legale, commerciale, produttivo, economico, finanziario e patrimoniale, proiettandone l'esame in un periodo temporale di 3-5 anni.

L'abilità di chi predispose il Business Plan consiste nel capire, a seconda dell'impresa, delle circostanze, del destinatario del piano, quali parti sviluppare maggiormente e su quali essere più sintetico, sempre con un unico obiettivo:

“Saper comunicare nel migliore dei modi quello che si è e che si vuole essere”.



FOCUS SULL'INTERNO

Analisi dei fattori endogeni:

1. Descrizione dell'impresa;
2. La struttura societaria, le competenze e le esperienze dei singoli componenti;
3. Mission, vision e strategia;
4. I prodotti / servizi offerti;
5. I mercati serviti;
6. Il Business Model (attività interne, esterne, distributori);
7. Le operations (stabilimenti, logistica, ecc.);
8. L'organizzazione dei fattori produttivi;
9. Risultati Economico-Finanziari recenti (valori e trend).



FOCUS SULL'ESTERNO

Analisi dei fattori esogeni:

1. Struttura del mercato – principali caratteristiche ed individuazione principali segmenti del settore (dimensioni, trend);
2. I principali indicatori macro - economici;
3. Le previsioni per il futuro (valore, cambiamenti attesi);
4. I concorrenti: Punti di forza e di debolezza;
5. Posizionamento dell'azienda.

“L'IDEA E LA COMPAGINE”

Credibilità:

Elemento determinante per una prima analisi di fattibilità dell'idea d'impresa, ciò serve a descrivere:

Area Mercato	il Prodotto/Servizio il Settore d'appartenenza
Area Finanza	i Requisiti di Accogliibilità alla fonte di finanziamento prevista i Soci e la Forma Giuridica che si vuole adottare
Area Personale	le Motivazioni le Competenze e le Esperienze detenute dai Soci



IL MERCATO OBIETTIVO

Lo studio del mercato mira a raccogliere, classificare ed analizzare le informazioni sul contesto nel quale si svolge o si svolgerà l'attività di impresa. In particolare saranno definiti:

1. La gamma dei prodotti/servizi aziendali e dei bisogni da soddisfare;
2. L'ambito geografico del mercato di riferimento e la sua dimensione qualitativa e quantitativa;
3. La struttura commerciale e le attività promozionali.



L'ANALISI DEL CONTESTO COMPETITIVO

L'analisi del contesto competitivo ha le seguenti finalità:

- Capire come si è evoluto il settore;
- Comprendere il posizionamento dell'azienda;
- Individuare i concorrenti (cosa offrono, le loro performance);
- Capire i fattori che differenziano l'offerta da quella dei concorrenti;
- Individuare i vantaggi competitivi;
- Comprendere i punti di forza e di debolezza dell'azienda e le minacce e le opportunità offerte dal mercato.



LA SCELTA DELLA LOCALIZZAZIONE

La localizzazione dell'iniziativa ha una rilevante importanza strategica ed operativa e dipende da una serie di fattori:

la natura del prodotto / servizio; le infrastrutture;
i metodi distributivi prescelti; la tecnologia disponibile.

A seconda del tipo di prodotto / servizio l'azienda deve capire se attuare una politica di decentramento o di accentrimento degli uffici e degli stabilimenti di produzione, quanto può essere significativo avere la vicinanza ai mercati di sbocco.



LE SCELTE STRATEGICHE

COSA PRODURRO'

DOVE LO VENDERO'

A CHI LO VENDERO'

COME LO VENDERO'

