

Extra life: Business Plan  
Development, Business Model  
Canvass, Strategic forms  
Module 5

Part 2



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

S

U

Y

S

E

Starting Up Young Social  
Entrepreneurship

# Risultati di apprendimento

Alla fine di questo modulo sarai in grado di:

- Avere un'idea su come preparare un flusso di cassa nel Business plan



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

S

U

Y

S

E

Starting Up Young Social  
Entrepreneurship

# Le sezioni che compongono il business plan

1. Sintesi idea imprenditoriale

2. Mission

3. Descrizione del servizio o prodotto offerto

4. Target di Mercato (Clienti)

5. Analisi Competitiva (Competitors di mercato)

6. Piano Marketing

7. Analisi Swot

8. Team

9. Analisi Economica e Finanziaria



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

S U Y S E

Starting Up Young Social  
Entrepreneurship

# 6. Piano Marketing

Questa sezione risponde alla seguente domanda:

**Come fare un business plan approfondendo le linee guida che detteranno la rotta del nostro operato?**

La strategia di marketing è l'insieme delle linee guida lungo le quali l'azienda vuole e deve procedere per conseguire e raggiungere gli obiettivi che ci si è posti.

Per definire le strategie che dovranno guidare le scelte aziendali sarà necessario ovviamente prendere in considerazione le analisi di settore e di mercato e andare quindi a definire le cosiddette leve del Marketing Mix:

- 1. Prodotto:** non solo il prodotto/servizio in senso fisico e concreto, ma le sue qualità, la linea di appartenenza, il servizio post vendita, la garanzia, ecc.;
- 2. Prezzo:** il prezzo di vendita del prodotto/servizio deve tenere in considerazione i costi aziendali, i prezzi praticati dalla concorrenza, le politiche di prezzo, gli sconti, le modalità ed i tempi di pagamento;
- 3. Punto vendita (distribuzione):** le eventuali modalità di distribuzione del tuo prodotto/servizio. Se vi sono punti vendita diretti, se vi sono intermediari (ad esempio un grossista), se la distribuzione avviene anche online e come;
- 4. Promozione:** tutte le attività di pubblicità, comunicazione e pubbliche relazioni atte a far conoscere il tuo prodotto/servizio al mercato.



# 7. L'Analisi SWOT

L'analisi SWOT (conosciuta anche come matrice SWOT) è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i **Punti di forza** (Strengths), i **Punti di debolezza** (Weaknesses), le **Opportunità** (Opportunities) e le **Minacce** (Threats) di un progetto d'impresa o di ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba svolgere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno (analizzando punti di forza e debolezza) e/o esterno di un'organizzazione (analizzando minacce ed opportunità).

Queste sono le fasi che tipicamente vengono seguite durante un'analisi SWOT:

1. Si definisce uno stato finale desiderato (o obiettivo).
2. Si definiscono i punti principali dell'analisi SWOT, che sono:
  - **Punti di forza**: le attribuzioni dell'organizzazione che sono utili a raggiungere l'obiettivo (Condizioni Interne all'organizzazione o agli individui che vi partecipano);
  - **Punti di debolezza**: le attribuzioni dell'organizzazione che sono dannose per raggiungere l'obiettivo (Condizioni Interne all'organizzazione o agli individui che vi partecipano);
  - **Opportunità**: condizioni esterne che sono utili a raggiungere l'obiettivo;
  - **Rischi/Minacce**: condizioni esterne che potrebbero recare danni alla performance e all'obiettivo.



