5. COME REDIGERE IL BUSINESS PLAN

5.1. STRUTTURA DEL BUSINESS PLAN

Abbiamo descritto nei precedenti capitoli l'oggetto del business plan e dei suoi processi, con un'attenzione particolare per le competenze imprenditoriali, gestionali e organizzative necessarie a comprendere i fenomeni d'impresa e disegnare l'assetto dell'azienda o del progetto di fattibilità.

La conoscenza di un approccio olistico è fondamentale per comprendere come la redazione di un piano presenti aspetti profondamente interrelati e complessi.

La determinazione dell'oggetto del BP e dei suoi processi non è però sufficiente a permettere la stesura del relativo piano; è necessaria una **guida** per l'analista nella raccolta dei dati, nel commento, nell'organizzazione del documento.

Al fine, quindi, di dare concretezza a quanto sinora esposto, passiamo ora - nella Guida Operativa - a definire la **struttura standard** di un Business Plan, in conformità con l'impostazione teorica e l'approccio seguito nella prima parte di questo volume ¹.

Una buona struttura del **documento di pianificazione** potrebbe essere la seguente:

- 1. Sommario
- 2. Descrizione azienda/progetto
- 3. Fattibilità di marketing
- 4. Fattibilità tecnica
- 5. Fattibilità economico-finanziaria
- 6. Fattibilità organizzativa

Nella parte introduttiva – **Sommario** – è opportuno indicare le principali informazioni del BP come la denominazione dell'azienda, le finalità del piano, i destinatari, la sua struttura e anche sintetizzarne i contenuti; si tratta di una parte che deve riportare in modo sintetico i dati più salienti di carattere economico-finanziario e le strategie per la realizzazione degli obiettivi.

Nella parte **Descrizione azienda/progetto** si possono inserire le informazioni relative alla struttura proprietaria, alla localizzazione produttiva e commerciale e alle performance storiche in caso di un'azienda ongoing, la mission aziendale, gli obiettivi economico-finanziari.

Nella successiva sezione – **Fattibilità di marketing** – può essere svolta un'ampia disamina di tutti gli aspetti mercatistici e ambientali connessi al business; tali sezioni sono il serbatoio informativo che dovrà guidare l'analista nella successiva definizione delle strategie di marketing, concettualmente da sviluppare in questa sezione del BP. In questa sezione deve prendere corpo tutto l'impianto progettuale in merito ai mercati da aggredire, i prodotti da offrire, le modalità di collocamento commerciale.

È una fase molto impegnativa: tutte le deduzioni derivanti dalla valutazione dell'ambiente esterno e delle competenze aziendali devono essere ricomposte, sintetizzate e canalizzate verso una direttrice organica che coniughi in modo ottimale le combinazioni prodotto/mercato perseguibili.

¹ Per lo sviluppo del BP gli Autori hanno predisposto il software denominato *Business Planner* allegato al testo; l'impostazione presentata può comunque essere anche utilizzata autonomamente e realizzata con ulteriori strumenti applicativi. La presente Parte seconda, pertanto, funge sia da strumento di orientamento e redazione del BP, sia da help e commento del software e dei *tools* disponibili.

5.1. Struttura del business plan

Segue quindi una terza parte – **Fattibilità tecnica** – in cui devono essere esposte le principali tematiche connesse con lo sviluppo operativo del progetto, le tipologie di investimento e il loro ammontare, i processi tecnologici e produttivi da adottare, i modelli di rapporto con fornitori e distributori.

In caso di **Start-up**, prende corpo in tale sezione la descrizione delle principali spese necessarie alla partenza dell'iniziativa e delle fonti finanziarie necessarie.

Segue infine una quarta finale – **Fattibilità economico-finanziaria** – in cui le strategie devono essere raccordate con i volumi di vendite e di profitto desiderati, le necessità di pareggio economico, la struttura dei margini di contribuzioni ai vari livelli, le risultanze delle analisi per *ratios* e per settore, al fine di testare la convenienza dell'iniziativa.

Anche questa è una parte molto impegnativa, tipicamente contabile; è utile descrivere i risultati auspicati per prodotto, segmento di mercato, area geografica in modo da poter frammentare obiettivi globali, spesso poco significativi, in una serie di target più precisi, definiti e realizzabili.

Quindi il piano deve proseguire con una parte – denominata **Fattibilità organizzativa** – nella quale devono essere indicati tutti i programmi necessari alla realizzazione delle strategie - risorse tecniche, economiche, finanziarie e umane, fasi, tempi – e le modalità di controllo ritenute più opportune per seguire i processi attivati.

Dovrà quindi essere delineata la struttura organizzativa, le responsabilità, le vie di coordinamento.

Come ultimo step è preferibile, almeno per grandi linee, prevedere un **piano di emergenza** da implementare in caso di andamenti poco soddisfacenti o gravi difficoltà che richiedano un intervento pronto e determinato di riassetto.

In base a tale impostazione è possibile quindi cominciare a strutturare l'indice del piano come segue (Tavola 5.1).

È evidente che la struttura presentata sia comunque indicativa: in base alle circostanze alcune parti potranno essere omesse, altre aggiunte o comunque occorrerà dare maggiore spazio ad alcuni aspetti, adombrando taluni altri².

Seguendo l'impostazione per capitoli, paragrafi e sottoparagrafi adottata, la redazione del piano può essere vista quindi come il susseguirsi di step (fasi o parti principali) con una serie di *task* (compiti) che permettono di dettagliare l'analisi e di riportare le conclusioni sintetizzate nel sommario dello step di riferimento.

In genere, è importante organizzare prima il materiale tabellare e numerico, produrre quindi i relativi grafici e poi procedere al commento testuale; la parte quantitativa del piano, opportunamente sfruttata, costituisce le fondamenta per ogni possibile speculazione o deduzione analitica e strategica.

Le tabelle implementate nella struttura del BP e nel software connesso sono state prescelte in modo da rendere semplice e organico il lavoro ma per un'analisi più profonda e stratificata consigliamo di elaborare a parte ulteriori prospetti e grafici da allegare nel report finale di pianificazione.

Inoltre, l'impostazione del modello di BP offerto è di natura economico-aziendale

² In primo luogo la struttura del BP è influenzata dalla tipologia di piano: un piano per Start-up presenterà una specifica sezione dedicata alla stima delle relative spese e alle fonti di copertura finanziaria, mentre un'iniziativa Ongoing sarà legata ad una descrizione delle performance storiche e delle connesse motivazioni.

piuttosto che finanziario-fiscale, per cui, per ulteriori elaborazioni della specie, possono essere costruite a margine specifiche tabelle di lavoro.

Riportiamo di seguito i diversi task e step e la connessa indicizzazione per capitoli, paragrafi e sottoparagrafi.

Le domande cui occorrerà dare risposta per **riempire** ogni task sono state progettate con cura, al fine di stimolare la raccolta delle informazioni, la loro elaborazione e lo sviluppo dell'analisi.

Tavola 5.1 - Sommario di un Business Plan

Sommario
Sommario aziendale
Descrizione azienda
Assetto proprietario
Mission
Descrizione progetto
Obiettivi economico-finanziari
Sommario del mercato
Descrizione del mercato
Crescita del mercato
Concorrenza
Strategia di marketing
Fattori critici di successo
Vantaggio competitivo
Obiettivi di marketing
Strategia di segmentazione
Strategia di targetizzazione
Posizionamento
Marketing-Mix
Prodotto/Servizio
Prezzo
Promozione/Comunicazione
Distribuzione
Piramide delle strategie
Sommario fattibilità tecnica
Assunzioni
Start-up
Previsione delle vendite
Budget spese e contribuzione
Analisi di Break-Even
Analisi di Cash-Flow
Analisi Gasii-110w Analisi Stato Patrimoniale
Analisi Indici economico-finanziari
Fattibilità organizzativa
Fattibilità organizzativa
Implementazione del piano
Organizzazione aziendale
Piano di emergenza

5.2. Sommario

5.2. SOMMARIO

Questo step del piano, anche se rappresenta la parte iniziale del progetto, di solito viene redatta al suo termine.

La stesura provvisoria del Sommario può essere comunque molto utile per una prima focalizzazione dell'attenzione sulle principali componenti del business. Si dovrebbero annotare gli aspetti principali, come gli obiettivi di mercato, il tasso di crescita delle vendite, i bisogni dei clienti, gli elementi strategici.

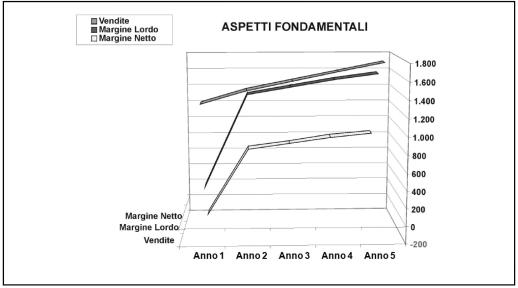
Come regola generale, si possono descrivere la natura dei prodotti/servizi da vendere, i target cui sono diretti, la tecnologia impiegata, la capacità di soddisfare i bisogni del mercato. È importante includere anche la descrizione della natura e della finalità del piano. Si possono descrivere brevemente anche i Fattori Critici di Successo (FCS) alla base del business.

Un altro paragrafo dovrebbe evidenziare i punti salienti o **aspetti fondamentali**, in base alla **tabella del margine di contribuzione e relativo grafico** (Tavola 5.2). In genere non dovrebbero mancare l'indicazione delle vendite prospettiche, in unità e volume, e i costi, così come tutte le informazioni importanti che non si vogliono perdere (strategie, nuovi prodotti o servizi, ecc.).

Il Sommario è il cancello che apre al resto del piano.

È importante considerare attentamente questo aspetto, in particolar modo tenendo conto dei potenziali lettori del piano stesso.





92

Descrizione azienda

5.3. DESCRIZIONE AZIENDA

5.3.1 Sommario azienda

In questo step possono essere sintetizzati tutti i dati aziendali relativamente agli aspetti anagrafici, societari, le passate performance nel caso di azienda *ongoing*, la natura della missione aziendale.

Tale step, sebbene alla fine di una serie articolata di analisi, nella sequenza di stampa precede le singole fasi.

Potrebbe quindi essere opportuno in questo step descrivere la natura delle disamine che si intende effettuare, anche se, di fatto, tali analisi sono state già effettuate.