*A QUANTO LO
VENDERO'*

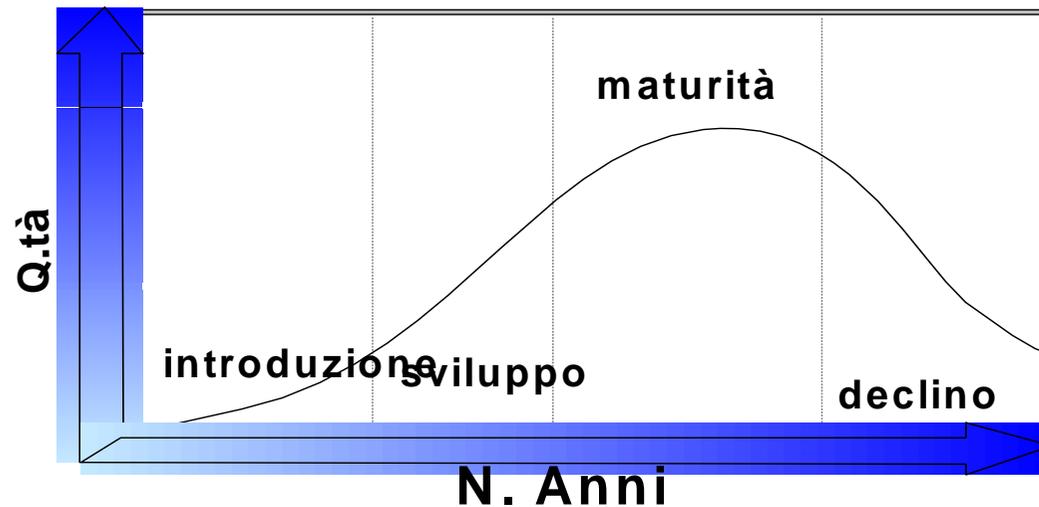
*CON CHI MI
CONFRONTERO'*

PERCHE' LO VENDERO'

COSA PRODURRO' ?

Per una corretta definizione, occorre descrivere in modo credibile e documentato i seguenti aspetti:

- tecnologia adottata*
- innovazione contenuta*
- qualità richiesta*
- applicazioni ed usi a cui è destinato*
- bisogni che soddisfa anche “immateriali”*
- fase attuale del ciclo di vita del Prodotto/Servizio*



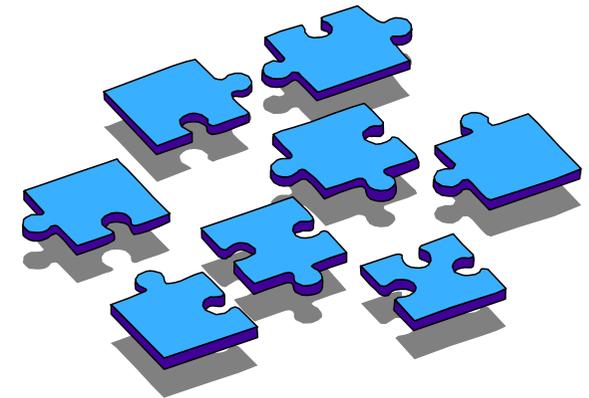
DOVE LO VENDERÒ' ? A CHI LO VENDERÒ' ?

Occorrerà determinare l'ambito geografico avendo individuato:

1. Destinatari finali

2. Gruppi di Clienti

- *la loro tipologia Qualitativa e dimensione Quantitativa*
 - *la localizzazione della Clientela*
- *le loro caratteristiche di acquisto*
- *l'andamento quantitativo e qualitativo della "Domanda" ed il potenziale futuro*



COME LO VENDERO' ? ed A QUANTO LO VENDERO' ?

*Significherà illustrare in modo analitico nel "Business Plan" le
dell'impresa in termini di:*

"Scelte Strategiche"

PUBBLICITA'

PROMOZIONE

DISTRIBUZIONE

***E SCELTE STRATEGICHE IN TERMINI DI
PREZZO FINALE***





CON CHI MI CONFRONTERO' ?

Si deve effettuare un'ANALISI dell'OFFERTA e più specificamente una ANALISI della CONCORRENZA ATTUALE e POTENZIALE, individuando i concorrenti:

