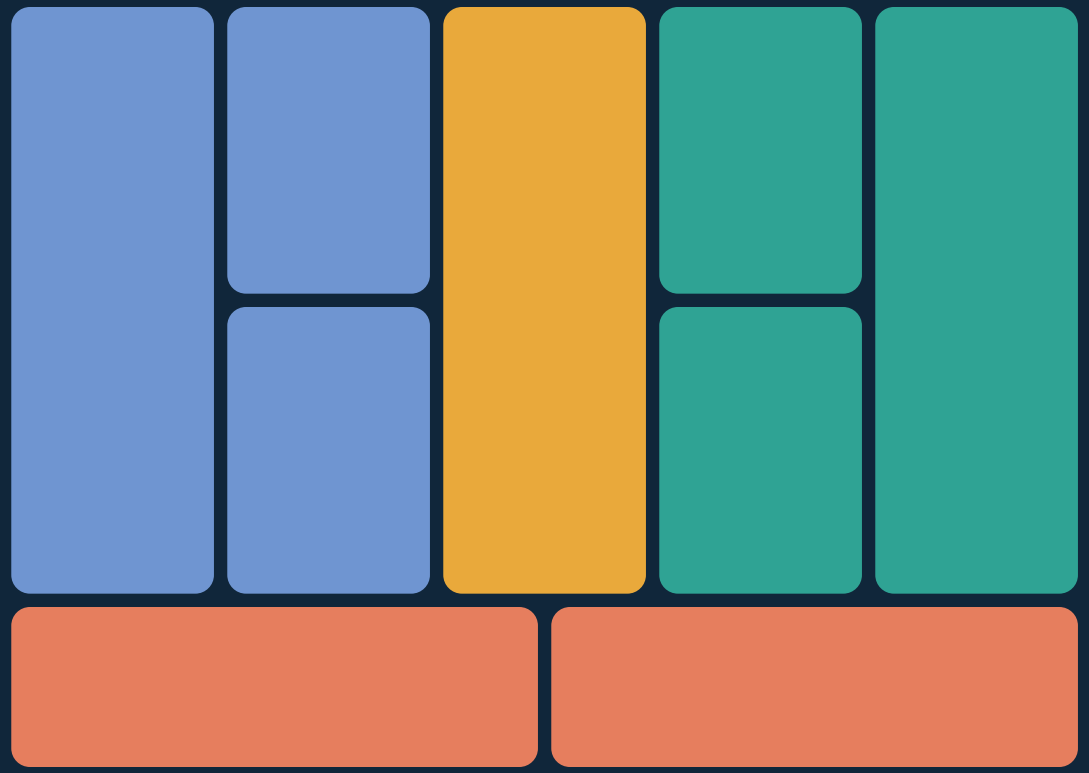
CONVEGNO ON LINE - 3 NOVEMBRE 2026 - CONSIGLIO NAZIONALE DEGLI INGEGNERI

Introduzione al business planning per i progetti



Prof. Roberto Cerchione
Professore di Gestione Aziendale e Entrepreneurship and Innovation
Fondatore e Direttore Scientifico di BLUEN
Università degli Studi di Napoli Parthenope
Gruppo Management del Consiglio Nazionale degli Ingegneri

PROGRAMMA

Come impiegheremo queste ore

1	**Perché pianificare un progetto**	Business planning e idea di business
2	**Il Business Model Canvas**	Nove blocchi e logica lean
3	**Dal modello al piano**	Struttura del BP e mappa dei collegamenti
4	**I quattro piani, blocco per blocco**	Quattro piani agganciati ai nove blocchi
5	**Sintesi, applicazione e domande**	Applicazione al proprio progetto

MODULO 1

Perché pianificare un progetto

Business planning e business plan · Perché si scrive un piano · Cosa, a chi e come

Le quattro fasi critiche di un nuovo progetto

FASE 1

L’opportunità

Individuare opportunità compatibili con know-how del team proponente e ideare una soluzione innovative ad un problema.

FASE 2

Il progetto pilota

Acquisire le risorse e le competenze necessarie per avviare un progetto pilota.

FASE 3

Le risorse integrative

Acquisire le risorse e le competenze che il pilota ha mostrato indispensabili per il successo.

FASE 4

La struttura

Definire modello di business, capacità operativa, assetto organizzativo, forma giuridica e governance.

Il Business Model Canvas descrive l’idea; il Business Plan la mette alla prova prima di impegnare altre risorse.

Business planning e business plan

IL PROCESSO

Business planning

- Affinare il business model
- Parlare con altri e ragionare sui loro feedback
- Costruire un prototipo e fare piccoli test di validazione
- Coinvolgere il team in attività di brainstorming

IL DOCUMENTO

Business plan

- Descrive un progetto futuro: contesto, scelte strategiche e operative, prospettive economiche, fabbisogno finanziario
- Si redige quando serve, non a cadenze fisse come il budget
- Orizzonte medio-lungo: circa 3–5 anni
- Riguarda uno specifico dominio

Il processo è molto più importante del documento.