5.3.2 Descrizione dell'azienda

In questo paragrafo è essenziale descrivere brevemente e con precisione la denominazione dell'azienda, il settore di attività, la forma giuridica assunta o che assumerà l'iniziativa imprenditoriale: S.p.a., S.a.p.a., S.r.l., Società Cooperative, Società di Persone, ecc., tenendo conto che talvolta, quando si deve accedere ai finanziamenti previsti da alcune leggi sono escluse dai benefici le ditte individuali, le società di fatto e le società aventi un unico socio.

È opportuno, in questa sede, cominciare a definire sinteticamente l'attività (prodotto/servizio) che si intende realizzare, sia nel caso di una start up, sia nel caso in un'azienda ongoing.

Si descriva in questo step, molto sinteticamente, la localizzazione legale, industriale, commerciale dell'impresa, la sede della direzione, degli stabilimenti, degli uffici, e quanto sia necessario per individuare con precisione l'azienda e le sue componenti. In relazione alla natura e finalità del BP, si possono includere in questo paragrafo o nelle opportune appendici, maggiori dettagli. Ad esempio, se il Vs. BP è finalizzato alla ricerca di nuovi soci e il Valore della Vs. azienda risiede anche nelle allocazioni geografiche degli stabilimenti, dei magazzini o dei punti vendita, possono essere forniti tutti gli opportuni dettagli e chiarimenti.

Nel caso, invece, che il BP abbia finalità progettuali interne e/o l'azienda sia di modeste dimensioni, questi approfondimenti potrebbero essere irrilevanti.

5.3.3 Assetto proprietario

In questo paragrafo è opportuno individuare con precisione l'assetto proprietario dell'azienda, specificando anche quali siano i soggetti economici e imprenditoriali effettivi e le variazioni e gli avvicendamenti che si siano, nel caso, determinati in passato.

In base alla natura giuridica assunta, già richiamata nello step Descrizione azienda, indicare il numero dei soggetti che detengono azioni o quote nella società beneficiaria delle agevolazioni, specificando il numero dei soci appartenenti alle categorie individuate dalla legge come agevolabili, laddove previste³.

³ Solitamente tali categorie sono:

a) giovani che, al momento della presentazione della domanda per l'ammissione alle agevolazioni, sono di età compresa tra i 18 ed i 35 anni e sono iscritti alla prima classe delle liste di collocamento;

5.3. Descrizione azienda

Indicare tutti i soci che dovranno realizzare (o hanno realizzato) l'iniziativa, riportando, per ogni singolo socio, un sintetico profilo professionale articolato nelle seguenti voci:

- dati anagrafici;
- studi effettuati, corsi di specializzazione, ecc.;
- esperienze professionali acquisite e ruolo assunto.

Nel caso di start up, almeno in prima battuta, potrebbe essere ancora prematuro stabilire la forma societaria, perché l'imprenditore è una persona fisica e sta semplicemente valutando la fattibilità economico-finanziaria del progetto; nel qual caso è opportuna l'assistenza di un legale e di un consulente contabile e fiscale.

5.3.4 Mission

In questa parte del BP l'azienda può descrivere la natura della propria attività e del progetto che intende attuare, mediante il concetto di *Mission*.

La Missione aziendale è l'insieme di funzioni economico-tecniche assunte ad oggetto dell'attività d'impresa.

In sintesi, la Missione descrive la natura dell'attività aziendale, l'idea imprenditoriale, i prodotti/servizi, i mercati di riferimento, i bisogni che si intende soddisfare, la tecnologia adottata o adottabile, la struttura organizzativa, gli elementi di differenziazione rispetto alla concorrenza, quando si ritiene di dare avvio all'iniziativa (o quando ha avuto inizio).

La dichiarazione di Missione rappresenta la fotografia dell'azienda e la proiezione di cosa vuole diventare.

Tutti questi aspetti saranno poi via via approfonditi nelle successive parti del BP.

5.3.5 Descrizione progetto

In questa sezione si può definire in modo sintetico la natura dei prodotti/servizi aziendali offerti o da predisporre e una sintesi delle caratteristiche del progetto da attuare. Sarebbe opportuno inserire in questo step i dati economici di sintesi del progetto, il valore complessivo dell'investimento previsto per la realizzazione dell'iniziativa imprenditoriale, la sintesi dei ricavi previsti a regime ed il numero medio degli addetti compresi i soci lavoratori, se già noti; in alternativa tali dati potranno essere ripresi,

⁽continua)

b) lavoratori iscritti nelle liste di mobilità o da queste decaduti per decorrenza dei termini;

c) lavoratori sospesi perché in eccedenza nell'ambito dell'impresa con diritto al trattamento straordinario di integrazione;

d) soggetti iscritti alle liste di collocamento da più di due anni;

e) donne, in particolare nubili, separate o divorziate e con figli a carico;

f) lavoratori svantaggiati;

g) altre categorie deboli sul mercato del lavoro.

Si ricorda che i soggetti di cui sopra devono prestare la propria attività lavorativa nell'ambito dell'impresa ed essere detentori della maggioranza delle azioni o quote di capitale.

dopo la compilazione degli step successivi ovvero potranno, poi, essere declinati con maggior dettaglio.

È essenziale indicare quando si ritiene di dare avvio all'iniziativa (o quando ha avuto inizio), descrivere sinteticamente l'idea imprenditoriale, la localizzazione geografica ed il mercato e fornire brevi cenni relativamente al prodotto/servizio offerto, ai soggetti destinatari, alla tecnologia necessaria alla produzione/erogazione dei servizi.

La lunghezza e il dettaglio della descrizione dipende dai potenziali lettori del Piano - interni o esterni all'azienda.

In genere non è necessario essere molto prolissi per il pubblico interno, mentre una maggiore precisione e lunghezza si richiedono per finanziatori esterni.

5.3.6 Risultati storici 4

Nell'ambito del task relativo alla descrizione dell'azienda, nel caso di un'impresa già esistente (*ongoing*), può essere utile una rapida rassegna dei risultati storici ottenuti. I dati che possono essere inseriti e commentati in tale step sono molteplici; è preferibile un'impostazione molto semplificata, in modo da facilitare l'immissione dei dati e il loro commento. La questione più importante nella stesura di questo step del BP è farsi alcune domande sulla ragione delle performance ottenute.

Quali sono state le strategie implementate in passato? Quali tattiche e programmi sono state associati a tali strategie?

Quale impatto hanno avuto sui ricavi? Vi è correlazione?

In caso contrario, perché?

Che ruolo hanno avuto l'ambiente e il mercato?

5.3.7 Tabella risultati storici

In base a quanto stabilito è opportuno che l'analista predisponga una tabella che consenta di focalizzare l'attenzione solo sulle componenti economico-finanziarie più importanti nel corso del triennio precedente rispetto alla partenza del BP.

Ciascuna impresa può costruirsi la tabella che ritiene più idonea, ma è preferibile essere molto sintetici, magari allegando alla tabella una illustrazione grafica che si focalizzi sull'andamento storico delle vendite, del margine lordo e netto.

Nel caso in cui il BP debba essere consegnato a banche o altri investitori, è opportuno allegare le copie cartacee dei più recenti risultati finanziari.

5.3.8 Obiettivi economico-finanziari

In questo step del BP, in base a quanto descritto nella parte precedente di fattibilità economico-finanziaria, possono essere inseriti gli obiettivi in termini di profitti, vendite, ROE, ROI, ROS, ecc., legati all'attività aziendale e al progetto che si intende sviluppare,

⁴ Step presente solo nell'opzione ongoing del *Business Planner*.

5.4. Fattibilità di mercato

tenuto conto della tempistica per la realizzazione dell'iniziativa, la localizzazione geografica ed il mercato di riferimento.

Gli obiettivi economico-finanziari sono generalmente facili da misurare e fissare.

Esempi di tali obiettivi potrebbero essere:

- aumento od ottenimento del 10% del tasso di profitto;
- aumento del 15% delle vendite;
- aumento del margine di contribuzione del 5%, ecc.

In tutti questi casi gli obiettivi possono essere facilmente determinati.

Ci si assicuri comunque che risultino sempre realistici da raggiungere.

Gli obiettivi finanziari sono molto diversi dagli obiettivi di marketing.

Un obiettivo finanziario potrebbe essere l'aumento dei profitti in ragione del 10% annuo.

In via speculare, il correlato obiettivo di marketing potrebbe essere quello di aumentare la quota di mercato del 3%. Nella sezione successiva sarà necessario collegare gli obiettivi di marketing con gli obiettivi finanziari.

5.4. FATTIBILITÀ DI MERCATO

5.4.1 Sommario del mercato

In questo sottoparagrafo può essere effettuata una semplice e sintetica Analisi del mercato in cui la vostra azienda opera, sintetizzando le ulteriori informazioni descritte nei tasks successivi.

È utile supporre che questo sia l'unico paragrafo del Piano che qualcuno possa o voglia leggere, quindi la concisione è molto importante, in modo da riassumere il resto della sezione.

Quali informazioni sono più importanti, quando si ha a disposizione solo un breve spazio per descrivere il mercato?

Senza scendere nel dettaglio, in genere si possono indicare i principali gruppi di clienti inclusi nell'analisi del mercato e riferire quali si sono prescelti come target. Si può anche includere, se disponibile, il tasso atteso di crescita del mercato e altre proiezioni.

5.4.2 Descrizione del mercato

In questa sezione si procede all'analisi della struttura del mercato di sbocco; indicare, se conosciute:

- caratteristiche del mercato di sbocco;
- quantificazione del valore del mercato;
- quota (%) obiettivo nel mercato;
- clienti più importanti, loro comportamenti di consumo e peso percentuale di ognuno di essi (fra cui quote di vendita destinate ai maggiori clienti).

I mercati sono descrivibili in termini di caratteri geografici, demografici, psicografici e comportamentali; in particolare, analizzare il vostro mercato sotto quest'ultima prospettiva può essere molto utile per comprendere cosa vogliono esattamente i clienti e per identificare le opportunità offerte dal mercato stesso. Si potrebbe anche scoprire che le proprie informazioni e conoscenze sono limitate sull'argomento o avvertire la necessità di ricerche più approfondite.

Elenchiamo di seguito alcuni aspetti legati alla descrizione dei mercati in base ai caratteri sopra individuati.