- CHI SONO

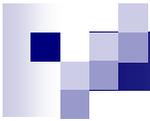
- QUANTI SONO

DOVE SONO LOCALIZZATI

• LE LORO CARATTERISTICHE

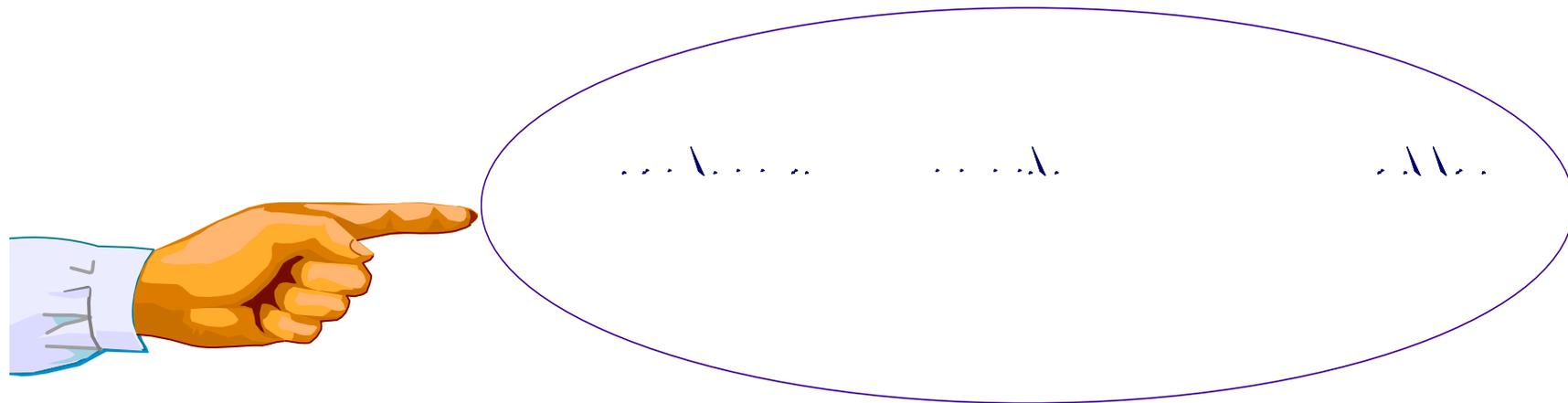
• L'ANDAMENTO DELLE LORO ATTIVITA'

• LE LORO STRATEGIE DI PROMOZIONE, PUBBLICITA' E DI PREZZO.



PERCHE' LO VENDERO' ?

*DARE UNA RISPOSTA VALIDA A QUESTA DOMANDA VORRA' DIRE CHE
SIAMO STATI IN GRADO DI INDIVIDUARE I BISOGNI DEI NOSTRI CLIENTI
POTENZIALI ED AVER DATO RISPOSTE CREDIBILI A:*





GLI ASPETTI TECNICO-ORGANIZZATIVI

Si affrontano ed analizzano le problematiche tecniche ed organizzative con l'obiettivo di :

- 1. DIMENSIONARE I MEZZI DI PRODUZIONE*
- 2. PROPORZIONARE LE RISORSE UMANE*

In questa fase occorre procedere al proporzionamento dei costi di gestione, con una dettagliata analisi dei dati più significativi e dei margini della gestione tipica dell'impresa.



L'ANALISI DEI COSTI DI PRODUZIONE

Dall'analisi dettagliata dei costi di produzione saranno definiti:

- 1. Materiali Diretti ed Indiretti del processo produttivo e loro % di Scarto, in funzione della complessità del processo e del grado di esperienza delle risorse impegnate;*
- 2. Manodopera Diretta ed Indiretta e la relativa % di disefficienza, in particolare quella che si verificherà nella fase di start-up dell'iniziativa;*
- 3. Oneri industriali e relativa % con cui incideranno sui diversi prodotti/servizi.*

VALUTAZIONE DEI MARGINI DI PRODOTTO

Problemi che si potrebbero incontrare

Consigli

<p>"Margine non soddisfacente" per Costi Elevati a causa di Volumi troppo bassi e conseguente insaturazione dei mezzi di produzione.</p>	<p>Valuteremo la possibilità di incrementare le quantità prodotte e se il "MERCATO" ci consente questa opportunità Se ciò non fosse possibile dovremo ridimensionare i mezzi di produzione e le risorse umane impegnate</p>
<p>"Margine non soddisfacente" a causa di Prezzi troppo Bassi relativamente alla qualità dei prodotti e/o servizi erogati.</p>	<p>Valuteremo la possibilità di aumentare il prezzo di vendita, attraverso una più attenta verifica di "MERCATO"</p>
<p>"Margine non soddisfacente" a causa di inadeguatezza delle competenze della Compagine</p>	<p>Andremo alla ricerca di alleanze qualificate e/o nuovi soci che rafforzino la nostra Idea/Compagine</p>



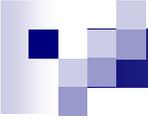
VALUTAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

Anche con ipotesi di Ricavi soddisfacenti capaci di coprire i Costi di Gestione, non si è ancora in grado di verificare se l'impresa genererà effettivamente

“UTILI” e non “PERDITE”.