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

S U Y S E

Starting Up Young Social  
Entrepreneurship

# 7. L'Analisi Swot – Esempio Tabella SWOT

SWOT ANALISI		Analisi interna	
		Punti di forza	Punti di debolezza
Analisi esterna	Opportunità	<i>Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda</i>	<i>Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità</i>
	Minacce	<i>Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce</i>	<i>Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acquiscano i punti di debolezza</i>



# 8. Team

Questa sezione risponde alle seguenti domande:

## **Quali competenze sono necessarie per avviare la start-up in quel determinato settore?**

La composizione della compagine sociale dell'impresa è una delle parti cruciali del Business Plan. Questa è cruciale per mettere in atto tutta una serie di previsioni relative alle funzioni che ciascun socio o operatore deve avere. Per ciascun socio è opportuno verificare se ci siano le conoscenze e le competenze nell'ambito del settore economico in cui si vuole avviare la start-up sociale. Ciò vuol dire che, per esempio, se si vuole aprire un'impresa sociale nel settore della formazione a persone svantaggiate, è importante che all'interno della compagine sociale ci siano dei soci che abbiano lavorato e/o che hanno compiuto degli studi nel settore, così da essere in grado di sapere, seguendo questo esempio, come si progetta un corso di formazione, come ci si approccia al target group (Clienti) verso cui l'impresa ha intenzione di lavorare, ecc. Se queste competenze e conoscenze non ci sono si parte decisamente svantaggiati! Altra competenza necessaria è quella della gestione aziendale. Non necessariamente chi vuole avviare una start-up sociale ha queste competenze ma, è consigliabile scegliere tra i soci, colui che per esempio, rappresenti la società nei rapporti con gli enti pubblici, nei rapporti con le autorità fiscali nazionali, chi insomma abbia delle competenze manageriali aziendali tali da poter far fronte alle diverse situazioni in cui la società si troverà sicuramente a dover fronteggiare.



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

S U Y S E

Starting Up Young Social  
Entrepreneurship

# 9. Analisi Economica e Finanziaria

Questa sezione del business plan risponde alle seguenti domande chiave:

**Quanto costa avviare l'impresa descritta nel business plan? Ci auto-finanziamo oppure cerchiamo fonti di finanziamento? In quanto tempo rientreremo e ripagheremo i finanziatori e le spese sostenute? Tutti i rifornimenti per l'azienda come verranno pagati e in quali modalità? Il nostro cliente tipo come e quando pagherà?**

L'analisi economico-finanziaria ha l'obiettivo di presentare la struttura economica, patrimoniale e finanziaria del progetto di impresa includendo alcuni indici di sintesi utili a valutare la fattibilità e sostenibilità economica nel tempo del progetto d'impresa. In questa sezione è necessario presentare informazioni e dati numerici accurati sull'andamento economico e finanziario della start-up sociale.

Le previsioni economiche-finanziarie dovrebbero proiettarsi fino ad un arco temporale massimo di 3 anni, periodo in cui è necessario che i ricavi inizino ad essere superiori alle spese.

Se fosse il contrario infatti, la sostenibilità economica dell'impresa sarebbe in discussione, ovvero, si andrebbe solo a perderci e non avrebbe senso continuare a mantenere in piedi un'impresa in perdita.

Cruciale è quindi raggiungere il punto di pareggio (Break-Even Point) entro il 3° anno di attività.

Ovviamente, il piano economico-finanziario, rispecchiando le analisi precedentemente effettuate (gli 8 punti o sezioni già analizzate) utilizzerà sempre proiezioni realistiche. Si cercherà qui di dimostrare, in termini numerici ed economici, come si è arrivati ad effettuare determinate previsioni e sulla base di quali valori ed ipotesi, ma tenendo sempre in considerazione che stiamo parlando di proiezioni e non certezze economiche.