Geografia del mercato - Questo fattore indica dove i clienti sono fisicamente allocati. Se i vostri prodotti sono distribuiti mediante Internet, è evidente che la collocazione geografica dei clienti potrebbe essere irrilevante.

Demografia del mercato - I bisogni dei consumatori, le preferenze e la frequenza di acquisto sono spesso associati con le caratteristiche demografiche. I principali aspetti della specie sono il sesso, l'età, la nazionalità, l'educazione, l'occupazione e il reddito personale e familiare. Si pensi ai fattori demografici prevalenti dei consumatori o clienti del proprio mercato. Vi sono fattori demografici comuni che individuano le persone che potrebbero essere o diventare potenziali clienti?

Psicografia del mercato - Tali aspetti sono piuttosto soggettivi e attengono allo stile di vita e alla personalità degli individui, anche se sono riscontrabili attributi oggettivi di natura demosocieconomica (yuppies, puritani, evoluti, ecc.). Ad esempio, i profili psicografici delle persone che vivono nelle grandi metropoli sono piuttosto differenti dai profili di coloro che fanno parte di piccole comunità agricole e montane. Si cerchi quindi di considerare gli stili di vita e il tipo di personalità che meglio descrivono il mercato.

Comportamento del mercato - I clienti possono anche essere analizzati sulla loro conoscenza, attitudine, uso e risposta nei riguardi del prodotto. Queste variabili comportamentali possono essere le occasioni che stimolano all'acquisto, i benefici realizzati, lo status ottenuto, la fedeltà ecc.

L'analista cerchi di descrivere il mercato attraverso l'utilizzo di tutte le categorie di fattori. Se è disponibile una conoscenza approfondita della propria clientela si pensi ai clienti migliori dell'azienda, alla loro età, sesso e occupazione, al modo in cui vivono, a ciò che è importante per loro, a cosa vogliono. Se manca una conoscenza approfondita del mercato, si cerchino risorse utili che permettano una migliore comprensione. Si completi quindi questa sezione quando si è imparato di più sull'importante argomento. Potrebbe essere opportuno prima della redazione di questo paragrafo rivedere i modelli di individuazione del settore o mercato più importanti (Matrice dell'area strategica di affari di Abell, Modello delle 5 forze competitive di Porter, ecc.).

5.4.3 Crescita del mercato

Si utilizzi questa sezione per descrivere la crescita dei propri mercati, utilizzando statistiche e analisi di *forecasting* soggettive e oggettive.

La crescita sarà lenta, rapida o negativa?

5.4 Fattibilità di mercato

L'analisi del tasso di sviluppo del mercato è essenziale per la valutazione delle potenziali future del business.

È utile la citazione delle opinioni di esperti, società di consulenza e associazioni industriali. Questa prassi è particolarmente consigliabile quando il BP ha lo scopo soprattutto di comunicare la strategia aziendale al pubblico esterno degli investitori, delle banche e del mondo economico.

L'analista deve individuare se il tasso di crescita è più significativo se espresso in termini di numero di clienti potenziali, vendite prospettiche in valore, progetti completati, ecc. Tali informazioni esterne possono essere relazionate con le crescite dei segmenti stimate nella tabella di previsione dei target (Tavola 5.3), che comprende anche una stima della proiezione per l'intero mercato relativa ad un periodo di 5 anni.

Se le previsioni sono di crescita, è essenziale descrivere brevemente come si intenda sfruttare tale opportunità, mentre se si prevede una crescita molto lenta o anche negativa, il compito di stimare gli effetti sull'assetto aziendale diventa più difficoltoso, richiedendosi nel caso una strategia di sottrazione di quote di mercato alla concorrenza.

Si formulino previsioni realistiche.

I tassi di crescita sono compatibili con le caratteristiche del mercato?

Comprendere in anticipo i trend di mercato permette di cogliere tempestivamente ogni più piccola opportunità di crescita per acquistare un vantaggio competitivo. Il timing è infatti essenziale per ogni strategia di marketing.

Alcune ricerche sintetiche possono essere straordinariamente utili ed efficaci.

Le associazioni industriali sono, in genere, fonti di informazioni dettagliate e a costi nulli o molto bassi. Pubblicazioni scientifiche e accademiche sono altre fonti potenziali di informazioni. Per alcuni mercati, in special modo nelle aree metropolitane, sono disponibili studi approfonditi reperibili con facilità presso biblioteche locali o universitarie. Anche internet può essere un efficiente mezzo per ricerche di mercato accurate e poco costose.

Una volta acquisite queste informazioni, si devono adattare alle necessità di analisi, tenendo conto dell'impatto effettivo dei trend investigati sui propri mercati.

Compresa tale idea di fondo, il problema è reperire le informazioni e formulare delle previsioni realistiche. Per l'uso flessibile della tavola, è possibile aggiungere righe con l'apposito comando della barra menù e modificare le denominazioni dei segmenti

La colonna del tasso di crescita permette di generare automaticamente la crescita che ci si attende per gli anni successivi al primo mediante la capitalizzazione composta; in alternativa si possono però anche inserire direttamente i dati di volume per i singoli anni/mercati, in modo da simulare diversi tassi di crescita per i vari anni e in questo caso si rinuncia definitivamente ad utilizzare l'algoritmo di calcolo. In questo caso l'ultima colonna crescita ponderata esprime l'andamento medio nel quinquennio. In base a tale tabella (Tavola 5.3) è possibile rappresentare graficamente i dati in modo molto efficace.

Nelle tabelle e grafici connessi a questa parte del BP viene descritto l'esempio aziendale

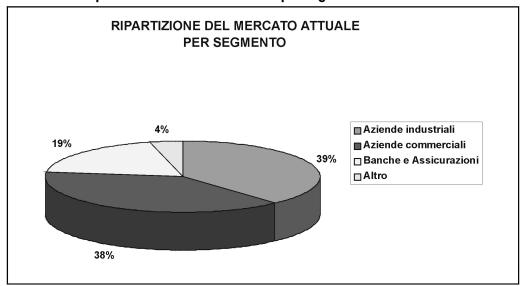
Fattibilità di mercato 5.4.

di un'impresa che produce software per aziende industriali, commerciali e banche (Tavole 5.3, 5.4 e 5.5)⁵.

Tavola 5.3 - Tabella Previsione target di mercato

	Crescita					(Cresc.
Clientela Potenziale	stimata	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5 p	ond.
Aziende industriali	15%	100.000	115.000	132.250	152.088	174.901	15,009
Aziende commerciali	20%	100.000	120.000	144.000	172.800	207.360	20,009
Banche e Assicurazioni	10%	50.000	55.000	60.500	66.550	73.205	10,009
Altro	10%	10.000	11.000	12.100	13.310	14.641	10,009
Totale		260.000	301.000	348.850	404.748	470.107	15,96

Tavola 5.4 - Ripartizione del mercato attuale per segmento



⁵ Alcuni modelli simili nell'impostazione sono contenuti in Ferrandina A., *Marketing Tools*, IPSOA, Milano, 2004.

5.4. Fattibilità di mercato

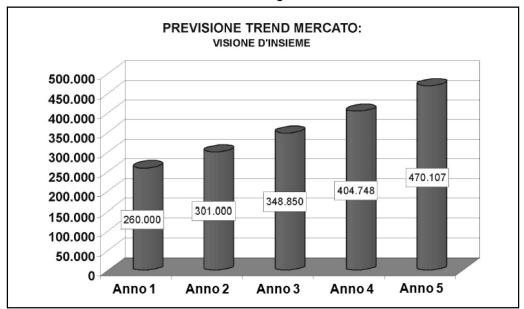


Tavola 5.5 - Previsione crescita media dei segmenti

5.4.4 Concorrenza

Questa sezione è dedicata ad un'analisi approfondita della concorrenza, sia in Italia, sia all'estero.

In genere, i dati che si possono includere, se conosciuti, sono la dimensione dei competitori, le quote di mercato, il capitale di comando, il livello qualitativo, il tasso di crescita, le risorse disponibili, l'immagine, la strategia di marketing, le forze e le debolezze, e ogni altro elemento ritenuto importante.

Associazioni industriali, pubblicazioni, report della comunità scientifica e finanziaria, materiali interni e siti web, clienti e fornitori possono essere buone risorse per reperire le informazioni, identificare i fattori e valutare la concorrenza.

Descrivete i punti peculiari della vostra offerta commerciale rispetto alla concorrenza. In altre parole, in questa sezione, si dovrebbe capire come si è posizionati sul mercato. Per quali motivi i clienti dovrebbe comprare i vostri prodotti/servizi invece di quelli della concorrenza?

Quali benefici specifici sono offerti in termini di prezzo e qualità dei processi/prodotti? In termini di aree funzionali (produzione, marketing, finanza, organizzazione, tecnologia, ecc.) la vostra azienda come si posiziona rispetto ai principali avversari?

Descrivete la natura della competizione del business e perché i clienti sembrano preferire un'azienda rispetto ad un'altra.

Si utilizzi questa occasione per individuare i competitori più importanti, le loro forze e debolezze, le loro strategie attuali e quelle future. Se necessario possono essere utiliz-

zati modelli di analisi competitiva quali-quantitativa come il modello di Porter e tabelle di *ranking-rating*.

5.5. STRATEGIA DI MARKETING

Questa sezione rappresenta una sintesi degli steps successivamente esaminati.

Potrebbe essere utile per l'analista rivedere il commento testuale delle sezioni successive e poi recuperarle in tale sede; tale step, infatti, sebbene alla fine di una serie articolata di analisi, nella sequenza di stampa precede le singole fasi.

Potrebbe quindi essere opportuno in questo step descrivere la natura delle disamine che si intende effettuare, anche se, di fatto, tali analisi sono state già effettuate.

5.5.1 | Fattori Critici di Successo

I Fattori Critici di Successo (FCS) sono le competenze necessarie per costruire il vantaggio competitivo di costo o di qualità.

Si tratta quindi di definire gli elementi fondamentali che assicurano a tutte le imprese di un certo settore l'affermazione sul mercato (ad es. la qualità dei prodotti, l'affidabilità, il prezzo, la capacità di consegne rapide e puntuali, ecc.).

La conoscenza di tali fattori consente la determinazione delle forze, vale a dire le aree in cui l'azienda eccelle, e delle debolezze, che sono particolari carenze rispetto ai FCS necessari per assumere una posizione competitiva.