Cos’è un business plan e a cosa serve

COS’È

Un documento che descrive un progetto futuro: il contesto, le scelte strategiche e operative, le prospettive economiche e il fabbisogno finanziario.

Parte qualitativa
Contesto, mercato, struttura aziendale

Parte quantitativa
Revenue model, costi, investimenti, finanziamenti

PERCHÉ SI SCRIVE

- Ottenere finanziamenti
- Coinvolgere soci e partner
- Capire
- Raccogliere tutte le informazioni
- Mettere a punto il progetto
- Coordinare il team

Da dove nasce un modello di business

Cosa?

Parte dall’offerta del progetto: es. la proposta di un nuovo prodotto o servizio.

ESEMPIO

Post-it® Note di 3M

A chi?

Parte dai destinatari a cui ci si rivolge il progetto e dai loro bisogni.

ESEMPIO

Celtel: conoscenza della telefonia mobile e del mercato africano, dove altri vedevano solo povertà.

Come?

Parte dalle competenze, dal marchio e dalle strutture dei soggetti promotori.

ESEMPIO

Il settore dell’home decor

Idea · confusione e incertezza → **Modello di business** · chiarezza e coerenza

MODULO 2

Il Business Model Canvas

I nove building block · Il modello come ipotesi da validare · Il ciclo Build–Measure–Learn

MODULO 2 · OSTERWALDER E PIGNEUR, 2009

Il Business Model Canvas

- Modello strategico
- Modello marketing
- Modello organizzativo e operativo
- Modello economico-finanziario

Partner chiave
Con chi collaboriamo

Attività chiave
Che cosa dobbiamo fare

Risorse chiave
Che cosa ci serve

Proposta di valore
Quali problemi risolviamo e quali bisogni soddisfiamo

Relazioni
Come acquisiamo e manteniamo i clienti/utilizzatori

Canali
Come li raggiungiamo

Segmenti
Per chi creiamo valore

Struttura dei costi
Quanto costa far funzionare il modello

Flussi di ricavi
Per cosa e come pagano i clienti/utilizzatori

Proposta di valore

È il motivo per cui si sceglie un progetto anziché un altro: risolve un problema o soddisfa un bisogno. È un pacchetto selezionato di prodotti e/o servizi.

Può essere innovativa e dirompente, oppure simile all'offerta esistente ma con funzionalità e attributi aggiuntivi.

→ **Piano strategico**

DOMANDE CHIAVE

1. Che cosa offriamo con il progetto?
2. Quale pacchetto di prodotti e servizi per ciascun segmento di clienti/utilizzatori?
3. Quali esigenze del cliente/utlizzatore copriamo con ogni proposta di valore?
4. Offriamo livelli di servizio diversi a segmenti diversi?

Segmenti, canali e relazioni con i clienti/utilizzatori

CUSTOMER SEGMENTS

Segmenti

I clienti/utlizzitatori sono il cuore del modello. Si raggruppano in segmenti quando offerta, canali, relazioni o redditività sono diversi.

DOMANDE CHIAVE

- Per chi creiamo valore?
- Chi sono i clienti più importanti?

CHANNELS

Canali

Interfaccia tra promotori del progetto e clienti/utilizzatori, per comunicare e distribuire. Canali costosi per utilizzatori molto redditizi, economici per gli altri.

DOMANDE CHIAVE

- Quali canali raggiungono ciascun segmento?
- Quanto funziona e quanto costa ciascuno?

CUSTOMER RELATIONSHIPS

Relazioni

Dipendono da ciò che l'utilizzatore paga: prezzo alto, relazione personalizzata; prezzo basso, relazione standard.

DOMANDE CHIAVE

- Quali relazioni sviluppiamo per ogni segmento?
- Quanto costano in tempo e risorse?

Attività, risorse e partner chiave

KEY ACTIVITIES

Attività chiave

Le attività da svolgere per erogare la proposta di valore, distribuirla e gestire le relazioni, in proprio o con partner esterni.

DOMANDE CHIAVE

- Quali attività chiave svolgiamo?
- Su quali risorse si fondano?

KEY RESOURCES

Risorse chiave

Persone e beni materiali, ma sempre più asset immateriali: brevetti, licenze, brand, competenze specifiche.

DOMANDE CHIAVE

- Quali risorse servono per erogare, distribuire e gestire le relazioni?

KEY PARTNERS

Partner chiave

Partnership, joint venture e alleanze: che cosa fare da soli e che cosa insieme ai partner.

DOMANDE CHIAVE

- Con quali partner e fornitori collaboriamo?
- Quali risorse e attività portano?

