

AI3



# Progetto d'impresa e Business Plan

II edizione

*a cura di*  
Angelo Riva





Aracne editrice

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

Copyright © MMXVI  
Gioacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

[www.gioacchinoonoratieditore.it](http://www.gioacchinoonoratieditore.it)  
[info@gioacchinoonoratieditore.it](mailto:info@gioacchinoonoratieditore.it)

via Vittorio Veneto, 20  
00020 Canterano (RM)  
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-1429-2

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

II edizione: dicembre 2016

*Ai miei familiari, amici e parenti*



UNA VITA SENZA RICERCA NON È DEGNA DI  
ESSERE VISSUTA.

— PLATONE

LA “VIRIÙ” DELL’UOM O NON POTRÀ ESSERE, DI  
CONSEGUENZA, SE NON CIÒ CHE FA SI CHE L’A-  
NIM A SIA QUAIÈ PER SUA NATURA DEVE ESSERE,  
OSSIA BUONA E PERÆTTA.

— D. ANTISERI, G., REALE, *Il pensiero  
occidentale delle origini ad oggi*





## **INDICE**

	Pag.
<b>Introduzione</b>	15

### **Parte I** **Principi base e il ruolo dell'imprenditore**

#### **Capitolo 1** **L'importanza della redazione di un business plan**

1. Obiettivi e finalità del business plan	30
2. Aree di analisi	38
3. La struttura e organizzazione del business plan	47

#### **Capitolo 2** **L'idea imprenditoriale e opportunità**

1. Sviluppo di nuove idee imprenditoriali	64
2. Tratti dell'imprenditore, visione imprenditoriale e stadio di sviluppo dell'impresa	68
3. Modelli eccellenti e innovativi	73

**Parte II**  
**Analisi formula imprenditoriale,**  
**piano operativo, struttura**

**Capitolo 3**  
**Formula imprenditoriale, prodotto, mercato, concorrenza**

1. La formula imprenditoriale	88
2. Il prodotto e il servizio	96
3. Il sistema di mercato, la segmentazione e combinazione prodotto-mercato e le aree strategiche d'affari	98
4. La valutazione della formula imprenditoriale in generale e a livello di area strategica d'affari	105
5. Successo competitivo e orientamento strategico di fondo	116

**Capitolo 4**  
**Strategie, vantaggio competitivo e piano di marketing**

1. Le strategie dell'impresa proattiva	128
2. La pianificazione di marketing	135
3. Il posizionamento	143
4. Il piano di marketing	145
5. La determinazione del prodotto servizio	149

6. La scelta del prezzo	151
7. Il sistema distributivo	152
8. La comunicazione	154
9. Piano delle vendite e il budget di marketing	156
Appendice: la struttura di un piano di marketing	161

## **Capitolo 5**

### **Struttura aziendale, organizzazione e processi**

1. La struttura aziendale, scelte di make and buy	176
2. La struttura di ricerca e sviluppo, produttiva, amministrativa, immagine e accordi	179
3. Le risorse e competenze	182
4. La forma giuridica	186

Parte III  
**Analisi economica finanziaria,  
implementazione e controllo**

**6.**

**Dimensione quantitativa del business plan: analisi delle proie-  
zioni economiche e finanziarie**

1. Analisi aspetti economici-finanziari-patrimoniali	200
2. Analisi dei costi e il punto di pareggio operativo	202
3. La stesura dei bilanci previsionali	204
4. Analisi dei rischi imprenditoriali	207

**7.**

**Piano d'azione e controllo e valutazione  
degli investimenti**

1. Implementazione del piano: dal piano all'azione	218
2. Il controllo commerciale	222
3. La valutazione degli schemi economico finanziari	224