La cognizione dei punti di forza e debolezza è importante perché permette già l'elaborazione delle prime strategie di mercato tendenti a valorizzare le competenze e a correggere le incapacità.

Tali deduzioni possono essere già descritte in tale step oppure riportate di seguito quando si procederà all'elaborazione delle strategie di mercato e di marketing-mix.

L'idea alla base dei Fattori Critici di Successo (FCS) è la necessità di focalizzare l'attenzione dell'analista sulle priorità da esaminare e da sviluppare.

È utile restringere l'analisi a pochi aspetti molto importanti. In pratica, liste di oltre 5 fattori sono, in genere, poco efficaci. Ogni BP presenta differenti Fattori Critici di Successo.

Tali considerazioni dipendono dal tipo di business dell'azienda.

Per un'attività industriale, ad esempio, il Controllo, la Qualità e le Economie di Scala potrebbero essere una leva strategica; in qualche altro caso le chiavi potrebbero essere i bassi costi di assemblaggio.

Di frequente anche i canali di distribuzione sono critici per le industrie, in connessione con la forza del marchio.

Si rifletta attentamente sui fattori di eccellenza nel proprio business.

Questo è in genere un buon argomento per sviluppare la discussione e il brainstorming fra il team di direzione. Quali sono gli elementi più importanti?

Uno sforzo comune aiuterà nella focalizzazione delle priorità e nello sviluppo successivo del BP.

5.5. Strategia di marketing

5.5.2 Vantaggio competitivo

Il vantaggio competitivo rappresenta l'elemento distintivo, l'insieme di specifiche qualità che rendono un'azienda concorrenziale, combattiva e profittevole rispetto alle altre. Un vantaggio competitivo può essere ottenuto e sviluppato mediante l'uso di diverse leve strategiche, gestionali e organizzative. Basti pensare alla qualità del prodotto, alle capacità del management, ai prezzi bassi, ad un'organizzazione molto flessibile, ad una situazione di mercato favorevole, e così via.

Volendo però ridurre gli elementi competitivi a due fattori essenziali, le direttrici lungo cui muoversi sono il prezzo e la qualità/differenziazione del prodotto/servizio oppure una combinazione delle due opzioni.

In definitiva, il vantaggio competitivo si esprime in due modi (Prezzo/Qualità):

- 1) produrre beni e servizi di elevato valore e qualità a prezzi alti (vendere pochi prodotti, ma guadagnare molto sul singolo prodotto);
- 2) produrre beni e servizi di qualità medio-bassa a prezzi molto bassi (guadagnare poco sul singolo prodotto, vendendo però molti prodotti).

Tali posizioni strategiche sono definite eccellenza nei costi ed eccellenza nella qualità. La prima opzione (eccellenza nella qualità) permette, di mantenere un regime di prezzi elevati, attraverso l'offerta di prodotti di qualità e quindi a domanda rigida, con conseguenti benefici sul fronte degli utili aziendali.

La seconda prerogativa (eccellenza nei costi), invece, consente all'impresa di ottenere la superiorità mediante un più basso margine di guadagno per unità di prodotto, stante il livello dei prezzi ma un margine globale superiore in virtù di un pricing (sistema di prezzi) più competitivo.

L'eccellenza nei costi è legata in genere alle dimensioni aziendali, alle economie di scala che ripartiscono i costi su maggiori volumi di prodotto e all'effetto esperienza che consente un calo progressivo delle spese al crescere del volume cumulato di produzione.

L'eccellenza nella qualità è più complessa da ottenere perché richiede competenze specifiche, esperienza e tecnologie spesso avanzate.

5.5.3 Obiettivi di marketing

Prima delle fissazione delle strategie di mercato, è necessario stabilire concretamente gli obiettivi.

Utilizzate tale sezione per impostare i Vs. specifici **obiettivi di marketing**, relazionandoli in modo stretto con gli obiettivi finanziari già fissati nel primo task del BP - Descrizione azienda.

Si rifletta sulle vendite, la quota di mercato, il posizionamento, la fidelizzazione dei clienti, e gli altri obiettivi correlati.

Ricordatevi che gli obiettivi devono essere concreti e misurabili.

Il vostro piano deve poter essere implementato, non solamente letto. Obiettivi non misurabili non possono essere inseriti.

Il volume delle vendite è abbastanza semplice da stimare e fissare come target, mentre la quota di mercato risulta più difficile da determinare, anche per la diversa possibilità di composizione (per clienti, per quantità, per volumi, in termini relativi). Non esistono obiettivi di marketing più intangibili e difficili da misurare come il posizionamento di mercato e la fedeltà dei clienti. Si ricordi di inserire sempre il sistema di misurazione o valutazione adottato, in particolar modo quando l'obiettivo è piuttosto soggettivo e qualitativo.

Gli obiettivi finanziari sono molto diversi dagli obiettivi di marketing.

Un obiettivo finanziario potrebbe essere l'aumento dei profitti in ragione del 10% annuo.

Il correlato obiettivo di marketing per conseguire la meta di profitto potrebbe essere quello di aumentare la quota di mercato del 3%.

5.5.4 Strategia di segmentazione

In questa sezione si può cominciare ad introdurre la propria strategia di segmentazione e di copertura del mercato (scelta dei segmenti-target)⁶.

Segmentare significa suddividere il mercato in gruppi distinti di acquirenti che potrebbero richiedere prodotti e marketing mix specifici. È un processo creativo, il cui scopo è quello di ottenere una rappresentazione quanto più possibile chiara ed efficace dei clienti in modo da poterli soddisfare, e contemporaneamente offrire all'azienda un vantaggio competitivo.

La determinazione di questi gruppi omogenei facilita la comprensione dei bisogni, la progettazione dei prodotti e dei marketing-mix, la ricognizione dei concorrenti più diretti e temibili.

La segmentazione è pertanto utile per analizzare meglio le caratteristiche dei clienti e sviluppare strategie e politiche di marketing più efficaci con il minimo costo, per ricercare nuove possibilità di business, sia identificando nuovi bisogni o nuovi mercati ai quali rivolgersi con un'offerta innovativa, sia nuovi bisogni o nuovi mercati che possono essere soddisfatti con l'attuale prodotto dell'impresa.

Il processo di segmentazione è sicuramente costoso; quindi, è evidente, che occorrerà verificarne l'utilità. Le basi di segmentazione possono essere diverse; segue un elenco di possibili variabili descrittive, rimandando per approfondimenti alla Guida strategica.

Variabili descrittive per la segmentazione

- Geografiche: stato, regione, clima, dimensione, centro abitato.
- **Demografiche**: settore industriale, dimensioni cliente, nazionalità cliente.
- **Socioeconomiche**: situazione del settore (trend positivo/negativo).
- Psicografiche: processi d'acquisto, accentramento, decentramento decisioni d'acquisto.
- **Sensibilità alle variabili del marketing mix**: nei confronti del prezzo, del servizio base, del prodotto, della qualità, delle promozioni.

La segmentazione socio-demografica o descrittiva

È un metodo di segmentazione indiretta che si basa sulla diversità dei profili sociodemografici. Quest'ultimi vengono considerati come indicatori di bisogni.

⁶ Si riveda la Parte Prima relativa alla Fattibilità di Marketing.

5.5. Strategia di marketing

Le variabili di segmentazione demografica più utilizzate sono: collocazione geografica, sesso, età, reddito, classi socio-professionali; in pratica si utilizzano contemporaneamente due o più variabili: ad esempio due variabili possono essere la percentuale di famiglie acquirenti (tasso di occupazione) e il volume medio acquistato per famiglia (tasso di penetrazione della marca).

La segmentazione in base ai vantaggi perseguiti

È un metodo di segmentazione che considera le differenze tra i sistemi dei valori dei consumatori rispetto al prodotto considerato: a parità di caratteri sociodemografici due persone possono avere sistemi di valori molto diversi; inoltre una stessa persona può attribuire valori (o vantaggi perseguiti) diversi a seconda del tipo di prodotto acquistato. Questa segmentazione si basa sul modello del prodotto come «paniere di attributi» che presuppone la conoscenza di diverse informazioni (lista di attributi del prodotto; l'importanza relativa di tali attributi per i consumatori; raggruppamenti di acquirenti con le stesse preferenze; identificazione della dimensione dei segmenti).

La segmentazione comportamentale

È un metodo di segmentazione che si basa sul comportamento di acquisto del consumatore. Come la segmentazione descrittiva, anche questo è un metodo di segmentazione a posteriori. Per la sua impostazione si può ricorrere ai seguenti criteri:

- posizione di cliente effettivo o potenziale si può distinguere tra clienti potenziali, non clienti, clienti al primo acquisto, clienti regolari, clienti occasionali;
- tasso di utilizzazione del prodotto si può individuare quel 20-30% di clienti che realizza il 70-80% del volume di affari per poi distinguere piccoli-medi-grandi consumatori ai quali applicare condizioni d'acquisto particolari;
- fedeltà del cliente in base alla ripetitività del processo di acquisto si possono distinguere clienti di fedeltà incondizionata, di fedeltà non esclusiva, non fedeli;
- sensibilità agli elementi di marketing si possono individuare gruppi di consumatori più o meno sensibili a certe variabili di marketing per impostare azioni specifiche (variazione dei prezzi, offerte speciali, ecc.).

La segmentazione socio-culturale o per stili di vita

La segmentazione psicografica o per stili di vita cerca di analizzare le motivazioni e le personalità degli individui in rapporto al consumo. Gli stili di vita sono pertanto utilizzati come indicatori della personalità.

Indicate in tale step del BP come intendete procedere nella segmentazione del mercato e come tale segmentazione risulti efficace.

5.5.5 Scelta target di mercato (Targeting)

Le scelte di copertura del mercato o di targeting sono fondamentalmente riconducibili a 3 opzioni.

Nella scelta di **marketing indifferenziato** l'impresa non identifica segmentazioni all'interno del mercato, per cui elabora un solo marketing-mix per tutti i clienti, conside-

rati come un insieme omogeneo; affronta il mercato nel suo insieme, ponendo l'accento sui bisogni in comune piuttosto che sulle differenze. Si punta su prodotti standardizzati per sfruttare le economie di scala.

