

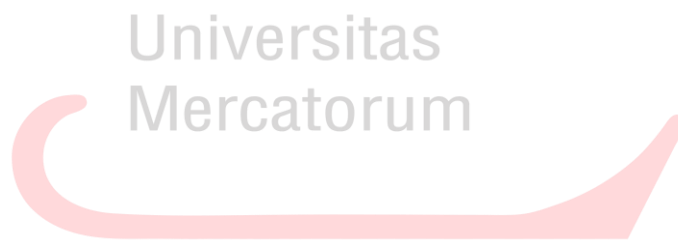


I PIANI OPERATIVI

Laura Martiniello

Indice

1. PREMESSA	3
2. IL PERCORSO LOGICO	4
3. I PIANI OPERATIVI	8
4. IL BILANCIO DI PREVISIONE	12



Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

1. PREMESSA

Tra gli elementi fondamentali da considerare nella preparazione di un business plan figurano le modalità con cui l'impresa intende realizzare (o già realizza) i propri prodotti o fornisce servizi. Lo scopo del piano operativo è di programmare praticamente i passi da svolgere per realizzare l'idea contenuta nel business plan.

Obiettivi della presente lezione saranno:

- Far comprendere allo studente quali sono i fattori chiave nell'avvio di una nuova impresa
- Soffermarsi sull'importanza dei piani operativi come strumenti intermedi funzionali alla redazione del business plan



Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

2. IL PERCORSO LOGICO

La performance aziendale deve essere attentamente valutata attraverso la pianificazione economico-finanziaria che è il frutto di un'attenta riflessione sugli aspetti operativi e strategici dell'attività che si intende intraprendere.

Il Business Plan è il documento di sintesi, in parte descrittivo ed in parte numerico, nel quale si prevede la quantificazione e valorizzazione di una serie di dati e informazioni tra loro interagenti secondo un percorso logico-funzionale che vedremo tra breve.

Il percorso logico prevede la quantificazione e valorizzazione di una serie di dati e informazioni tra loro interagenti:

- Definizione degli obiettivi di vendita
- Definizione degli obiettivi produttivi
- Definizione dei costi commerciali/comunicazione
- Definizione dei costi tecnici di produzione
- Definizione dei costi tecnici di produzione
- Definizione dei flussi finanziari

Il percorso logico-funzionale risponde all'esigenza di stabilire in maniera chiara una serie di passaggi:

- Quantificazione del mercato di riferimento e degli obiettivi di vendita e individuazione dei costi legati all'attività commerciale
- Stima dei quantitativi prodotti e definizione dei mezzi necessari a realizzarli (materie prime, manodopera diretta ed altri costi industriali)
- Dimensionamento degli investimenti e della struttura aziendale nel suo complesso

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

- Elaborazione e sintesi dei dati e delle informazioni al fine di determinare il risultato d'esercizio e il fabbisogno finanziario e redigere i documenti finali (Conto Economico previsionale, Stato patrimoniale previsionale, Piano dei flussi).

In particolare il business plan riassume tutte queste informazioni procedendo sia ad una descrizione del progetto che alla sua quantificazione numerica nell'ambito dei diversi piani operativi.

A titolo esemplificativo il business plan:

Describe l'idea imprenditoriale attraverso una sintesi degli approfondimenti che saranno poi condotti nelle successive sezioni del documento. In questa parte del documento è importante indicare:

- Il prodotto/servizio venduto;
- I gruppi di clienti/utenti che si intende servire;
- Le caratteristiche dei clienti/utenti e i bisogni da loro portati;
- Le modalità di approccio al mercato;
- L'area geografica di riferimento dell'iniziativa.

E' altrettanto importante evidenziare sin da subito condizioni particolari che facilitano lo start-up di impresa, ovvero potenziali di mercato già contattati, partnership attivate, ecc.

Describe l'origine ed i motivi di successo dell'idea. In generale, i motivi di successo si legano al livello di innovatività che può riguardare il prodotto/servizio o le modalità di erogazione/vendita. Si ricorda che l'innovazione potrebbe passare attraverso: a) un nuovo prodotto/servizio atto a soddisfare un bisogno (anche latente) non ancora coperto; b) l'elaborazione di modalità alternativa alla soddisfazione di bisogni già coperti; c) proporre lo stesso/prodotto servizio con modalità differenti e/o a segmenti differenti. In sintesi

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

occorre indicare quali sono gli aspetti nuovi dell’offerta e in che modo possono interessare i potenziali clienti/utenti).