# 9. Analisi Economica e Finanziaria

## Cosa si deve tenere in considerazione per iniziare l'analisi economico-finanziaria?

1. Gli **investimenti** necessari per la start-up, ovvero la descrizione economica dei beni strumentali all'avvio d'impresa e del loro valore.
2. Gli **obiettivi di vendita** prefissati, che servono a determinare i ricavi della start-up. Per il calcolo dei ricavi occorre moltiplicare le quantità di prodotto/servizio che si prevede di vendere annualmente per il prezzo di vendita unitario. Ovviamente i prodotti/servizi offerti possono essere più di uno (per l'analisi relativa prodotto o servizio offerto vedi punto 3 parte 1). A tal proposito, il prezzo del prodotto o servizio offerto dovrà essere competitivo rispetto a quello dei concorrenti, cioè ci dovrà essere un vantaggio competitivo per il cliente nell'acquistare un mio prodotto o servizio rispetto ad un mio concorrente, e questo vantaggio competitivo è dettato tanto dal prezzo quanto dal rapporto qualità/prezzo.
3. I **Costi di gestione** della start-up che sono rappresentati dalle spese ricorrenti che ogni anno l'azienda sostiene e sono per esempio: i costi per le utenze, i costi per i salari e gli stipendi del personale, i costi per l'affitto del locale, i costi di amministrazione, i costi per la pubblicità, i costi per l'acquisto di materiali, ecc.



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

S U Y S E

Starting Up Young Social  
Entrepreneurship

## 9. Analisi Economica e Finanziaria

Solo dopo aver “messo nero su bianco” tutti questi aspetti del business plan per la start-up sociale, si è in grado di valutare la fattibilità dell’idea di business: perché non solo c’è il mercato (Cliente) disposto ad acquistare i prodotti/servizi offerti, ma ci sono anche i soldi (risorse finanziarie) per acquistare i beni strumentali all’impresa e, in conclusione, l’attività genererà ricavi tali da coprire i costi di gestione.



**Ma come mettiamo “Nero su Bianco” queste informazioni?**

**Ci aiuteremo con delle tabelle**



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

S

U

Y

S

E

Starting Up Young Social  
Entrepreneurship

# 9. Analisi Economica e Finanziaria - Investimenti

**Quali sono gli investimenti iniziali necessari per avviare la start-up sociale e da dove provengono i finanziamenti?**

In questa parte dell'analisi economico-finanziaria è necessario descrivere con quali finanziamenti si intende avviare la start-up. Questi possono essere finanziamenti “esterni” (Finanziamenti concessi dalle banche; finanziamenti pubblici/Europei – come spesso accade per le start-up sociali innovative; Finanziamenti provenienti da raccolta fondi – Fundraising) ovvero “interni” (Soldi propri, finanziamenti familiari). Quindi, è necessario descrivere, aiutandoci con una tabella, le varie voci degli investimenti ed i relativi costi (Costi di mercato facilmente identificabili con preventivi e/o ricerche di mercato).

**Vedi l'esempio in Tabella**

PIANO DEGLI INVESTIMENTI					
Descrizione investimento	Qnt	Costo d'acquisto unitario	IVA %	Costo d'acquisto unitario con IVA	Costo d'acquisto Totale
Mobili e arredi	1	5.200	22%	6.344	6.344
ristrutturazioni	1	27.000	22%	32.940	32.940
Impianto di climatizzazione	1	5.800	22%	7.076	7.076
Fornitura sanitari	1	1.400	22%	1.708	1.708
Impianto idrico	1	2.000	22%	2.440	2.440
Impianto allarme e varie	1	6.300	22%	7.686	7.686
Relamping	1	3.000	22%	3.660	3.660
macchinari	1	22.500	22%	27.450	27.450
Studi di fattibilità esecutiva	1	9.000	22%	10.980	10.980
Postazione PC fisso	3	600	22%	732	2.196
Software (MS OFFICE)	3	300	22%	366	1.098
Software specifico	1	5.000	22%	6.100	6.100
Costi di impianto (notaio)	1	2.800	22%	3.416	3.416
<b>TOTALE DEGLI INVESTIMENTI</b>					<b>113.094</b>