Flussi di ricavi e struttura dei costi

REVENUE STREAMS

Flussi di ricavi

Se i clienti/utilizzatori sono il cuore del modello, i ricavi ne sono le arterie: vendite, licenze, commissioni, pubblicità.

DOMANDE CHIAVE

- Quali sono i nostri flussi di ricavi?
- Quanto pesa ciascuno sul totale?
- Per cosa sono disposti a pagare i clienti?
- Quali politiche di prezzo adottiamo?

COST STRUCTURE

Struttura dei costi

È il risultato di tutti gli altri blocchi: idealmente ogni costo è riconducibile a un blocco e calcolabile per segmento.

DOMANDE CHIAVE

- Quali sono i costi più rilevanti?
- Quanto servono in immobilizzazioni e capitale circolante?
- Le voci di costo si collegano ai blocchi?

Validare il modello: Build–Measure–Learn

1 · DEFINIRE
Gli obiettivi e le ipotesi del business model canvas

2 · BUILD
Un Minimum Viable Product per l'esperimento

3 · MEASURE
I risultati sulla risoluzione del problema obiettivo

4 · LEARN
Cambiare (pivot) o perseverare, e migliorare l'offerta

Che cosa evitare

Ciò che non concorre a soddisfare in fretta un reale bisogno è uno spreco. Non sempre il MVP è realizzabile, ma ogni ipotesi va verificata.

MODULO 3

Dal modello al piano

Struttura del business plan · Contesto, soggetti e mission · La mappa dei collegamenti

Il business plan in sette sezioni

§1	**I soggetti**	Proponenti, loro storia e responsabilità
§2	**La mission**	Missione aziendale e caratteristiche di prodotti e servizi offerti
§3	**Il piano strategico**	Analisi esterna e interna, attrattività e strategia competitiva
§4	**Il piano marketing**	Ambiente esterno, opportunità e minacce
§5	**Il piano organizzativo**	Ambiente interno, punti di forza e di debolezza
§6	**Il piano operativo**	Processi, attività, risorse e relativi costi
§7	**Il piano finanziario**	Fabbisogno finanziario, modalità di finanziamento, budgeting

Lo sviluppo del business plan è iterativo: i piani si aggiornano a vicenda.

Prima dei piani: contesto, soggetti e mission

Contesto

Il quadro normativo, ambientale, economico e sociale in cui si opererà.

Soggetti

Esperienze e competenze dei proponenti, posizioni chiave e complementarità dei profili.

Mission

Il campo di attività, in prodotti e servizi e in mercati serviti, nel breve-medio termine.

Vision

Lo stesso campo di attività, ma nel lungo termine.

Per un progetto che parte da zero, la qualità e le competenze del team sono l’unico biglietto da visita.

Dal modello di business al modello economico

QUALITATIVO

Modello di business

- Mercato target
- Sistema di offerta
- Struttura
- Comunicazione e canali
- Concorrenza e ambiente

QUANTITATIVO

Modello economico

- Revenue model
- Costi operativi
- Working capital
- Immobilizzazioni operative

FINANZIAMENTO

Fabbisogno finanziario

- Mezzi propri
- Finanziamenti di terzi
- Modello finanziario

Le scelte sul modello di business determinano il modello economico, che a sua volta determina il fabbisogno finanziario.