Nel **marketing differenziato** l'impresa riconosce invece l'esistenza di una segmentazione della clientela e decide di elaborare strategie specifiche per ciascun serbatoio potenziale di affari; si rivolge a tutto del mercato, ma con prodotti adatti ai bisogni specifici di ciascun segmento. Si perdono i vantaggi delle economie di scala ma aumenta il fatturato nei singoli segmenti. In presenza di rischi di «ipersegmentazione» o «cannibalizzazione» tra prodotti della gamma l'impresa può anche decidere di non coprire tutto il mercato (copertura parziale).

Nel **marketing concentrato** infine, l'impresa ritiene di potersi impegnare con profitto per un solo segmento di mercato, su cui focalizza tutti gli sforzi; l'impresa si specializza in un segmento e rinuncia a coprire la totalità del mercato (nicchia), con un approccio tipico delle piccole imprese.

Spiegate perché la vostra attività è indirizzata verso specifici segmenti di mercato.

Cosa rende tali gruppi di consumatori più interessanti degli altri?

Quali sono le caratteristiche più importanti di tali segmenti?

Quello che può essere essenziale per un business può non esserlo per un altro.

Un ristorante, ad esempio, può focalizzarsi solo su una particolare fascia di clientela, mentre alcuni fast food si orientano verso le famiglie e i bambini.

La strategia è il punto cruciale; essa deve essere creativa e non dettata da formule standardizzate.

5.5.6 Posizionamento

Si utilizzi questa sezione per stabilire il proprio posizionamento di marketing. La descrizione del posizionamento si riferisce ai bisogni dei clienti che si intende soddisfare, dopo aver scelto la strategia di copertura del mercato e alle modalità con

cui la propria offerta commerciale si pone nei confronti dei clienti e dei concorrenti.

I criteri utilizzati con maggiore frequenza per il posizionamento sono:

- a) il **posizionamento per attributi**, in cui si individuano quelli che hanno maggiore rilevanza (solitamente la qualità, il prezzo, la marca, il livello di servizio ecc.);
- b) il **posizionamento per benefici**, tale approccio fa riferimento più direttamente ai bisogni di cui il consumatore ricerca la soddisfazione (es. latte, digeribilità e gusto; merendine, naturalità e golosità);
- c) il **posizionamento per specifiche occasioni d'uso**, in cui si considerano come riferimento le situazioni in cui il prodotto può essere consumato;
- d) il **posizionamento per utilizzatori**, in tal caso il prodotto viene associato ad un particolare target di consumatori (età, condizione socio-economica ecc.);
- e) il **posizionamento rispetto ad una classe di prodotti**, in cui si considerano prodotti appartenenti alla medesima categoria o classe (es. latte intero e latte scremato); f) il **posizionamento per contrapposizione ad un prodotto**, è tipico delle imprese di dimensioni minori impegnate in una nicchia di mercato ed è volto ad enfatizzare i

5.5. Strategia di marketing

caratteri distintivi necessari a contrastare il leader che invece solitamente opera ad un livello di mercato molto più ampio.

Da un punto di vista di elaborazione del testo relativo a tale parte del BP, si consideri questa semplice formula:

Per [descrizione del target market], che [bisogno del target market], questo prodotto, [come incrocia il bisogno], a differenza di [chiave competitiva], esso [caratteristiche distintive].

Ad esempio, la descrizione del posizionamento del software di business planning allegato al testo potrebbe essere:

«Per gli imprenditori e consulenti che stanno progettando una nuova attività, lanciando nuovi prodotti o cercando fondi e partners, Business Planner è il software che produce piani di fattibilità professionali con semplicità e rapidità. A differenza di (nome omesso), Business Planner crea piani reali e completi, stimolando la riflessione e creatività, non report standardizzati e rigidi in base a formulari prefissati e da riempire negli spazi vuoti».

5.5.7 Marketing-mix

Questa sezione dedicata al marketing-mix rappresenta una sintesi delle diverse politiche di prodotto, prezzo, promozione, servizi precedentemente esaminate.

Il modo migliore per tale analisi sintetica consiste nell'evidenziare gli aspetti specifici e peculiari delle politiche già descritte.

Ad esempio, la vostra azienda è leader nei prezzi o nel prodotto? State cercando di costruire un'immagine di qualità?

Prodotto, prezzo, distribuzione, promozione e servizio sono le componenti standard del marketing-mix, ma potete anche includere ulteriori strumenti che pensate di introdurre o combinare con gli altri.

5.5.8 Prodotto

Si utilizzi questa prima sezione dedicata al marketing-mix per descrivere in dettaglio il prodotto/servizio offerto e come legare tale prodotto alla strategia.

La **dichiarazione di missione** include già di norma considerazioni sul valore e posizionamento dei prodotti.

Molte considerazioni di questa sezione sono state sviluppate anche nella parte del posizionamento.

AssicurateVi quindi che vi sia un collegamento fra politica/tattica di prodotto e posizionamento di prodotto.

Se il prodotto è un bene materiale, possono anche essere descritte le scelte in merito alla confezione, al packaging, al marchio.

Se vi sono dei servizi complementari prevendita e post-vendita associati al prodotto/servizio principale possono essere descritti in tale sede.

5.5.9 **Prezzo**

Si utilizzi questa parte per dettagliare la strategia di prezzo, spiegando come legare prezzo e prodotto.

Anche in questo caso la dichiarazione di missione e il posizionamento già includono utili considerazioni che possono essere utilizzate per costruire la presente sezione.

Si descrivano i criteri utilizzati per il pricing (metodi di cost-plus, di break-even, basati sulla domanda, ecc.), in modo da permettere una valutazione sulla capacità degli approcci seguiti di essere efficaci. Se necessario, utilizzare software e fogli elettronici specifici che consentano analisi più approfondite del prezzo ottimale, del break-even, della sensibilità della domanda.

Le liste dei prezzi e altro materiale simile possono essere aggiunte alla fine del BP come appendici.

Si ricordi che il prezzo non è sempre qualcosa di strategico e spesso è fuori dal controllo aziendale, almeno nel breve termine.

Talvolta, infatti, il prezzo è determinato dai produttori ed è quindi un dato per i distributori; altre volte sono i produttori che devono subire il prezzo imposto dalle catene di distribuzione.

5.5.10 Promozione/Comunicazione

Le principali forme di promozione e comunicazione comprendono:

- la pubblicità o advertising;
- le promozioni, soprattutto sotto forma di sales promotion;
- le sponsorizzazioni;
- il merchandising sul punto vendita;
- il display delle vetrine e delle aree di vendita;
- il marketing diretto (mailing, telemarketing, personal selling, ecc.) quando assuma connotazione promozionale e informativa, piuttosto che commerciale in senso proprio.

A parte tali strumenti off-line, nell'ambito della promozione-comunicazione internet possono essere adottate tutta una serie di strumenti come il comunicato stampa, l'annuncio, il link, la newsletter, la chat, l'evento, la sponsorizzazione, il viral marketing, il sampling (distribuzione di campioni gratuiti), i freebies (distribuzione di oggetto o servizi gratuiti), i coupons (buoni sconto o simili), le operazioni di pricing, le raccolte punti, i concorsi a premio, i self liquidating premiums (oggetti promozionali con partecipazione alle spese), Attività di tipo «Member get a Member», i FidelityClub, i programmi di affiliazione.

Si pensi comunque alla promozione in senso più ampio rispetto alle semplici vendite promozionali, ma si comprenda il contributo che possono dare la pubblicità, le sponsorizzazioni, il merchandising, la propaganda, le pubbliche relazioni, il direct-marketing, il Web-marketing, ecc.

Quale è in generale la vostra strategia di comunicazione? Vi orientate verso campagne costose sui mass media o preferite iniziative mirate su pubblicazioni specialistiche o con telemarketing?

Preferite attività istituzionali di pubbliche relazioni mediante eventi, newspaper o radio? Avete mai pensato al multilevel marketing?

5.5. Strategia di marketing

Siete soddisfatti del contributo che queste leve stanno sviluppando o vi sono dei problemi?

In che modo la promozione si accorda con il resto della strategia?

Controllate la congruenza della promozione con la Piramide della strategia e la missione.

5.5.11 Distribuzione

La vostra azienda utilizza un particolare canale di distribuzione o un mix degli stessi? C'è qualche vantaggio particolare nell'utilizzo del canale che si può enfatizzare? C'è qualcosa di rilevante e inimitabile nel vostro modo di servirvi dei canali?

Potreste immaginare qualche nuova modalità di distribuzione?

Descrivere con dettaglio la vostra strategia di distribuzione, stigmatizzandone punti di forza e di debolezza, facendo riferimento alla parte teorica di questo testo.

5.5.12 Piramide della strategia

Questa sezione ha lo scopo di aiutarvi nello sviluppo della strategia di marketing, non a rendere il Piano più difficoltoso.

Se ritenete che le istruzioni seguenti possano essere utili seguitele, altrimenti non ne tenete conto e utilizzate solo la vostra esperienza e il buon senso.

Le tecniche di sviluppo strategico sono molteplici.

Un semplice strumento è dato dalla piramide delle strategie.

Immaginate una piramide costituita da 3 livelli di pietre. Al top della piramide vi è una singolo box che comprende la strategia. La strategia è l'area di focalizzazione delle risorse. Nel mezzo vi sono 3 o più box che comprendono le politiche o tattiche, mentre in basso vi sono 4 o 5 pietre che rappresentano i programmi.

Strategia
Politica * Politica * Politica
Programma * Programma * Programma * Programma

La **strategia** rappresenta le modalità di lungo termine con cui l'azienda intende sfruttare le proprie risorse, posizionandosi rispetto ai mercati e alla concorrenza, con una specifica offerta produttiva e commerciale.

Le **politiche** sono comportamenti pianificati di breve periodo per l'implementazione gestionale delle strategie. Ad esempio, se un produttore di computer intende costruire nel lungo termine una strategia di relazione con i propri clienti la tattica relativa potrebbe essere quella di offrire assistenza post-vendita, training e altri benefits.

I **programmi** a loro volta stabiliscono tempi, fasi, responsabilità e budget.