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

S

U

Y

S

E

Starting Up Young Social  
Entrepreneurship

# 9. Analisi Economica e Finanziaria - Prezzo

## Come faccio a determinare il prezzo dei prodotti o servizi che voglio offrire?

La determinazione del prezzo è sancita dall'analisi preliminare sui competitor/concorrenti che agiscono sul mercato di riferimento ma anche della disponibilità del target clientelare individuato nella precedente analisi (vedi punto 4 e 5 – parte 1 e punto 6 – parte 2). Il prezzo deve generare un flusso di ricavi sufficiente ad assicurare almeno la copertura dei costi sostenuti e generare un profitto soddisfacente almeno entro il 3 anno di attività. L'obiettivo di redditività può essere espresso sia come quota di profitto atteso, sia come rendimento sugli investimenti (ROI). Quindi, è necessario descrivere, aiutandoci con una tabella, le varie voci relative ai costi unitari dei prezzi dei prodotti o servizi che vogliamo offrire.

**Vedi l'esempio in Tabella**

Prezzi praticati per area di servizi offerti		Euro
<b>1</b>	<b>Progettazione</b>	
<b>1</b>	Progettazione, mediante individuazione delle priorità/bisogni, analisi SWOT, definizione dell'idea progettuale mediante metodologia del Logical Framework. Supporto nell'individuazione del partenariato di progetto. Redazione e presentazione di progetti a valere sui fondi regionali, nazionali e comunitari.	5.000
<b>2</b>	<b>Gestione</b>	
<b>1</b>	Gestione delle attività progettuali in qualità di partner o sub-contractor	
	Su Horizon 2020, Societal Challenge 5, Climate Action, Environment, Resource Efficiency and Raw Materials	30.000
	Su LIFE 2014-2020	50.000
<b>3</b>	<b>Analisi</b>	
<b>1</b>	Definizione di documenti programmatici, studi e ricerche.	
	Ex novo	12.000
	Revisione	5.000
<b>4</b>	<b>Formazione</b>	
<b>1</b>	Formazione in tema di prescrizioni, orientamenti, approcci comunitari, nazionali e regionali in tema di adattamento climatico.	3.500
<b>2</b>	Formazione in tema di spetti specifici della progettazione comunitaria in tema di adattamento climatico.	5.000



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

S U Y S E

Starting Up Young Social  
Entrepreneurship

# 9. Analisi Economica e Finanziaria – Stato Patrimoniale

## Cos'è lo Stato Patrimoniale?

Lo **Stato patrimoniale** definisce il patrimonio di un'impresa (in termini di valore contabile) in un momento specifico della sua esistenza. Si suddivide in due sezioni contrapposte, denominate:

**Attivo**, comprendente (per esempio): il magazzino, le immobilizzazioni, le disponibilità liquide e i crediti. Si tratta di tutti gli investimenti indispensabili all'azienda per svolgere al meglio la propria attività.

**Passivo**, comprendente (per esempio): le riserve, il capitale sociale, gli utili e le perdite dell'esercizio, riportati a nuovo, ossia i debiti a breve, medio e lungo termine.

Dal punto di vista finanziario, rappresentano i mezzi propri, di cui si è dotata l'azienda per finanziare gli investimenti in modo da svolgere al meglio la propria attività.

In altre parole, lo **Stato patrimoniale**, ed il **Conto economico** (vedi Slide successiva) sono 2 documenti fondamentali per la redazione del piano finanziario della start-up. In questo caso però, inserite in un Business Plan, si definiscono come **Previsionali**.

Vedi l'esempio in Tabella

Stato patrimoniale						
	Anno 0	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Capitale Investito	1000,00	1050,00	1102,50	1157,63	1215,51	1276,28
Indebitamento fin. netto	300,00	315,00	330,75	347,29	364,65	382,88
Patrimonio Netto	700,00	735,00	771,75	810,34	850,85	893,40