MODULO 3 · LA MAPPA DEL WEBINAR

Dal canvas al business plan

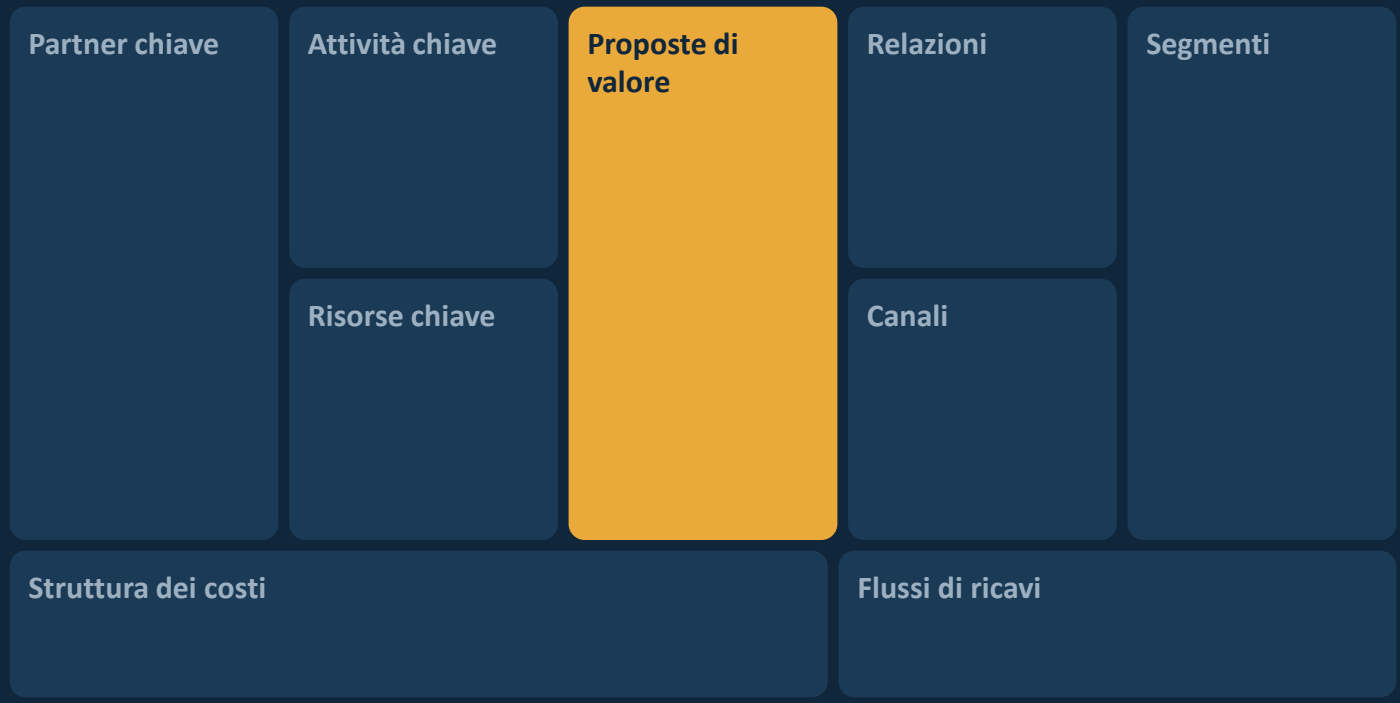
PIANO	BLOCCHI	DOMANDA GUIDA	STRUMENTI
Piano strategico	**Proposta di valore**	Quale valore offriamo e come ci posizioniamo rispetto ai concorrenti?	Sistema di offerta, cinque forze di Porter, strategie competitive, catena del valore, SWOT
Piano marketing	**Segmenti** **Relazioni** **Canali**	A chi ci rivolgiamo, come lo raggiungiamo e lo fidelizziamo?	Segmentazione, targeting, positioning, stima della domanda, marketing mix
Piani organizzativo e operativo	**Attività chiave** **Risorse chiave** **Partner chiave**	Che cosa dobbiamo fare, con quali risorse e con chi?	Struttura aziendale, make or buy, programmi d'azione, WBS, OBS, PERT e Gantt
Piano economico-finanziario	**Flussi di ricavi** **Struttura dei costi**	Il progetto è sostenibile e quanto capitale richiede?	Revenue model, break-even, conto economico, stato patrimoniale, budget, indici, VAN

MODULO 4

Piano strategico

Dalla proposta di valore al sistema di offerta, all’analisi del settore e alla strategia competitiva.

Value Proposition



Dalla proposta di valore al piano strategico

Quali bisogni soddisfiamo e con quale pacchetto di offerta?	**Sistema di offerta** Elementi materiali (prodotto principale e accessori), immateriali (immagine) ed economici (prezzi, pagamento, consegna, garanzie).
Perché i clienti/utilizzatori dovrebbero sceglierci rispetto ai concorrenti?	**Analisi esterna** Attrattività del settore con le cinque forze di Porter e confronto con concorrenti diretti e indiretti.
Come costruiamo un vantaggio competitivo difendibile?	**Strategia competitiva e analisi interna** Leadership di costo, differenziazione o segmentazione; catena del valore e SWOT per scegliere dove puntare.

Le cinque forze di Porter



COME LEGGERLE

- Un settore è attrattivo se offre una redditività elevata e difendibile nel tempo
- Competizione orizzontale: concorrenti, nuovi entranti, sostitutivi
- Competizione verticale: fornitori e clienti
- Limite: vede solo antagonismo, mentre esistono strategie win-win

Barriere all’entrata e all’uscita

	USCITA BASSA	USCITA ALTA
ENTRATA ALTA	A2 · CASO RARO **Redditività alta e stabile** Pochi entrano e chi vuole può uscire. È raro: ciò che alza l’entrata alza anche l’uscita.	A3 **Redditività alta e rischiosa** Si resta nel settore anche in crisi: se la domanda cala, la competizione si accentua.
ENTRATA BASSA	A1 **Redditività bassa e stabile** Entrare e uscire è facile: l’equilibrio arriva quando nessuno ha interesse a muoversi.	A4 · CASO RARO **Redditività bassa e rischiosa** Tutti possono entrare, ma in crisi le imprese restano intrappolate nel settore.