Descrive l’ambito competitivo e le minacce-opportunità del mercato.

In particolare, ci si sofferma sull’analisi del macro-ambiente deve esprimere i suoi risultati attraverso l’utilizzo dei seguenti elementi: aspetti demografici, normativa di riferimento, aspetti politici, economici e sociali, contesto culturale e livello tecnologico, tratti della comunità locale ...).

Occorre, inoltre, illustrare quali sono le caratteristiche del macro-ambiente che avvantaggiano l’iniziativa e quelle che potrebbero, invece, rappresentarne un ostacolo. Si tratta dunque di individuare le minacce e le opportunità che fanno parte del macro-ambiente e di stabilire la loro maggiore/ minore importanza, valutandone l’impatto e la possibilità di arginarne gli effetti).

Si passa ad analizzare **la domanda di mercato ed i principali concorrenti presenti**. Ciò al fine di individuare le prospettive di crescita del mercato (aiutandosi con serie storiche) ed il potenziale del target di riferimento. Dall’analisi dei comportamenti di acquisto è possibile, infatti, derivare l’individuazione dei fattori critici di successo, ovvero le caratteristiche del prodotto/servizio in mancanza delle quali non si realizza il processo di acquisto. La loro individuazione rappresenta un aspetto fondamentale nella determinazione della “ formula commerciale”. Con riferimento ai concorrenti essi dovranno essere analizzati e descritti delle loro caratteristiche in termini di servizi offerti, prezzi praticati, servizi accessori, livello qualitativo.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d’autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Nella sezione relativa alla **strategia** vanno poi indicate le linee guida, che verranno sviluppate nei piani operativi, per ciascuno degli elementi che compongono il marketing mix, ovvero: strategia di prodotto/servizio, strategia di prezzo, strategia di erogazione e comunicazione. La descrizione della strategia dovrà indicare anche il vantaggio nei confronti della concorrenza che deriva dalla sua attuazione.

Si passa, infine, alla **redazione e quantificazione in numeri dei piani operativi** quali:

- piano commerciale;
- piano produttivo;
- piano organizzativo;
- piano degli investimenti.



Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

3. I PIANI OPERATIVI

La definizione preventiva dei risultati economico-finanziari dell'impresa richiede che si proceda ad una serie di ipotesi in ordine alle vendite obiettivo dell'impresa e ad una loro quantificazione. L'obiettivo di vendita, a cascata, fornirà informazioni riguardo alla realizzazione della produzione e al dimensionamento strutturale. Le ipotesi sono normalmente contenute in piani operativi dedicati.

I diversi piani operativi di cui bisogna tener conto nella definizione del piano economico-finanziario sono:

- Il piano commerciale
- Il piano produttivo
- Il piano organizzativo
- Il piano degli investimenti

PIANO COMMERCIALE

Definire un piano commerciale ha una grande importanza, quando mancano idee chiare e obiettivi, infatti, spesso l'azione di vendita viene sviluppata in modo dispersivo, senza continuità e con grande spreco di risorse.

Il piano commerciale contiene tutte le informazioni relative al processo di commercializzazione del prodotto/servizio e quantifica i ricavi-obiettivo e i costi associati alle azioni di marketing.

L'impostazione del piano commerciale richiede la formulazione anticipata di tutte le scelte attinenti alla politica commerciale dell'impresa, con riferimento al marketing mix (prodotto, prezzo, promozione e distribuzione)

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Alcune delle scelte che il piano commerciale si trova a dover fare riguardano ad esempio:

- Il lancio di nuovi prodotti
- Il ritiro dei prodotti attuali
- La variazione dei prezzi
- Gli sconti
- Le azioni promozionali
- Le fiere
- La pubblicità

PIANO PRODUTTIVO

La pianificazione della produzione è un processo complesso che coinvolge

larga parte dell'azienda (funzioni e risorse) e deve ragionare su previsioni

a lungo periodo. Il piano produttivo contiene tutte le informazioni relative al processo di produzione/erogazione del prodotto/servizio e ne quantifica i costi associati.