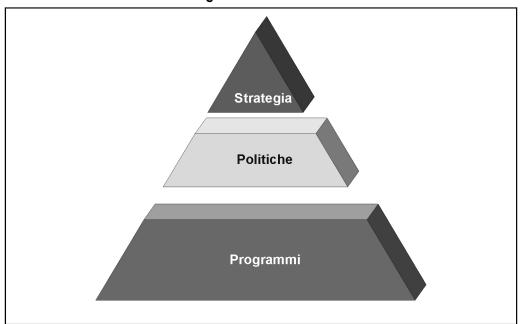
Continuando nell'esempio, i programmi con i quali realizzare le strategie e le tattiche potrebbero includere attività di mailing, seminari, formazione tramite internet, ecc.

Non è necessario, e spesso sufficiente esaurire la propria strategia di marketing in una sola piramide, ma se ne possono costruire diverse, in base alla creatività e alla possibilità di differenziare le scelte di fondo.

Un beneficio importante della piramide delle strategie è garantire una elaborazione strategica lineare ed integrata (Tavola 5.6).

Le considerazioni di questa sezione andranno poi dettagliate - nelle fasi, tempi e responsabilità - nella successiva sezione del Piano relativa alla creazione della Tabella dei tempi.

Tavola 5.6 - Piramide delle strategie



5.6. FATTIBILITÀ TECNICA

5.6.1 Sommario fattibilità tecnica

In questo task di sintesi dello step fattibilità tecnica, si può effettuare una ricostruzione delle tipologie di investimento necessarie per l'attività di impresa e lo sviluppo di nuovi stabilimenti, delle specifiche tecniche dei processi di trasformazione e vendita, dei principali problemi e opportunità sul versante del mercato di approvvigionamento. Questa sezione rappresenta una sintesi degli steps successivamente esaminati. Potrebbe essere utile per l'analista rivedere il commento testuale delle sezioni successive e descrivere la natura delle disamine che si intende effettuare, anche se, di fatto, tali analisi sono state già effettuate.

5.6.2 Analisi degli investimenti

In questo task del BP, afferente il più generale step di fattibilità tecnica, si può effettuare

5.6 Fattibilità tecnica

una descrizione complessiva dell'investimento da realizzare, illustrando la tipologia degli investimenti che la società intende realizzare.

Poi è anche essenziale trattare gli aspetti tecnici ed organizzativi del piano degli investimenti, riportando la capacità produttiva complessiva per prodotto/servizio degli impianti di produzione, descrivendo il lay-out degli impianti (dislocazione degli impianti e del processo produttivo) previsti per l'iniziativa imprenditoriale.

Indicare se si ritiene di utilizzare strutture preesistenti ed, oltre ai dati su richiesti, produrre una perizia delle stesse, fra le parti allegate del BP.

Indicare quindi il numero complessivo degli addetti impegnati nel funzionamento del processo produttivo.

È essenziale anche una descrizione analitica degli investimenti, riportando una sintesi degli investimenti disaggregati per tipologia e localizzazione e indicando l'impiego cui sono destinati ed i relativi importi al netto dell'IVA. Indicare i macchinari previsti nel piano degli investimenti, la capacità produttiva media, la vita utile e gli addetti impegnati per il funzionamento.

Evidenziare se alcuni impianti richiedono una manutenzione straordinaria. Indicare se gravano garanzie reali o se si prevede di dare cespiti in garanzia.

I dati quantitativi possono essere quindi utilizzati per alimentare i successivi task del Piano, relativamente ai costi e al budget.

Laddove i calcoli e le specifiche siano particolarmente complessi, è consigliabile allestire elenchi e tabelle autonome rispetto al software Business Planner, per poi impiegare le risultanze nelle tabelle di calcolo interne o ribaltandole sul report finale di elaborazione.

5.6.3 Immobilizzi di rilievo

In questo task del BP, è opportuno inserire una serie di specifiche relative alle principali immobilizzazioni fisse.

In particolare, per quanto attiene gli impianti e fabbricati, riportare i dati tecnici degli impianti produttivi ed indicarne il costo di acquisto; riportare i dati tecnici (dimensioni, destinazione d'uso, ecc.) dei fabbricati ove viene realizzata l'iniziativa indicandone una valutazione di mercato.

Per i macchinari/attrezzature, è essenziale riportare i dati tecnici dei macchinari/attrezzature ed indicarne il costo di acquisto, mentre per le immobilizzazioni immateriali, indicare i costi di impianto; costi di ricerca, sviluppo e pubblicità; i costi relativi a brevetti industriali ed all'acquisto di diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno; costi relativi a concessioni, licenze, marchi, ecc.

Allegare, nel caso, una sintetica descrizione degli investimenti realizzati (o da realizzare) e l'utilità attesa per l'iniziativa imprenditoriale.

I dati quantitativi possono essere quindi utilizzati per alimentare i successivi task del Piano, relativamente ai costi e al budget.

Laddove i calcoli e le specifiche siano particolarmente complessi, è consigliabile allestire elenchi e tabelle autonome rispetto al software Business Planner, per poi impiegare le risultanze nelle tabelle di calcolo interne o ribaltandole sul report finale di elaborazione.

5.6.4 Analisi tecnologica

In questo task del BP, afferente il più generale step di fattibilità tecnica, si può effettuare una descrizione dei procedimenti produttivi, commerciali e tecnici relativi al processo di produzione e scambio d'impresa.

È il modulo descrittivo nel quale riportare l'organizzazione produttiva che si darà l'azienda ed i costi che dovrà sostenere conseguentemente; per organizzazione produttiva si intende l'insieme dei processi tecnologici di produzione e tutti i servizi ausiliari che ruotano attorno, gestione del magazzino compresa.

L'elaborazione di tale parte del BP è fondamentalmente legata al tipo di azienda (trasformazione/commerciale), al tipo di business, alle dimensioni organizzative, allo stadio del ciclo di vita (*start up/ongoing*).

In linea di massima, la prima scelta da operare è se propendere per una soluzione di *make* o di *buy*, cioè decidere se costruire il proprio prodotto in proprio o comprarlo già fatto, commissionandolo a terzi; tale scelta dipende da molti fattori, quali l'esistenza di un brevetto particolare, l'eventuale investimento necessario in attrezzature e personale specializzato, il grado di confidenza acquisito circa i volumi di vendita attesi, una rigida tempistica da rispettare, la presenza nel team imprenditoriale delle appropriate competenze tecniche, ecc.

È buona norma esporre nel task, sinteticamente, le vie alternative percorribili, mettendone in evidenza pregi e limiti e spiegare poi le motivazioni della scelta intrapresa.

È consigliabile mettere in evidenza, quanto più sinteticamente possibile, gli aspetti qualificanti e significativi della parte produttiva quali l'esistenza di un brevetto, di un marchio, l'innovatività tecnologica del processo impiegato, il suo grado di automazione, di flessibilità qualitativa e quantitativa, i vantaggi ed i limiti della scelta operata ed in particolar modo tutti i costi collegati alla produzione, rimandando ad eventuali allegati gli approfondimenti tecnici del caso, quali layout dei macchinari, la gestione delle scorte, i metodi di programmazione della produzione, il controllo di qualità sia dal punto di vista tecnico che organizzativo.

Descrivere pertanto sinteticamente il processo produttivo (o i diversi processi produttivi) in cui si articola l'attività industriale, facendo riferimento al lay-out degli impianti (da allegare).

Indicare le caratteristiche tecniche del processo di produzione ed indicare la destinazione della produzione distinguendo se si tratta di:

- lavorazioni su commessa;
- lavorazioni per il mercato/magazzino;
- lavorazioni su commessa e produzione per il mercato.

Indicare quanti cicli di produzione giornalieri sono previsti a regime e se si tratta di produzioni a flusso continuo, produzioni a lotti o produzioni singole.

Indicare gli aspetti critici del processo produttivo: devono essere riferite eventuali pro-

5.7. Start-up

blematiche legate alla tecnologia prescelta, colli di bottiglia presenti nel ciclo produttivo, necessità di personale specializzato e/o tecnici, ecc.

Fornire indicazioni circa le decisioni in materia di certificazione di qualità.

Indicare, infine, i prodotti ottenuti e la relativa produttività oraria.

In ordine alla potenzialità produttiva e capacità utilizzata, si possono indicare la capacità produttiva massima e quanta capacità si ritiene di utilizzare a regime.

Descrivere la tecnologia che si prevede di adottare, il grado di diffusione fra i concorrenti, l'eventuale esclusività della tecnologia acquisita, il grado di obsolescenza.

È altamente consigliato, prima della redazione di tale parte, rivedere la parte teorica del testo in ordine alla fattibilità tecnica.

5.6.5 Analisi dei fornitori

Descrivere in questo step, in connessione con gli aspetti di investimento e di ciclo produttivo-commerciale precedentemente individuati, gli aspetti più importanti del mercato di approvvigionamento di materie prime e di servizi, fra cui:

- l'individuazione delle materie prime e/o servizi determinanti per l'attività;
- l'indicazione del fornitore o dei fornitori principali e l'importanza che essi hanno nella fornitura (% di acquisti rispetto al totale delle entrate);
- l'indicazione di sostituti delle materie prime e/o servizi determinanti per l'attività;
- l'indicazione dei costi che sorgerebbero nel caso di abbandono di un fornitore e nel reperimento di un sostituto;
- l'indicazione del potere d'acquisto nel confronto dei fornitori più importanti (quota acquistata dal fornitore rispetto alla totalità della capacità produttiva di questi).

5.7. START-UP

5.7.1 Descrizione

In questo task sulla scorta dei dati inseriti nella correlata tabella di start-up (Tavola 5.7) possono essere inseriti commenti testuali connessi alle scelte di spesa, investimento e copertura finanziaria necessarie alla partenza dell'iniziativa imprenditoriale.

5.7.2 Tabella – Start-up

Nella tabella - Start-up Plan (Tavola 5.7) - possono essere indicate le principali voci di spese relative alla partenza dell'iniziativa imprenditoriale, i fabbisogni di capitale circolante legati alle scorte monetarie, creditizie e di magazzino, gli investimenti strutturali e le varie forme di copertura a titolo di capitali di rischio e di credito corrente e consolidato.

È essenziale non alterare la struttura della tabella per le successive elaborazioni relative allo Stato Patrimoniale e al cash-flow.

Start-up 5.7.