Pertanto occorrerà verificare se l'impresa sarà in grado di generare LIQUIDITA' sufficiente a coprire tutta una serie di costi finanziari non ancora considerati.

La Redditalità dell'Impresa e la capacità di sostenere gli “Impegni Finanziari” indispensabili a dare Concretezza all'Iniziativa.



LE PREVISIONI ECONOMICO-FINANZIARIE

Occorrerà effettuare i “BILANCI PREVISIONALI” per almeno tre anni redigendo una serie di prospetti:

- STATO PATRIMONIALE

- CONTO ECONOMICO

FLUSSI FINANZIARI

Specifici indicatori, ci consentiranno, poi, di valutare la redditualità dell'iniziativa e l'effettiva capacità finanziaria

“STATO PATRIMONIALE” – LE ATTIVITA’

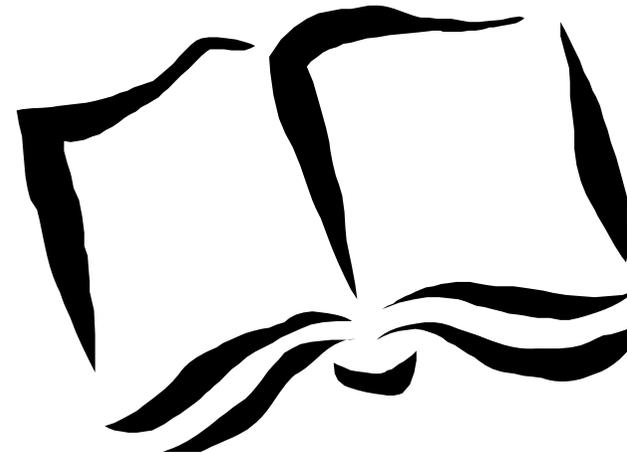
Occorrerà definire per i vari anni esaminati, le ATTIVITA’, cioè i Beni posseduti dall’Impresa:

Le Immobilizzazioni possono essere :

- Materiali (gli Investimenti tecnici effettuati)*
- Immateriali (il possesso di Marchi e/o Brevetti etc.)*

Il Magazzino ed i Crediti

La Cassa e la Banca



“STATO PATRIMONIALE” – LE PASSIVITA’

Occorrerà specificare per i vari anni esaminati le “PASSIVITA’”, cioè i Mezzi necessari a possedere i beni precedentemente descritti nelle Attività dell'Impresa, suddivise in:

- MEZZI DI TERZI - finanziamenti ordinari e/o agevolati, da soggetti (privati o pubblici) esterni all'impresa che, sia a breve che a medio/lungo termine, andranno restituiti.*
- MEZZI PROPRI - apportati dai Soci nella società, come il capitale sociale, l'apporto di soci in conto capitale, contributi di legge, riserve, che sono destinati a rimanere in Azienda.*



“IL CONTO ECONOMICO”

Evidenzierà l'UTILE o la PERDITA dell'esercizio, avendo quantificato tutti i dati relativi ai RICAVI ed ai COSTI di COMPETENZA dell'anno esaminato:

- i Ricavi dei Prodotti/Servizi, fatturati e da fatturare, la valorizzazione del magazzino, eventuali contributi di leggi agevolate (es.: contributi a fondo perduto, per i primi anni di alcuni costi di gestione).***
- i Costi della gestione tipica ed i costi relativi alle Quote di Ammortamento ed ad altri oneri finanziari.***