4. Il controllo gestionale	228
----------------------------	-----

### **Appendice**

<b>a) Aree di indagini del business plan</b>	239
<b>b) Check-up dell'idea imprenditoriale</b>	243
<b>c) Struttura del business plan</b>	255
<b>d) Schemi di analisi per la preparazione business plan</b>	259
1) aree d'affari e prodotto servizio	260
2) mercati e concorrenti	264
3) struttura aziendale	267
4) piano di marketing	269
5) punti di forza e debolezza	272
6) previsioni di vendita	274

<b>Bibliografia</b>	277
---------------------	-----



## INTRODUZIONE

*“È l’innovazione lo strumento specifico dell’imprenditore, il mezzo grazie al quale egli può sfruttare il cambiamento, cogliendo le opportunità per creare una nuova impresa o un servizio diversi. L’innovazione può essere costituita in disciplina, può essere appresa e messa in pratica. L’imprenditore deve dedicarsi con determinazione alla ricerca di quei sintomi di cambiamento che portano con se le migliori possibilità di brillanti innovazioni, e deve possedere e saper applicare i principi che permettono di conseguire tali risultati”*

*Drucker F. P. (1986) Innovazione e imprenditorialità*

### **1. Lo sviluppo del business plan e del piano industriale**

Il business plan e il piano industriale sono molto efficaci per lo sviluppo di una strategia d’impresa<sup>1</sup>. *Essi permettono di ottenere finanziamenti per la crescita dell’azienda e per descrivere e definire in modo organico e coerente le visioni strategiche del management.*

---

<sup>1</sup> Itami H., (1988), *Le risorse invisibili*, Gea Isedi; Coda V. (1988), *L’orientamento strategico di fondo*, Utet; Prahalad C. K., Hamel G. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business Scholl (trad. ital., 1997, *Alla conquista del futuro*, Il sole 24 Ore). Vicari S. (1998), *La Creatività dell’impresa tra caso e necessità*, Etas libri. Mazzola (1996) *La diagnosi strategica nella gestione dell’impresa. Metodi e strumenti della strategia competitiva*, Egea; Borello A. (2009); *Il Busiens plan, Dalla valutazione dell’investimento alla misurazione dell’attività imprenditoriale*, Mc Graw Hill. Deming E. D. (1988), *Out of the crisis*, Cambrige university press. Stutely R. (2008), *Business Plan*, Seconda Edizione, FT Prentice Hall

### AREE DI ANALISI DEL BUSINESS PLAN E VALUTAZIONE IDEA IMPRENDITORIALE

Fonte: adattamento da Coda (1988), Ferandina A., Carriero F. (2008)

AREA STRATEGICA E ORIENTAMENTO STRATEGICO DI FONDO	AREA MERCATO	AREA TECNICA	AREA ORGANIZZATIVA
<b>Opportunità e vincoli</b>	Domanda e trend Sistema della concorrenza Sistema distributivo	Tecnologia e ciclo di vita Tasso di innovazione	Risorse umane Filiera tecnico produttiva
<b>Obiettivi</b>	Volumi vendita Quota di Mercato Posizionamento del prodotto	Livello della tecnologia Dimensione della capacità produttiva	Posizione nella filiera Fabbisogno quali-quantitativo delle risorse umane
<b>Strategie e politiche</b>	Piano di marketing	Processo Scelte tecniche e di impianto	Scelte di make or buy Layout Piano delle risorse umane
	Studi di fattibilità marketing	Studi di fattibilità tecnologica	Studi di fattibilità organizzativa
	 <b>FATTIBILITA' GLOBALE</b>		
	 <b>FATTIBILITA' ECONOMICA FINANZIARIA</b>		



La conoscenza delle migliori metodologie<sup>2</sup> per lo sviluppo di un business plan e di un piano industriale è una tematica fondamentale per gli imprenditori, dirigenti, avvocati d'affari, manager, operatori, studiosi di strategia e finanza.

*La nascita di nuove imprese e la valutazione di nuovi progetti all'interno di una impresa necessita lo sviluppo del business plan e del piano industriale.*

In particolare l'economia italiana è caratterizzata da molte imprese spesso di dimensione media e piccola.