Le strategie competitive di base

	BASSI COSTI	DIFFERENZIAZIONE
INTERO SETTORE	**Leadership di costo** Vantaggio da una struttura più efficiente	**Differenziazione** Basata su una caratteristica generica, ad esempio il brand
SEGMENTO SPECIFICO	**Focalizzazione sui costi** Vantaggio da una fonte di costo esclusiva	**Focalizzazione sulla differenziazione** Basata su un elemento non imitabile, ad esempio l'hand made

ESEMPI E RISCHI

- Costo: Ikea (mobili da montare) e Ryanair (un solo tipo di aeromobile, aeroporti secondari, vendita online)
- Differenziazione: Apple (novità, design, marchio, usabilità)
- Rischi: imitazione, cambi di tecnologia, differenziale di prezzo troppo alto

La catena del valore di Porter



In alto le attività di supporto, in basso quelle primarie: ogni attività può essere fonte di differenziazione o di leadership di costo.

Oltre l’impresa: il sistema del valore include le catene di fornitori, distributori e clienti.

PIANO STRATEGICO · POSIZIONAMENTO

SWOT e selezione delle strategie

	FORZA (S)	DEBOLEZZA (W)
OPPORTUNITÀ (O)	**S–O** Usare i punti di forza per cogliere le opportunità	**W–O** Sfruttare le opportunità per superare i punti deboli
MINACCE (T)	**S–T** Usare i punti di forza per difendersi dalle minacce	**W–T** Mitigare l’impatto delle minacce sui punti deboli

Fattori interni (S, W) dall’analisi interna; fattori esterni (O, T) dall’analisi esterna.

Si usa ex ante, in itinere ed ex post.

MODULO 4

Piano marketing

Dai clienti/utilizzatori al mercato target, dalla segmentazione alla stima della domanda, fino a relazioni e canali.

Segmenti · Relazioni · Canali



PIANO MARKETING · SEGMENTI, RELAZIONI, CANALI

Dai tre blocchi di mercato al piano marketing

Segmenti Per chi creiamo valore?	**Mercato target** Segmentazione, targeting e positioning; processo di acquisto; stima della domanda.
Relazioni Come acquisiamo, manteniamo e accresciamo la clientela/utilizzatori?	**Brand e comunicazione** Politica di brand, pubblicità, promozione e social media; interazione con i clienti (call center, showroom, sito).
Canali Attraverso quali canali li raggiungiamo?	**Distribuzione** Canali distributivi e impatto sull'immagine, accordi di co-marketing, costi della comunicazione.

Orientamento al mercato: ascoltare le preferenze espresse e cercare anche i bisogni inespressi dei clienti.

PIANO MARKETING · SEGMENTI DI MERCATO

Chi sono i clienti e come decidono l’acquisto

FASI DEL PROCESSO DI ACQUISTO

Riconoscere il bisogno ➡ **Cercare informazioni** ➡ **Valutare le alternative** ➡ **Acquistare** ➡ **Post-vendita**

SEI RUOLI NELL’ACQUISTO

Iniziatore	Influenzatore	Decisore	Acquirente	Utilizzatore	Pagatore

Tipi di cliente

Utenti finali o intermediari; scambi B2B, B2C, C2C e C2B.

A cosa fare attenzione

Capire che cosa i clienti comprano davvero e analizzare anche i non clienti.

Segmentazione, targeting, positioning

1

Segmentazione

Individuare gruppi di clienti/utilizzatori con bisogni omogenei al loro interno e diversi dagli altri; studiarne profili e processi di acquisto.

2

Targeting

Valutare attrattività e potenziale di ogni segmento e scegliere quali servire, in base alle proprie capacità. Strategie: concentrata, un segmento con più offerte, indifferenziata o differenziata.

3

Positioning

Definire il sistema di offerta e le politiche di comunicazione per distinguersi sul mercato.

Gli spunti migliori vengono dal confronto tra utilizzatori e non utilizzatori e dai segmenti potenziali con un bisogno insoddisfatto.

Come segmentare: variabili B2C e B2B

Tipo di variabile	Mercati B2C	Mercati B2B	Serve per
Geografiche	Aree, densità abitativa, zone climatiche	Aree, fase di sviluppo economico, lingua	Stima della domanda
Anagrafiche	Età, ciclo di vita, reddito, occupazione, generazione	Dimensioni, raggio d'azione, settore, ruolo nella filiera	Stima della domanda
Psicografiche e organizzative	Stili di vita, personalità, valori	Funzione acquisti, struttura di potere, politica degli acquisti	Immagine e rete di vendita
Comportamentali	Benefici ricercati, occasioni d'uso, quantità consumata, fedeltà	Benefici ricercati, quantità acquistate, status del cliente	Sistema di offerta

Si possono usare più criteri insieme: l'importante è procedere per obiettivi.

Relazioni e canali coerenti con l’offerta

Relazioni

Chi paga un prezzo alto si aspetta una relazione personalizzata; chi paga poco, una relazione standard. Ogni relazione ha un costo in tempo e risorse.