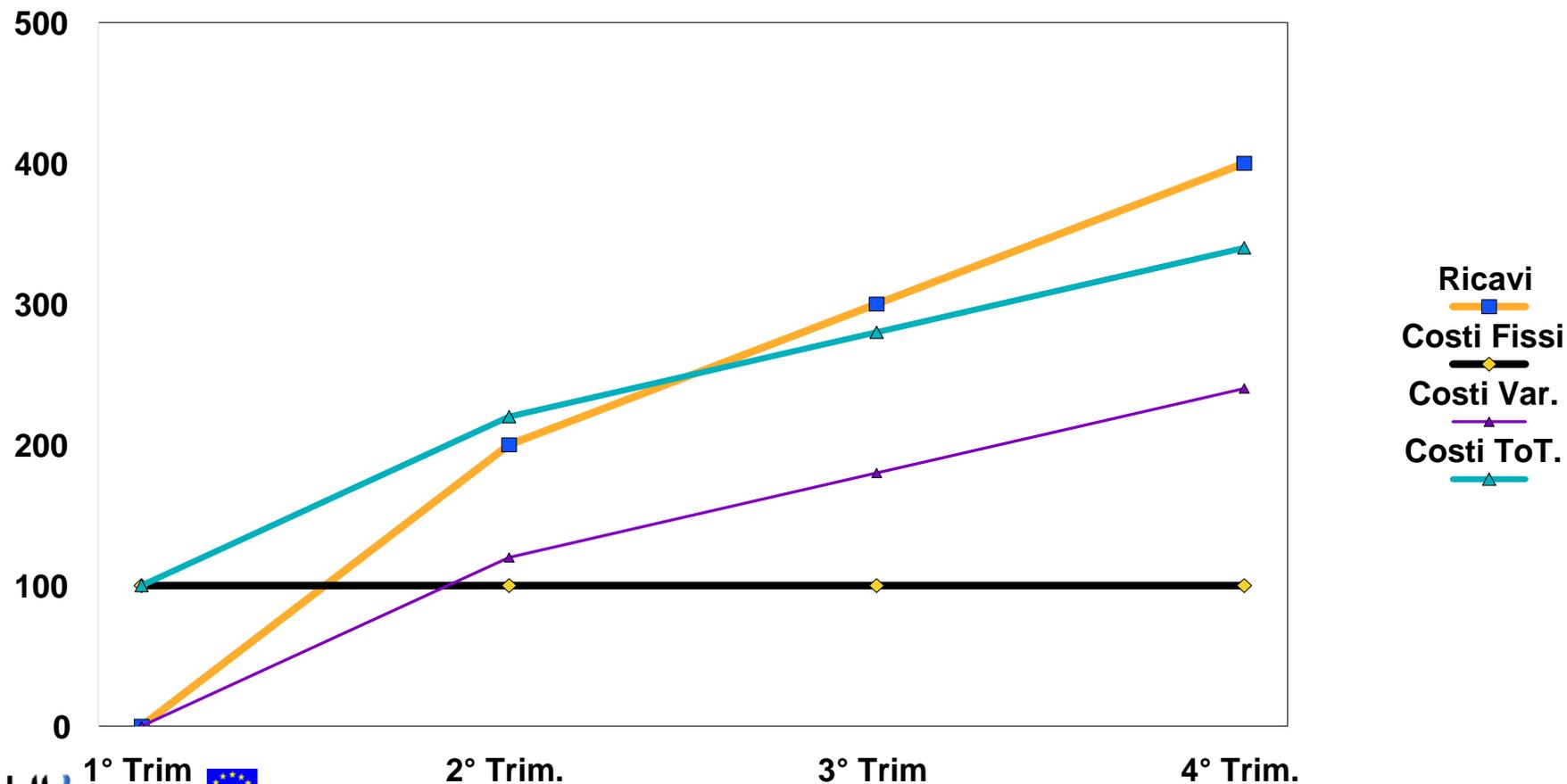
I RISULTATI DEL CONTO ECONOMICO

I principali risultati del conto economico sono rappresentati:

- dai *Ricavi Netti*, che segnalano il volume di vendite ottenuto nell'esercizio considerato;
- dal *Margine Lordo di Contribuzione*, che evidenzia l'ulteriore economicità della fase distributiva e commerciale e che rappresenta, per altro, l'apporto della vendita alla copertura dei costi fissi;
- dal *Reddito Operativo*, che indica la bontà della gestione caratteristica, indipendentemente da come l'azienda si è finanziata, e costituisce il valore prodotto dall'azienda per la remunerazione del capitale sociale, del capitale di terzi (se è presente), e dell'erario;
- dal *Reddito Netto*, che segnala la capacità dell'impresa di generare valore da assegnare ai detentori di quote societarie.