*Sebbene siano state fatte a livello internazionale importanti ricerche sulla tematica<sup>3</sup>, ancora diversi argomenti sono oggetto di analisi e studio e richiedono un maggiore approfondimento.*

*In questo libro si sviluppa un modello originale strutturato per la redazione del business plan che migliora e perfeziona alcuni modelli proposti in passato<sup>4</sup>.*

---

<sup>2</sup> Si confronti sulla metodologie di analisi strategica. Grant (2007), *Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, application*, 6° ed., Blackwood; Johansson J. Nonaka I. (1997), *Senza tregua*, Baldini&Castoldi; Porter:." (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, November-December, pag. 61-78; Volpato G. (1989), *Concorrenti, impresa, strategia*, Il Mulino; Abel D. (1993), *Strategia duale: dominare il presente anticipare il futuro*, Il Sole 24 Ore; Beretta Zanoni A. (1997), *Strategia e politica aziendale*, Giuffrè; Clare C. J. (1997) "The Strategic Planning Society - The First 30 Years", *Long Range Planning*, Vol. 30, No 3, pp. 327-333; Ford R. B. (2007), *Come si prepara un business plan. La guida Ernst & Young*, terza edizione, Tecniche Nuove Milano

<sup>3</sup> Si vedano tra le molte pubblicazioni di autori stranieri: Miller D., Miller Le Breton I., (2005), *Managing for the long run. Lessons in competitive advantage from great family businesses*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, (trad. ital. *Mantenere il successo. Lezioni di vantaggio competitivo delle grandi imprese familiari.*) Etas; Collins J. C. Porras J. I. (1994), *Built to last*, Harper Business New York; Dyer W. G. (1986), *Cultural change in family firms*, Jossey-Bass, San Francisco.

<sup>4</sup> Si veda tra i vari modelli Coda V. (1988), *Orientamento strategico di fondo*, Utet; Parolini C. (2006), *Diventare imprenditori*, Il Sole 24 Ore; Borello A. (2009), *Il Business Plan*, Mc Graw Hill

**MODELLO ORIGINALE DI BUSINESS PLAN**

Fonte: Riva (2010)

## Struttura

**SINTESI DEL PROGETTO IMPRENDITORIALE****PARTE I**

1.L'IMPRESA (se è già presente) o  
IL GRUPPO IMPRENDITORIALE (se start up), SOGNO  
IMPRENDITORIALE, MISSIONE, VALORI, ORIENTA-  
MENTO STRATEGICO DI FONDO E GAP STRATEGICO

**PARTE II**

2.I MERCATI DI SBOCCO E CLIENTI (BISOGNI)  
3.IL PRODOTTO/SERIZIO OFFERTO  
4.LA CONCORRENZA  
5 IL PIANO DI MARKETING E OPERATIVO

**PARTE III**

7. STRUTTURA E ASPETTI ORGANIZZATIVI  
8 LA STRUTTURA TECNICO-INDUSTRIALE  
9. MERCATI DI APPROVVIGIONAMENTO

**PARTE IV**

10. STRATEGIA SOCIALE E IL NETWORK

**PATRE V**

11. PREVISIONE ECONOMICO-FINANZIARIA  
12. RAPPORTO DESTINATARI (offerta e richiesta)

**PARTE VI**

13. SISTEMA DI CONTROLLO, IMPLEMENTAZIONE E  
VERIFICA DEI RISULTATI

**ALLEGATI :**

organigramma e curriculum, schede prodotti e  
processi, costi, ricerche mercato, proiezioni

Il business plan e il piano industriale<sup>5</sup> sono validi strumenti per sviluppo di una strategia d'impresa.