Canali

Canali costosi per clienti molto redditizi, economici per gli altri. Il canale influenza la percezione del prodotto ed è vincolato dall’offerta: i voli low cost si vendono online.

CASI DAL CORSO

Zara

Zero pubblicità; progettazione, produzione e distribuzione integrate; feedback immediato e poco stock.

Lego

Il cliente partecipa al processo produttivo, con LEGO Factory e contenuti creati dagli utenti.

Stimare la domanda: dal potenziale alla quota

Domanda potenziale
Il potenziale del mercato

Gap di potenziale, di consumatori, di occasioni e di dose

Domanda di mercato
Domanda primaria

Gap concorrenziale: offerta, prezzo relativo, comunicazione

Domanda specifica
La quota che ci spetta

Beni ad acquisto frequente

Popolazione target × percentuale interessata × occasioni d’uso × dose piena

Beni durevoli

Domanda di primo acquisto + domanda di sostituzione

Stimare la domanda specifica

Top-down

Domanda di mercato × quota di mercato prevista. Adatto quando la quota è significativa e ci si confronta con i concorrenti diretti.

Bottom-up

Parte dalla capacità produttiva. Adatto quando la quota di mercato è marginale rispetto al bacino di utenza.

Rapporti concatenati

Dal fenomeno in senso ampio, con successive suddivisioni, al mercato di interesse. Limiti: scelta dei moltiplicatori e margine d'errore.

ESEMPIO BOTTOM-UP: UN RISTORANTE

Coperti × **Occupazione media dei tavoli** × **Rotazione giornaliera** × **Prezzo medio** × **Giorni di apertura**

Domanda futura: serie storiche, regressione e correlazione, se i dati esistono.

Fonti utili: ISTAT, Infoimprese, OCSE.

MODULO 4

Piano organizzativo e operativo

Dalla struttura aziendale ai programmi d’azione: che cosa si fa, con quali risorse e con chi.

Attività · Risorse · Partner



PIANO ORGANIZZATIVO E OPERATIVO · ATTIVITÀ, RISORSE, PARTNER

Dai tre blocchi di infrastruttura ai due piani

Attività chiave
Che cosa dobbiamo fare?

→

Piano operativo
Strategie funzionali, programmi d'azione e pianificazione delle attività con il project management.

Risorse chiave
Che cosa ci serve?

→

Piano organizzativo
Localizzazione e strutture (approvvigionamento, produzione, vendita, distribuzione), persone e struttura organizzativa.

Partner chiave
Con chi collaboriamo?

→

Network e make or buy
Accordi, alleanze, joint venture e consorzi; che cosa fare in casa e che cosa affidare all'esterno.

La struttura è l'insieme di attività, risorse e organizzazione che l'azienda decide di controllare nel sistema di creazione del valore.

Struttura organizzativa: quattro modelli



Elementare

Direzione generale, spesso l’imprenditore, che dirige, coordina e controlla gli organi operativi.



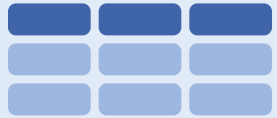
Funzionale

Lavoro diviso per funzioni: acquisti, produzione, vendite, personale, amministrazione e controllo.



Divisionale

Divisioni per prodotto, area geografica o cliente, ciascuna con le proprie funzioni.



A matrice

Incrocia funzioni e divisioni, o progetti: ogni persona risponde a due direzioni.

Al crescere delle dimensioni servono modelli più complessi, per garantire efficacia ed efficienza delle scelte.

PIANO ORGANIZZATIVO · PARTNER CHIAVE

Partner e network: make or buy

ACCORDI CON ALTRE IMPRESE

Accordi informali
Ad esempio la subfornitura

Accordi formali
Cessione di brevetti e licenze

Società comuni
Joint venture e consorzi

MAKE OR BUY: I CRITERI

- Confrontare costi di realizzazione (CR) e prezzi di acquisizione (PA)
- Realizzare le attività critiche anche se CR > PA
- Internalizzare ciò che crea valore per il cliente
- Pesare ciclo di vita, localizzazione e fabbisogno minimo
- Esternalizzare può servire per entrare nel settore

PIANO OPERATIVO · ATTIVITÀ CHIAVE

Piano operativo: strategie e programmi d’azione

STRATEGIE FUNZIONALI E PARAMETRI DI PERFORMANCE

Produttiva	Costo, consegna, qualità, flessibilità
Risorse umane	Motivazione, performance del lavoro, turnover
Tecnologica	Tasso di innovazione, produttività della R&S, ritorno degli investimenti
Approvvigionamenti	Costo, servizio, qualità, relazioni con i fornitori
Marketing	Crescita del fatturato, quota di mercato, diffusione

PROGRAMMA D’AZIONE

Per ogni funzione, una scheda con:

- Obiettivi e performance attese
- Priorità
- Costo e risorse
- Scadenza
- Responsabile
- Vantaggi acquisibili

PIANO OPERATIVO · PROJECT MANAGEMENT

Pianificare le attività di progetto

Un progetto è un insieme organizzato di attività per raggiungere un obiettivo definito.