Tavola 5.7 - Tabella di Start-up Plan

Start-up Plan Spese di Start-up	
Legali	
Consulenziali	
Assicurazione	
Altro	
Totale Spese di Start-up	
Fabbisogni Finanziari Circolanti Start-up	
Necessità di cassa	
Magazzino	
Altre attività a breve	
Totale Capitali Correnti	
Investimenti di Lungo Termine	
Impianti	
Attrezzature	
Altro	
Totale Investimenti di Lungo Termine	(
Totale Investimenti	
Totali Fabbisogni di Start-up	
Residuo Finanziario da coprire:	
Residuo Finanziario da coprire: Piano di Copertura Start-up	
Piano di Copertura Start-up Capitali di Proprietà	
Piano di Copertura Start-up Capitali di Proprietà Investitore 1	
Piano di Copertura Start-up Capitali di Proprietà Investitore 1 Investitore 2	
Piano di Copertura Start-up Capitali di Proprietà Investitore 1	(
Piano di Copertura Start-up Capitali di Proprietà Investitore 1 Investitore 2	
Piano di Copertura Start-up Capitali di Proprietà Investitore 1 Investitore 2 Altro	1
Piano di Copertura Start-up Capitali di Proprietà Investitore 1 Investitore 2 Altro Totali Capitali di Proprietà Passività Correnti Fornitori	
Piano di Copertura Start-up Capitali di Proprietà Investitore 1 Investitore 2 Altro Totali Capitali di Proprietà Passività Correnti Fornitori Prestiti a breve	
Piano di Copertura Start-up Capitali di Proprietà Investitore 1 Investitore 2 Altro Totali Capitali di Proprietà Passività Correnti Fornitori Prestiti a breve Altro	
Piano di Copertura Start-up Capitali di Proprietà Investitore 1 Investitore 2 Altro Totali Capitali di Proprietà Passività Correnti Fornitori Prestiti a breve Altro Subtotale Passività Correnti	
Piano di Copertura Start-up Capitali di Proprietà Investitore 1 Investitore 2 Altro Totali Capitali di Proprietà Passività Correnti Fornitori Prestiti a breve Altro	
Piano di Copertura Start-up Capitali di Proprietà Investitore 1 Investitore 2 Altro Totali Capitali di Proprietà Passività Correnti Fornitori Prestiti a breve Altro Subtotale Passività Correnti	
Piano di Copertura Start-up Capitali di Proprietà Investitore 1 Investitore 2 Altro Totali Capitali di Proprietà Passività Correnti Fornitori Prestiti a breve Altro Subtotale Passività Correnti Passività Consolidate	
Piano di Copertura Start-up Capitali di Proprietà Investitore 1 Investitore 2 Altro Totali Capitali di Proprietà Passività Correnti Fornitori Prestiti a breve Altro Subtotale Passività Correnti Passività Consolidate	

5.8. Fattibilità economica-finanziaria

5.8. FATTIBILITÀ ECONOMICA-FINANZIARIA

Siamo passati ora allo step di natura squisitamente economico-finanziaria del BP; la maggior parte dei lettori leggerà questo capitolo principale, alcuni esamineranno i grafici e solo in pochi analizzeranno in dettaglio le tabelle.

Nonostante la netta separazione concettuale e accademica fra questioni economiche e finanziarie, come descritto nella prima parte del testo, si tratta di problematiche strettamente interrelate da un punto di vista decisionale che verranno quindi esaminate in modo congiunto nella presente parte.

Nello specifico, tale ampia parte del BP comprende una sezione relativa alle **previsioni delle vendite**, ai costi per prodotto e al Break-Even, una successiva sezione denominata **fattibilità economica**, con le principali assunzioni, i piani del personale, il budget di contribuzione, e una parte finale – **fattibilità finanziaria** – con l'analisi dello stato patrimoniale prospettico, del cash-flow e degli indici economico-finanziari.

5.8.1 Previsione delle vendite

Questa è una sezione testuale che permette di evidenziare gli aspetti principali della tabella previsione vendite e dei vari grafici relativi (Tavole 5.8, 5.9, 5.10 e 5.11).

Quale livello di vendite si sta proiettando? Qual'è il tasso di crescita atteso?

Quali sono le più importanti componenti della performance prevista? Perché?

Come si collegano le previsioni alle vostre analisi di mercato, alla segmentazione, alla scelta dei target e alla strategia di marketing?

Le previsioni di vendita sono attendibili? Perché?

Descrivete quali sistemi di previsione soggettiva od oggettiva sono stati utilizzati, facendo riferimento alla parte teorica del testo relativa ai metodi di *forecasting*.

Quali eventi potrebbero assicurare il pieno raggiungimento del livello di vendite ipo-

Quali minacce potrebbero inficiare le previsioni? Questi rischi come potrebbero essere minimizzati?

In che modo sono state costruite le previsioni per segmento o per area?

È opportuno prevedere anche in questa fase i costi diretti di vendita connessi con le unità prodotte e vendute.

L'orizzonte temporale dovrebbe essere di almeno due anni; in pratica, è conveniente proiettare le vendite mensilmente per i primi 2 anni e successivamente limitarsi ad un proiezione annuale per un totale di 5 anni.

Tabella previsione vendite

La Tavola 5.8 consente di descrivere l'andamento delle vendite mensili per valore in un arco temporale di un anno, facendo riferimento ad una previsione per unità vendute e per prezzi di vendita; nella tavola è anche possibile inserire i costi diretti di vendita per singolo prodotto.

È poi possibile inserire le ulteriori previsioni di quantità, costi e valore per altri 4 anni.

In particolare, per il primo anno, la colonna valori esprime un valore medio sulla base dei prezzi/costi unitari inseriti per i vari mesi.

È consentito di inserire ulteriori voci, ma è consigliabile mantenere l'impostazione standard, sintetizzando alcuni prodotti/servizi in linee comuni.

Nel caso di inserimento di nuovi prodotti posizionare il mouse o il cursore sulla prima riga prodotti.

Le vendite e i costi di vendita saranno trasferiti automaticamente nella Tabella del margine di contribuzione (Tavola 5.15).

Tavola 5.8 - Previsione delle vendite

Previsione Unità Vendute	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Anno1	Anno2	Anno	Annot	Annos
Prodotto 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	78		3	4	6
Prodotto 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prodotto 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prodotto 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale Unità Vendute	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	78	2	3	4	6
Prezzi unitari	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Annot	Anno2	Anno	Anno4	Anno!
Prodotto 1	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	16	10	20	30	40
Prodotto 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prodotto 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prodotto 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendite (Prezzi Unitari * Unità Vendute)																	
Prodotto 1	10	22	36	52	70	90	112	136	162	190	220	252	1.352	1.500	1.600	1.700	1.800
Prodotto 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prodotto 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prodotto 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale Vendite	10	22	36	52	70	90	112	136	162	190	220	252	1.352	1.500	1.600	1.700	1.800
Previsione Costi																	
Costi Diretti Unitari	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dica	Anno1	Anno2	Anno3	Anno4	Anno5
Prodotto 1	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	11	12	13	14	15
Prodotto 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prodotto 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prodotto 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costi Diretti (Costi Diretti Unitari * Unità Vend	lute)																
Prodotto 1	5	12	21	32	45	60	77	96	117	140	165	192	962	24	39	56	90
Prodotto 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prodotto 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prodotto 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale Costi Diretti	5	12	21	32	45	60	77	96	117	140	165	192	962	24	39	56	90

5.8. Fattibilità economica-finanziaria

Tavola 5.9 - Grafico previsione mensile vendite

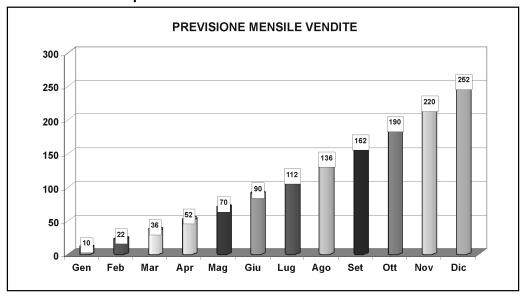


Tavola 5.10 - Grafico previsione mensile spese di vendita

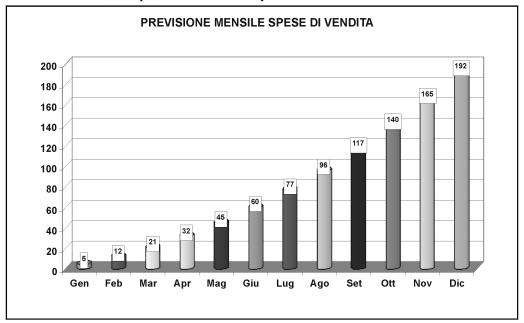
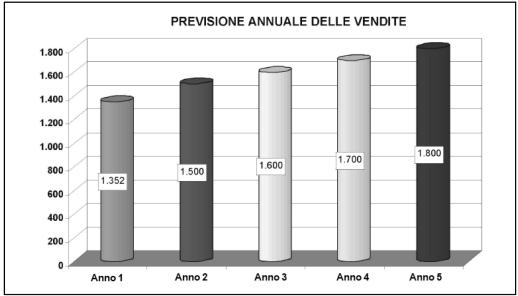


Tavola 5.11 - Grafico previsione annuale vendite



La Tavola 5.12 permette di analizzare le vendite e spese per segmento e territorio. È possibile personalizzare le voci, ma si consiglia di mantenere l'impostazione standard. Se si vogliono inserire nuovi segmenti, posizionarsi sul primo segmento in alto e utilizzare l'appropriato comando inserisci riga del menù modifica.