*Essi sono efficaci per reperire finanziamenti per lo sviluppo di una impresa e per illustrare e valutare in modo organico e critico le intenzioni strategiche del management.*

In questo libro si cerca di dare una risposta ad alcune domande fondamentali:

- *Come preparare un business plan e un piano industriale ?*
- *Come diventare imprenditori e analizzare i rischi di un'idea imprenditoriale?*
- *Come sviluppare la pianificazione imprenditoriale?*
- *Perché il business plan e il piano industriale sono una "bussola per l'imprenditore" ?*

*Il libro si propone di descrivere in modo sistematico le caratteristiche essenziali del business plan e del piano industriale e delle strategie e strumenti per diventare imprenditori.*

*L'interesse e l'originalità di questo lavoro consiste nel cercare di mettere in evidenza come il business plan e il piano industriale permettono un atteggiamento proattivo e la valutazione critica dei rischi d'impresa.*

## **2. Organizzazione del libro**

Il crescente e rilevante interesse alle tematiche del business plan e del piano industriale ha assunto una valenza sempre maggiore.

---

<sup>5</sup> Tra le caratteristiche di un buon piano industriale valido vi sono una serie di *requisiti*:

- realistico;
- chiaro;
- sintetico e analitico;
- coerente;
- flessibile.

**TECNICHE DI INDAGINE PREVISIONALE DELLE VENDITE**

Fonte: adattamento da Borello (2009)

TECNICHE	NATURA		BASE DI INDAGINE	
	QUALITATIVA	QUANTITATIVA	PASSATO	FUTURO
ESTRAPOLAZIONE STORICA		SI	SI	
TREND SETTORIALE		SI	SI	
FATTORI DI MERCATO		SI	SI	
RITORNO DI MERCATO		SI	SI	
INDAGINI DI MERCATO	SI		SI	SI
STIME E PARERI DI MANAGER, DIPENDENTI	SI		SI	SI

Il libro è diviso in *tre parti*; in esso si analizzano una serie di rilevanti problematiche:

*1) Analisi della funzione del business plan (parte prima)*

Nel primo capitolo si definiscono gli scopi e la finalità del business plan e del piano industriale.

Nel secondo capitolo si analizzano le caratteristiche dell'imprenditore e lo sviluppo dell'idea imprenditoriale e le dimensioni dell'impresa innovativa.

*II) Comprendere lo sviluppo del business plan (parte seconda)*

Nel terzo capitolo vengono definite l'analisi del modello di business e della formula imprenditoriale<sup>6</sup>.

Nel quarto capitolo lo sviluppo del piano operativo<sup>7</sup> e di marketing.

Il quinto analizza la struttura dell'impresa che assume una notevole importanza.

*III) Descrivere la dimensione quantitativa e di previsione economica e finanziaria del business plan<sup>8</sup> (parte terza). Inoltre si illustra come applicare concretamente il piano e controllarne i risultati e il ritorno sull'investimento.*

Il capitolo sesto analizza il sistema di previsioni economiche-finanziarie.

Il settimo capitolo descrive come implementare il piano concretamente, come analizzare e controllare i risultati anche attraverso l'analisi degli indici di bilancio.

---

<sup>6</sup> Sul punto G, Hamel C.K. Prahalad, (1994), "Come parametro, la nostra esperienza ci permette di dire che per sviluppare un punto di vista distintivo e in grado di effettuare reali previsioni per il futuro, un senior management team deve essere disposto a dedicare dal 20% al 50% percento del suo tempo (alla costruzione strategica di una prospettiva aziendale di lungo termine) per un periodo di parecchi mesi". *Competing for the future*, Harvard Business School Press.

-analisi di settore;

-piano di marketing;

-piano tecnico produttivo;

-piano degli investimenti;

-piano del personale;