O	R	T	C
Obiettivo	**Risorse**	**Tempo**	**Costi**

WBS

CHE COSA?

Scomposizione dell'obiettivo in sotto-obiettivi e pacchetti di lavoro.

OBS

CHI?

Persone, unità operative e fornitori coinvolti nei pacchetti di lavoro.

PERT

QUALI DIPENDENZE?

Reticolo per analizzare le interdipendenze temporali tra le attività.

Gantt

QUANDO?

Schedulazione delle attività e controllo dell'andamento del progetto.

Rischi da presidiare: di contesto, di business, economico e finanziario. **Aspetti critici:** project manager, project team, pianificazione e controllo.

MODULO 4

Piano economico-finanziario

Dalle ipotesi qualitative ai numeri: quanto si incassa, quanto costa, quando il progetto si ripaga.

Ricavi · Costi



Dai due blocchi economici ai numeri del piano

Flussi di ricavi
Quanto e come generiamo ricavi?

→

Revenue model e budget delle vendite
Prezzi, volumi e dinamica nel tempo, stimati a partire dal piano di marketing.

Struttura dei costi
Quanto costa farlo?

→

Modello dei costi, capitale circolante, immobilizzazioni
Costi variabili, fissi e di sviluppo, che alimentano conto economico, stato patrimoniale e fabbisogno finanziario.

Risultato: punto di pareggio, indici di redditività e valore attuale netto, per decidere se il progetto è sostenibile.

Revenue model e budget delle vendite

FORMULA

$$\text{Ricavi} = \Sigma\ Pi \times Vi$$

Prezzo di ciascun prodotto per il volume venduto

QUATTRO DOMANDE

- Quali sono le fonti di ricavo?
- Quali prezzi applichiamo?
- Come evolve la clientela nel tempo?
- Come si comportano gli acquirenti?

ESEMPIO: BUDGET DELLE VENDITE

	1° anno	2° anno	3° anno
Unità vendute	10.000	15.000	20.000
Prezzo (€)	10	11	12
Ricavi (€)	**100.000**	**165.000**	**240.000**



Costi variabili, fissi e di sviluppo



Variabili

Crescono con i volumi prodotti e venduti.

Esempi: materiali, provvigioni.



Fissi di struttura

Non cambiano al variare dei volumi, nel breve periodo.

Esempi: affitti, utenze, consulenze, assicurazioni.

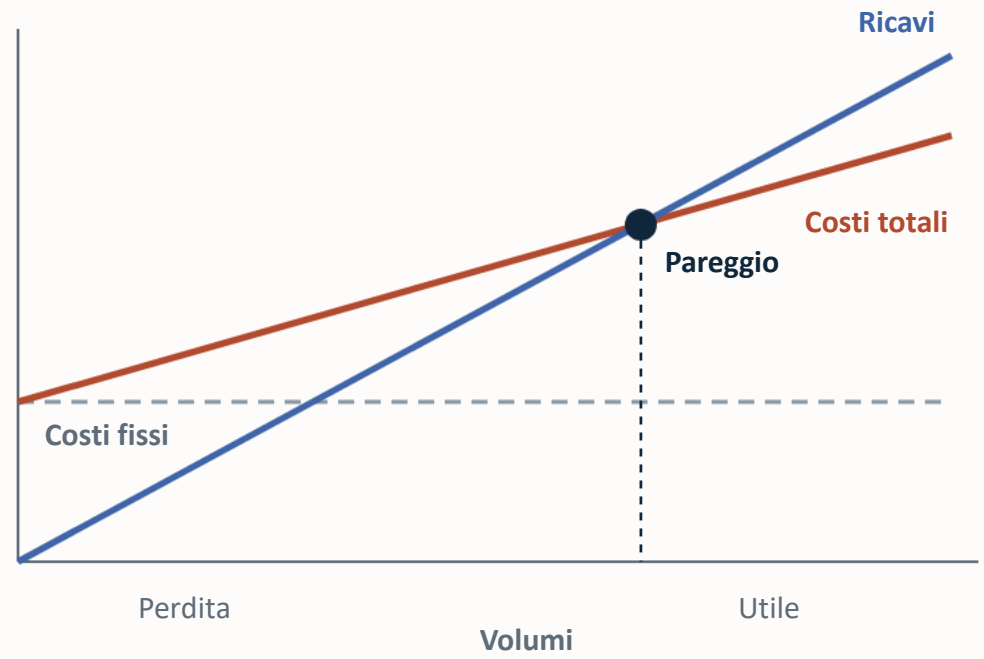


Di sviluppo

R&S, formazione, pubblicità: indipendenti dai volumi, sostenuti prima dei frutti, non recuperabili, interrompibili.