Le decisioni assunte circa gli obiettivi di vendita impatteranno sul piano di produzione dell'impresa. Con il piano di produzione si procede a definire:

- Il processo produttivo
- Le tecnologie impiegate
- Il layout dei macchinari
- La capacità produttiva
- La tempistica dell'attività produttiva
- Il livello delle scorte di materie prime e materiali di consumo

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Inoltre col piano produttivo si preventiveranno le uscite necessarie per acquisire le risorse principali:

- Costi di materie prime (distinta base)
- Costi di confezionamento
- Costi di imballaggio
- Spese per energia, carburante...
- Spese manutenzione
- Magazzino materie

PIANO ORGANIZZATIVO

Contiene tutte le informazioni relative al dimensionamento e organizzazione della struttura sia in termini di personale impiegato sia di processi di supporto.

Si occupa di descrivere il processo produttivo (attuale e/o conseguente la realizzazione degli investimenti), i fattori produttivi già disponibili o da acquisire (lavoro, capitale, know-how), gli investimenti eventualmente previsti (beni da acquistare con specificazione delle caratteristiche tecniche e produttive), l'analisi delle problematiche ambientali legate alla struttura produttiva (sicurezza sul lavoro, impatti ambientali, ecc.). Con esso si definiscono:

- L'organigramma
- Il bisogno di personale
- Le politiche retributive
- I service e i beni di terzi

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Il piano degli investimenti deve riportare la quantificazione dei fabbisogni finanziari del progetto e degli investimenti in immobilizzazioni che vincolano la capacità produttiva e il profilo strategico-competitivo dell'impresa.

Contiene tutte le informazioni relative agli investimenti in beni materiali e immateriali necessari per l'avvio e lo svolgimento dell'attività imprenditoriale.

Esso definisce:

- Il fabbisogno di beni materiali e immateriali
- I tempi di pagamento
- Le fonti di finanziamento



Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

4. IL BILANCIO DI PREVISIONE

I piani operativi rendono possibile la visualizzazione delle performance economico-finanziarie dell'impresa attraverso il piano economico-finanziario, costituita da Conto Economico, Stato Patrimoniale e Piano dei Flussi finanziari.

Tali documenti rappresentano la sintesi numerica delle informazioni descrittive fornite nel business plan.



Il bilancio di previsione è il documento amministrativo/gestionale di riepilogo periodico che consente di rappresentare in tre prospetti (Conto Economico, Stato Patrimoniale e Piano dei flussi) costituendo il più valido e sintetico mezzo di espressione dello “Stato di salute” dell'impresa e dei suoi risultati.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Il **conto economico** serve per valutare la performance economica del periodo data dalla differenza dei ricavi realizzati



(valore della produzione) e i costi sostenuti per realizzarli secondo il seguente schema:

CONTO ECONOMICO	Vendite
	+ Variazione delle rimanenze
	= Valore della produzione
	- Consumi di materie prime e semilavorati
	- Costi di produzione
	= Margine lordo
	- Costi di struttura)
	Margine operativo
	+/- (Oneri)/Proventi finanziari
	+/- (Oneri)/Proventi straordinari
	Risultato lordo
	- Imposte e tasse

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Lo **stato patrimoniale** mostra le attività e le passività dell'impresa ed il conseguente patrimonio netto, esso esprime dunque la ricchezza dell'impresa.



ATTIVO (Impieghi)	PASSIVO (Fonti)
Liquidità	Banche passive
Crediti	Debiti
Scorte	PASSIVITA' CORRENTI
ATTIVITA' CORRENTI	Mutui
Immobilizzazioni Tecniche nette	Prestiti
Immobilizzazioni finanziarie	TFR
ATTIVO FISSO NETTO	PASSIVITA' A MEDIO LUNGO
CAPITALE INVESTITO	Capitale sociale
	Riserve
	Utile/Perdita
	PATRIMONIO NETTO
	FONTI DI FINANZIAMENTO

Il **piano dei flussi**, infine, espone la performance finanziaria dell'impresa, quale differenza fra la liquidità generata e quella assorbita dalle operazioni d'esercizio.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

PIANO DEI FLUSSI

Reddito netto

+ Ammortamenti/accantonamenti/svalutazioni

- Ricavi non monetari

= **Autofinanziamento**

- Variazione delle rimanenze

- Variazione dei crediti

+ Variazione dei crediti

= **Flusso di cassa corrente**

- Investimenti

= **Flusso di cassa operativo**

+/- Gestione finanziaria +/- Interventi su capitale

= **Flusso di Cassa Finale**

Il fine della costruzione del bilancio previsionale è quello di appurare la compatibilità degli obiettivi strategici con le risorse finanziarie a disposizione. Gli strumenti che vengono usati nell'analisi a consuntivo per la verifica delle condizioni di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario sono in questo caso applicati al bilancio previsionale.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)