PUNTO DI PAREGGIO "B.E.P." (Break Even Point)

Sarà importante effettuare l'Analisi del Punto di Pareggio

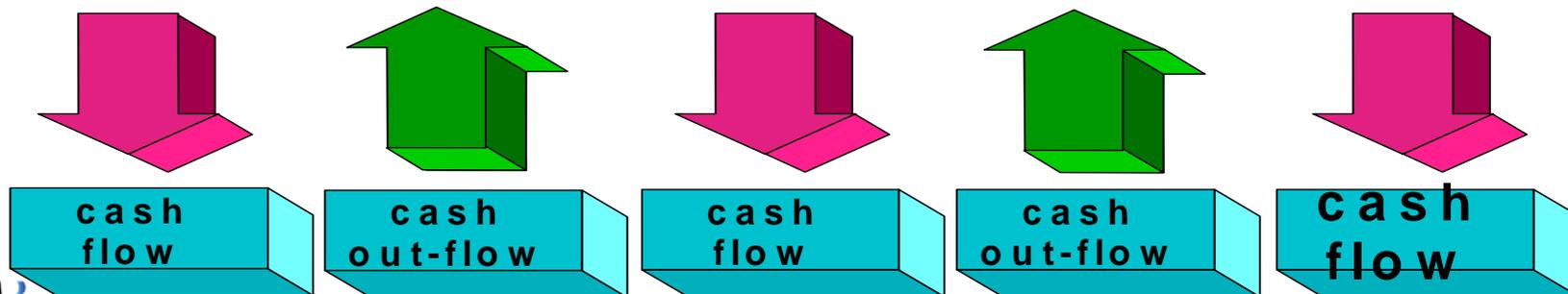


“I FLUSSI FINANZIARI”

Evidenzieranno le EFFETTIVE ENTRATE ed USCITE DI DENARO dei vari esercizi esaminati in funzione delle condizioni rese dai Fornitori ed acquisibili dalla Clientela:

*Dai Fornitori
con buone dilazioni nei tempi di
pagamento*

*Dai Clienti
con eventuali anticipazioni o quanto meno
tempi ristretti nei pagamenti*





“LE 4 MACROAREE”

Con riferimento all'Analisi per Indici, l'azienda si valuta in base a ciascuna di queste quattro macroaree:

- *Liquidità;*
- *Solidità;*
- *Redditività;*
- *Sviluppo.*

INDICI DI LIQUIDITA'

Questi sono gli indici principali dell'area:

- *Indice di liquidità immediata.*

$(\text{Tot. Attivo corrente} - \text{Magazzino Netto}) / \text{Totale passività correnti};$

- *Indice di liquidità corrente.*

$\text{Totale attività correnti} / \text{Totale passività correnti};$

- *Indice di rotazione crediti.*

$\text{Ricavi di vendita} / ((\text{Crediti commerciali iniziali} + \text{Crediti commerciali finali}) / 2);$

- *Indice di rotazione debiti.*

$\text{Costo degli acquisti} / ((\text{Debiti commerciali iniziali} + \text{debiti commerciali finali}) / 2);$

- *Indice di rotazione magazzino.*

$\text{Costo volume input} / ((\text{Giacenza iniziale} + \text{giacenza finale}) / 2).$

INDICI DI SOLIDITA'

Gli indici maggiormente significativi sono:

- *Indice di elasticità dell'attivo.*
Attività correnti / Totale attività;
- *Indice di rigidità del passivo.*
(Passività fisse + capitale netto) / passività totali;
- *Indice netto di struttura.*
Capitale netto / Totale immobilizzazioni;
- *Indice lordo di struttura.*
(Capitale netto + Passività fisse) / Totale immobilizzazioni;
- *Grado di indipendenza finanziaria.*
Capitale netto / Passività fisse.

INDICI DI REDDITIVITA'

Questi sono gli indici più importanti:

- *ROE (Return on equity):*

Reddito netto / Capitale netto.

Deriva dal prodotto tra ROI, l'indice di leva finanziaria (Capitale investito / Capitale Netto), e l'indice della efficienza della gestione (Reddito netto / Reddito operativo);

- *ROI (Return on investments):*

Reddito operativo / Capitale investito.



ANALISI DI SVILUPPO

Il piano di sviluppo aziendale va confrontato con la solidità, la redditività e la liquidità.

Per quanto riguarda lo sviluppo e la solidità, si osserva la dinamica del grado di indebitamento, prendendo in considerazione gli investimenti netti ed i mezzi propri.

In merito a sviluppo e redditività, bisogna esaminare il grado di sfruttamento della struttura tramite indici quali fatturato per addetto, Valore Aggiunto per addetto, rotazione degli investimenti.

Infine, per il rapporto tra sviluppo e liquidità bisogna attentamente considerare il fabbisogno finanziario, la redditività e la fiducia dei finanziatori.