Tavola 5.12 - Tabelle di Break-down vendite/spese per segmento/area

Vendite per:					
Segmento	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Aziende industriali	9.600	9.700	9.800	9.900	10.000
Aziende commerciali	14.000	14.500	14.600	14.800	15.000
Banche e Assicurazioni	3.600	3.700	3.800	4.000	4.500
Altro	2.300	2.500	2.600	2.700	3.000
Totale	25.900	31.600	41.000	44.500	48.000
Media	7.375	7.600	7.700	7.850	8.125

(segue)

5.8. Fattibilità economica-finanziaria

(continua: Tavola 5.12)

Area Geografica	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Italia	17.700	19.000	20.000	21.000	22.000
Europa	5.900	6.500	7.000	7.500	8.500
Altro	2.300	6.100	14.000	16.000	17.500
Totale	25.900	31.600	41.000	44.500	48.000
Media	8.633	10.533	13.667	14.833	16.000

Area Geografica	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Italia	17.700	19.000	20.000	21.000	22.000
Europa	5.900	6.500	7.000	7.500	8.500
Altro	2.300	6.100	14.000	16.000	17.500
Totale	25.900	31.600	41.000	44.500	48.000
Media	8.633	10.533	13.667	14.833	16.000

Spese per:					
Area Geografica	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Italia	90.300	43.000	51.000	63.000	75.000
Europa	36.000	65.000	90.000	110.000	150.000
Altro	89.200	167.000	184.000	227.000	255.000
Totale	10.200	12.100	10.970	10.780	11.200
Media	71.833	91.667	108.333	133.333	160.000

5.8.2 Assunzioni

La Tavola 5.13 è utile per impostare alcuni dati chiave per gli impatti economici e finanziari sul Conto Economico, patrimoniale, sul cash flow e sugli indici di business. Il **tasso di interesse di breve termine** è utile per la definizione delle spese per interesse imputate nel Conto Economico, in quanto tale tasso viene moltiplicato per i debiti a breve dello Stato Patrimoniale; si possono aggiungere o ridurre i debiti direttamente nelle righe relative alle passività a breve della tabella di cash flow.

Il **tasso di interesse di lungo termine** viene impiegato per il calcolo degli interessi relativi al passivo consolidato; la distinzione pratica fra breve e lungo termine può essere effettuata considerando come lungo un debito superiore ai tre anni.

Altri parametri da impostare nelle assunzioni sono i giorni per la **dilazione dei pagamenti** e i giorni per la **dilazione di incassi**, che generalmente sono compresi fra un 1 mese e 3 mesi.

Una volta che tali valori siano stati impostati per il primo mese, la tabella li espande sui successivi periodi, accogliendo il concetto che si tratti di valori stabili; negli anni successivi al primo sarà poi possibile modificare manualmente tali stime, in base ai rapporti con clienti e fornitori.

La stima del **tasso di rotazione del magazzino** è un altro parametro molto importante; un *turnover* pari a 6 indica, ad esempio, che il magazzino ruota completamente ogni 2 mesi

Il **tasso percentuale di carico fiscale** viene impostato per determinare le imposte e tasse connesse all'attività; trattandosi di un BP la percentuale può essere calcolata con semplicità, evitando eccessive complicazioni.

Le **vendite a credito** sono, invece, un valore utile per determinare i flussi di cassa originati dall'attività di vendita dell'azienda, mentre le spese per cassa rappresentano il parametro speculare per calcolare quanta parte degli oneri aziendali, ad esclusione dei salari, convenzionalmente pagati per cassa, siano pagati con disponibilità liquide e generino cash flow negativo; solitamente tale percentuale è intorno al 5-10%.

Le **spese generali del personale** sono date dalle tasse e contributi pagati per salari e stipendi; il relativo tasso percentuale viene quindi applicato al monte salari per creare il correlato valore economico e flusso di cassa; normalmente tale quota è compresa fra il 15%-30%.

		_			
Tavola	5 13	- la	bella	assun	zioni
I CIC CICI	J. 4.		~~~		

Assunzioni Generali					
	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Tasso di Interesse Breve Termine%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Tasso di Interesse Lungo Termine%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Stima Dilazione di Pagamenti (giorni)	0	0	0	0	0
Stima Dilazione di Incassi (giorni)	48	48	48	48	48
Stima Rotazione Magazzino	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Imposte e Tasse %	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Spese per cassa %	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Vendite a Credito %	75,00%	75,00%	75,00%	75,00%	75,00%
Spese Generali Personale %	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%

Personale

La tabella personale (Tavola 5.14) consente di descrivere su arco temporale mensile e per i successivi 5 anni le spese relative al personale produttivo, commerciale e amministrativo dell'azienda.

In base ai dati imputati nella tabella assunzioni (Tavola 5.13) viene originato in automatico il dato relativo alle spese generali del personale, quale parte delle spese di natura previdenziale e assicurativa.

5.8. Fattibilità economica-finanziaria

Tavola 5.14 - Tabella del personale

Piano del Personale:								
Personale Produttivo	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago
Nome o Tipologia	1	1	1	1	1	1	1	1
Nome o Tipologia	2	2	2	2	2	2	2	2
Nome o Tipologia	2	2	2	2	2	2	2	2
Nome o Tipologia	2	2	2	2	2	2	2	2
Subtotale	7	7	7	7	7	7	7	7
Personale Marketing								
Nome o Tipologia	0	0	0	0	0	0	0	0
Nome o Tipologia	0	0	0	0	0	0	0	0
Nome o Tipologia	0	0	0	0	0	0	0	0
Nome o Tipologia	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotale	0	0	0	0	0	0	0	0
Personale Amministrativo								
Nome o Tipologia	0	0	0	0	0	0	0	0
Nome o Tipologia	0	0	0	0	0	0	0	0
Nome o Tipologia	0	0	0	0	0	0	0	0
Nome o Tipologia	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotale	0	0	0	0	0	0	0	0
Altro								
Nome o Tipologia		0	0	0	0	0	0	0
Nome o Tipologia	0	0	0	0	0	0	0	0
Nome o Tipología	0	0	0	0	0	0	0	0
Nome o Tipología	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotale	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale	7	7	7	7	7	7	7	7
Spese Generali	1 8	1 8	1 8	1 8	1 8	1 8	1 8	1
Totale Spese Personale	8	8	8	8	8	8	8	8

5.8.3 Budget spese e contribuzione

La Tavola 5.15 contenuta in questo task del BP consente di esaminare il margine di contribuzione che è dato dal margine lordo meno le spese di vario genere.

Il margine lordo è il volume delle vendite al netto delle relative spese di vendita.

Il livello del margine di contribuzione può variare a seconda del business; per confrontare il vostro margine a quello del settore, è opportuno rifarsi alle statistiche di mercato relative.

La Tavola 5.15 può essere modificata per quanto concerne le voci del budget spese di marketing (voci con caratteri in colore verde); gli altri valori scaturiscono immediatamente dalle elaborazioni collegate, in particolare dalla tabella previsioni delle vendite (Tavola 5.8), che contiene anche la stima dei costi diretti di vendita, dalla tabella piano del personale (Tavola 5.14) e dalla tabella assunzioni (Tavola 5.13), per l'imputazione dei costi generali connessi al personale.

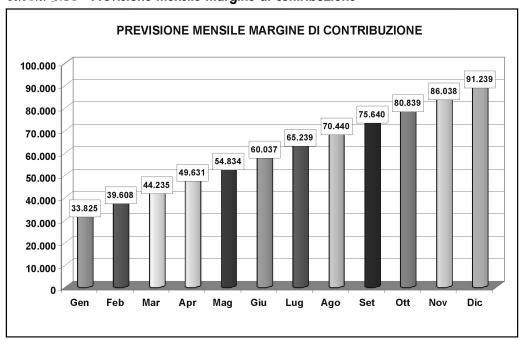
In base alla Tavola 5.15 è possibile ottenere significative e gradevoli rappresentazioni grafiche, come quelle riportate nelle Tavola 5.16 – Tavola 5.17 – Tavola 5.18.

120

Tavola 5.15 - Tabella annuale margine di contribuzione

Profitti e Perdite			-		
	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Vendite	2.128.400	2.810.000	3.170.000	3.810.000	4.750.000
Costi Diretti di Vendita	87.660	112.000	138.500	191.000	244.000
Costi Diretti del Personale	240.000	245.000	270.000	275.000	305.000
Totali Costi di Vendita	327.660	357.000	408.500	466.000	549.000
Margine Lordo	1.800.740	2.453.000	2.761.500	3.344.000	4.201.000
Margine Lordo%	84,61%	87,30%	87,11%	87,77%	88,44%
Spese Operative					
Advertising/Promotion	66.600	70.000	71.000	72.000	73.000
Viaggi	186.000	200.000	210.000	220.000	230.000
Spese Generali Personale	36.000	36.750	40.500	41.250	45.750
Ammortamenti	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Totale Spese Operative	348.600	366.750	381.500	393.250	408.750
Profitto Lordo Interessi e Tasse	1.452.140	2.086.250	2.380.000	2.950.750	3.792.250
Interessi Passività Correnti	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Interessi Passività Consolidate	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Tasse	250.535	409.063	482.500	625.188	835.563
Profitto Netto	751.605	1.227.188	1.447.500	1.875.563	2.506.688
Profitto Netto/Vendite	35,31%	43,67%	45,66%	49,23%	52,77%

Tavola 5.16 - Previsione mensile margine di contribuzione



5.8. Fattibilità economica-finanziaria

TREND ANNUALE MARGINE NETTO DI CONTRIBUZIONE 3.000.000 2.506.688 2.500.000 1.875.563 2.000.000 1.447.500 1.500.000 1.227.188 1.000.000 751.605 500.000 Anno 1 Anno 2 Anno 3 Anno 4 Anno 5

Tavola 5.17 - Trend annuale margine di contribuzione

5.8.4 Analisi di Break-Even

L'analisi di Break-Even è una componente comune della maggior parte dei piani di fattibilità; la sua struttura dipende dalle assunzioni relative ai costi fissi, ai ricavi medi e ai costi variabili per unità.

Il ricavo medio o unitario è il prezzo per singolo prodotto, ma è opportuno calcolarlo come media unitaria, riferita all'intera attività e alle singole linee; è un lavoro spesso notevole ma garantisce risultati migliori per l'analisi di Break-Even.

Per quanto concerne i costi fissi o strutturali, suggeriamo di includere non solo i costi fissi in senso stretto (ammortamenti e accantonamenti per immobilizzazioni tecniche e finanziarie, beni immateriali, ecc.), ma anche alcuni costi correnti fisiologici per lo svolgimento delle attività (scorte minime, oneri telefonici, parte dei costi delle risorse umane, ecc.); tale accorgimento, anche se non in linea con la letteratura finanziaria, consente di determinare il punto di pareggio in modo migliore e più pratico.

Il costo medio variabile o costo variabile unitario è il costo per la produzione/acquisto di un'unità suppletiva di prodotto/servizio.

Ad esempio, se un rivenditore di computer compra un pc a 100 e lo rivende a 150 avrà un costo variabile pari a 100.

L'analisi di Break-Even è adatta per una valutazione rapida del rischio economico, ma per un esame più approfondito e sicuro è bene associarvi anche altre analisi, come descritto nella Parte Prima del testo.