Conto Economico						
	Anno 0	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Fatturato	1000,00	1050,00	1102,50	1157,63	1215,51	1276,28
Costi operativi	750,00	787,50	826,88	868,22	911,63	957,21
<b>MOL</b>	<b>250,00</b>	<b>262,50</b>	<b>275,63</b>	<b>289,41</b>	<b>303,88</b>	<b>319,07</b>
Ammortamenti	100,00	105,00	110,25	115,76	121,55	127,63
<b>Risultato Operativo</b>	<b>150,00</b>	<b>157,50</b>	<b>165,38</b>	<b>173,64</b>	<b>182,33</b>	<b>191,44</b>
Oneri Finanziari	12,86	13,50	14,18	14,88	15,63	16,41
<b>RLI</b>	<b>137,14</b>	<b>144,00</b>	<b>151,20</b>	<b>158,76</b>	<b>166,70</b>	<b>175,03</b>
Imposte	54,86	57,60	60,48	63,50	66,68	70,01
<b>Utile</b>	<b>82,29</b>	<b>86,40</b>	<b>90,72</b>	<b>95,26</b>	<b>100,02</b>	<b>105,02</b>

FCFE		51,40	53,97	56,67	59,50	62,48
Investimenti		155,00	162,75	170,89	179,43	188,40



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

S U Y S E

Starting Up Young Social  
Entrepreneurship

# 9. Analisi Economica e Finanziaria – Conto Economico

## Cos'è il conto economico previsionale?

Il Conto Economico di un'impresa si forma partendo dai costi e dai ricavi. L'impresa per realizzare il suo processo produttivo ricorre ai seguenti fattori produttivi: capitali, fabbricati, impianti, attrezzature, automezzi, materie prime, materiali di consumo, merci, risorse umane, illuminazione, energia elettrica, acqua, gas, telefoni, fax manutenzioni, affitti, assicurazioni, consulenze, ed altri. Ogni volta che l'impresa acquista i fattori produttivi di cui ha bisogno per la sua attività sostiene dei COSTI. Ogni volta che vende il suo prodotto o servizio, ottiene RICAVI (Fatturato). A differenza del Conto economico invece, il Cash Flow descrive le effettive entrate e uscite di denaro della azienda, cioè gli importi realmente versati (pagati) e i ricavi realmente pagati dai clienti.

**Il conto economico sono i COSTI ED I RICAVI.**

**Il CASH FLOW sono LE REALI ED USCITE ENTRATE MONETARIE.**

	2007	2008	2009
<b>Ricavi da vendite e prestazioni</b>	28.101.168,00	27.711.805,00	30.358.754,00
<b>Incrementi di immobili per lavori interni</b>	0,00	0,00	11.585.600,00
<b>Altri ricavi e proventi</b>	303.174,00	341.213,00	1.183.626,00
<b>Valore della produzione</b>	<b>28.406.349,00</b>	<b>28.055.026,00</b>	<b>43.129.989,00</b>
<b>Materie prime</b>	1.379.775,00	1.652.124,00	2.641.100,00
<b>Servizi</b>	10.288.730,00	10.962.220,00	19.256.348,00
<b>Personale</b>	7.841.508,00	8.444.344,00	8.940.869,00
<b>Costi della produzione</b>	<b>-29.709.022,00</b>	<b>-31.878.711,00</b>	<b>-41.671.068,00</b>
<b>Differenza tra valore e costi della produzione</b>	<b>-1.302.673,00</b>	<b>-3.823.685,00</b>	<b>1.458.921,00</b>
<b>Perdita/Utile d'esercizio</b>	<b>-966.662,00</b>	<b>-3.548.426,00</b>	<b>1.456.912,00</b>