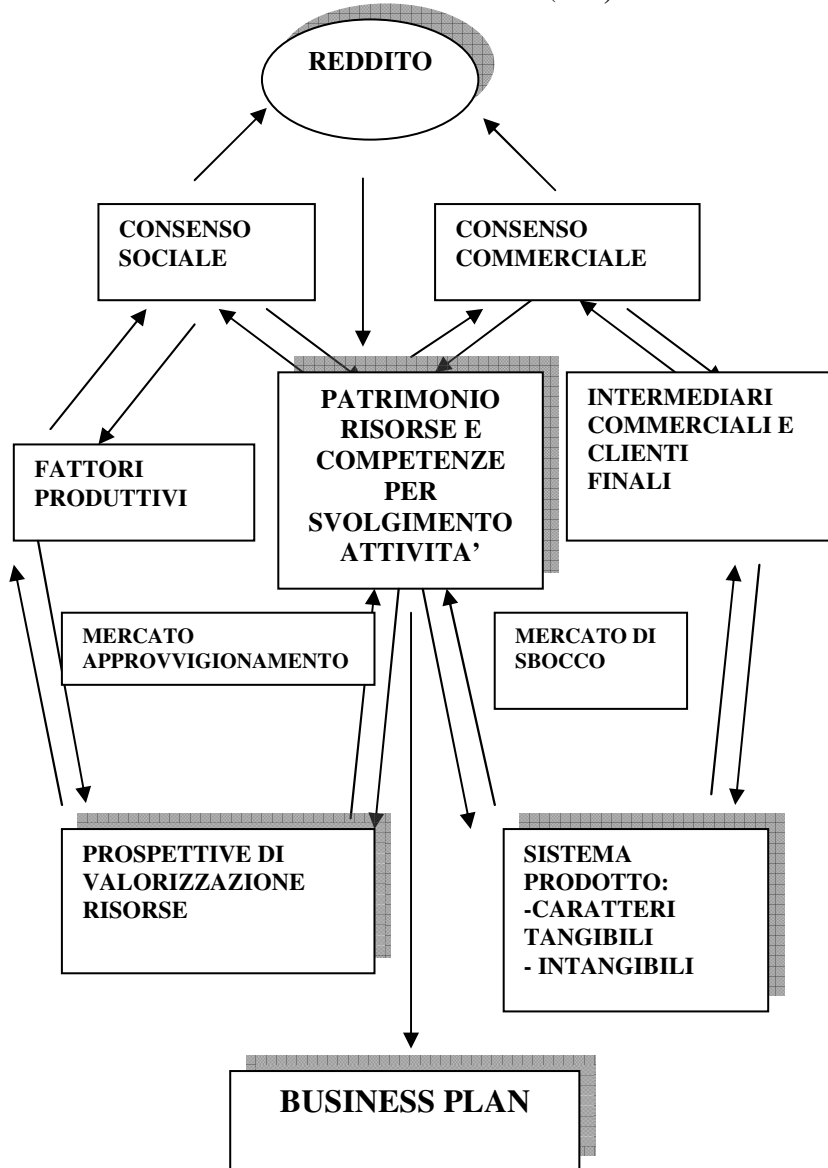
-piano economico-finanziario.

<sup>7</sup> Sul punto si veda Riva A. (2007), *Strumenti per il miglioramento dei risultati*, Aracne Editrice.

<sup>8</sup> Anche la recente disciplina in materia fallimentare ha evidenziato l'importanza dello sviluppo di piani industriali anche per le aziende in crisi. Si veda Paluchowski A., Pajardi P. (2008), *Manuale di diritto fallimentare*, Giuffrè.

**FORMULA IMPRENDITORIALE**

Fonte: elaborazione da Coda (1991)



*Il modello originale proposto in questo scritto non è esaustivo ma solo un punto di riferimento per ulteriori approfondimenti.*

### **3. Il pubblico a cui si rivolge**

Si confida in un proficuo scambio di esperienze e di confronto sulle importanti tematiche analizzate ([angeloriva@fastwebnet.it](mailto:angeloriva@fastwebnet.it)).

*Articolato è il numero di persone a cui si rivolge questo libro: nuovi imprenditori, dirigenti, professionisti, imprenditori, consulenti aziendali, direttori generali, avvocati d'affari, studiosi e ricercatori che analizzano le tematiche dello sviluppo strategico d'impresa e della creazione di valore; come pure studenti dei corsi universitari, post-universitari e dei master di direzione aziendale.*