**Vedi l'esempio in Tabella**



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

S

U

Y

S

E

Starting Up Young Social  
Entrepreneurship

# 9. Analisi Economica e Finanziaria – Break-Even Point

## Cos'è il Break-even point?

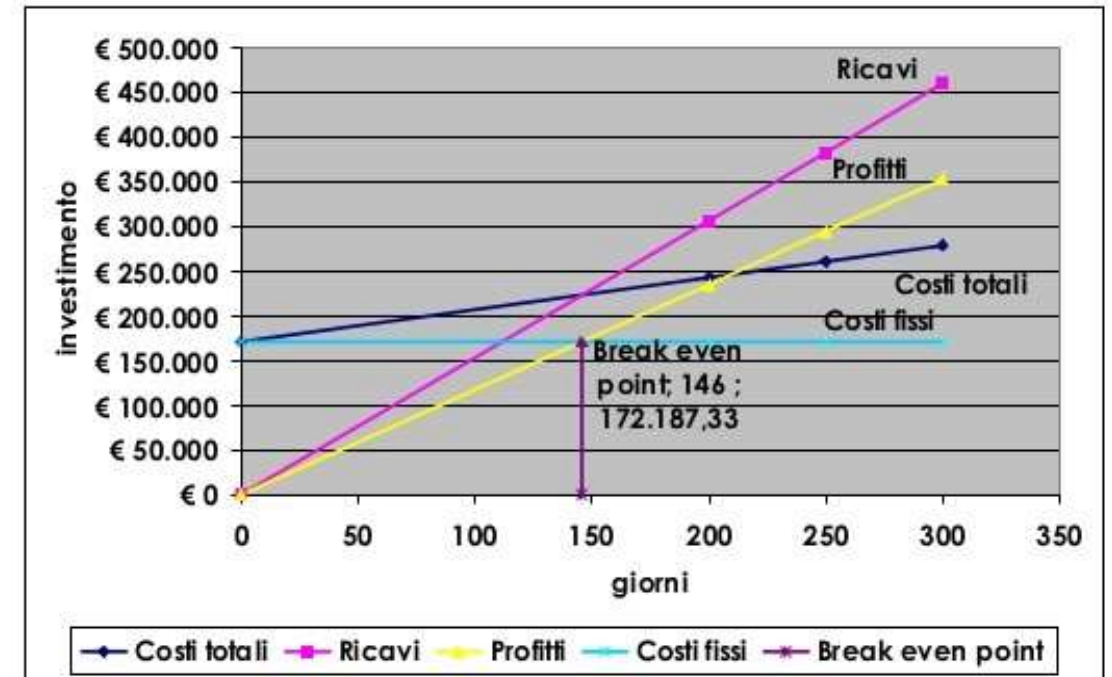
Il Break-even point di un'impresa, o punto di pareggio, descrive la profittabilità dell'impresa stessa.

Nel caso di Start-up, Il **break-even period** (periodo di pareggio) è il periodo di tempo necessario per il recupero degli investimenti dei costi iniziali sostenuto nell'esercizio di un'impresa, calcolato col metodo della **break-even analysis**.

In sostanza, nel Business Plan è necessario che l'impresa nascente, in previsione, raggiunga il punto di pareggio entro il 3° anno di attività, nel caso contrario l'impresa continua ad essere in perdita e non vi è convenienza a mantenerla in piedi. Nella tabella un esempio di analisi di profittabilità dell'impresa.

**Vedi l'esempio in Tabella**

## Esempio di analisi della profittabilità



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

S

U

Y

S

E

Starting Up Young Social  
Entrepreneurship

# Varie.....

Questa sezione risponde alle domande:

**La vostra attività ha bisogno di particolari autorizzazioni?  
Risponde o deve conformarsi a specifiche  
leggi/regolamenti?**

In quest'ultima sezione conclusiva del Business Plan facciamo riferimento alle eventuali leggi o regolamenti, e/o autorizzazioni che eventualmente siano necessarie per avviare l'attività.

Queste possono essere rilevanti oppure no (dipende dal tipo di attività o dalla tipologia d'impresa che si vuole avviare). Spesso le imprese sociali sono sottoposte (se svolgono una determinata attività) a delle autorizzazioni preventive da parte dell'amministrazione pubblica.

Se questo è il caso, è necessario elencarle.



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

S

U

Y

S

E

Starting Up Young Social  
Entrepreneurship



This project has been funded by the European Union, under de Programme Erasmus+ KA2 Strategic Partnerships



"This document reflects the views only of the authors, and the Education, Audiovisual and Culture Executive Agency and the European Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."