La somma dei tre gruppi dà il costo totale del progetto, da confrontare con i ricavi.

Il punto di pareggio



FORMULE

BEP in volumi

Costi fissi ÷ MDC unitario

MDC unitario

Ricavo unitario − costo variabile unitario

BEP in fatturato

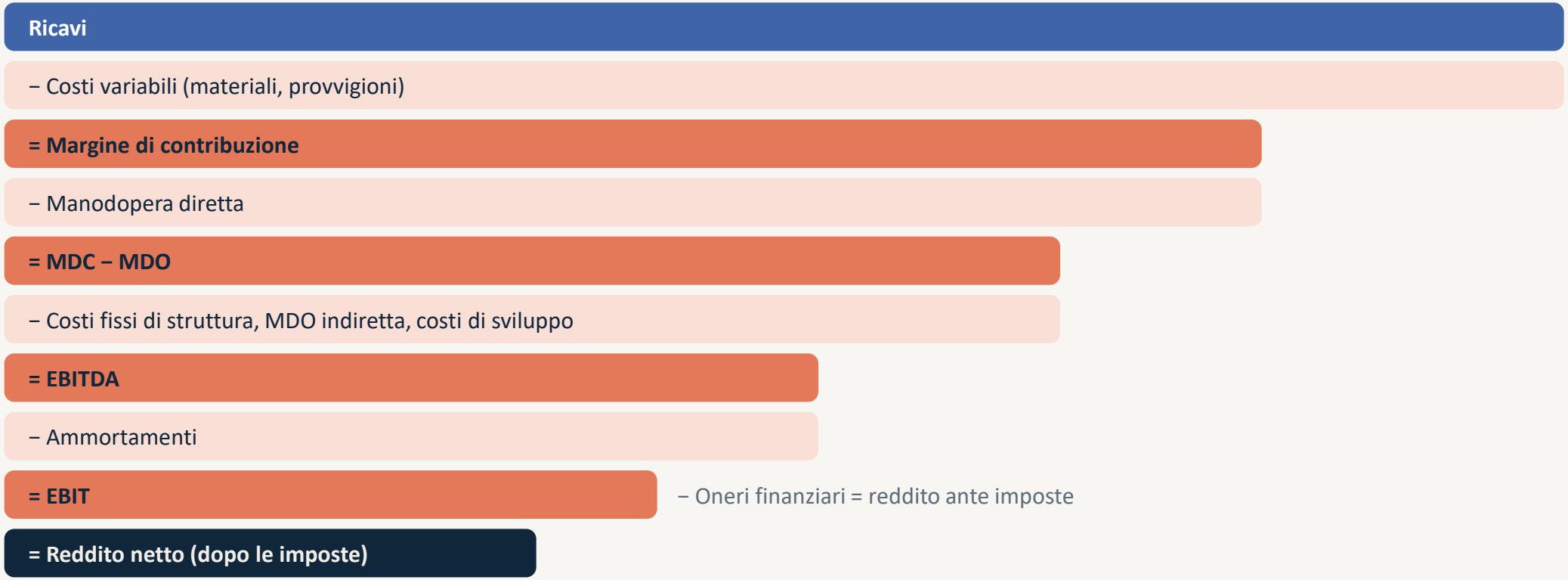
Costi fissi ÷ MDC %

Indice di flessibilità

Costi variabili ÷ costi fissi

PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO · CONTO ECONOMICO

Dal fatturato al reddito netto



Impieghi e fonti di finanziamento

IMPIEGHI (ATTIVO)

Attivo circolante
Crediti, scorte, IVA

Immobilizzazioni nette
Investimenti di lungo periodo, al netto degli ammortamenti

=

FONTI (PASSIVO)

Passivo circolante
Debiti verso fornitori e a breve

Debiti finanziari
Capitale di terzi

Mezzi propri
Capitale degli azionisti e utili

Capitale circolante netto operativo
Dipende dal volume d’affari e dal ciclo finanziario: giorni di scorte, incasso dai clienti, pagamento ai fornitori.

Master budget e valutazione del progetto

BUDGET OPERATIVI

Vendite, produzione, costo del venduto, costi di periodo, investimenti

BUDGET FINANZIARI

Fonti e impieghi, cassa, reddito imponibile

→ **Conto economico e stato patrimoniale previsionali**

ROI

EBIT ÷ capitale investito

ROS

EBIT ÷ ricavi

ROE

Utile netto ÷ patrimonio netto

VAN

Valore attuale netto dei flussi di cassa del progetto

SINTESI · MODULO 5

Il quadro completo: dal canvas ai numeri

Piano strategico

Proposte di valore

Output: mission, vantaggio competitivo, strategie

Piano marketing

Segmenti, relazioni, canali

Output: STP, marketing mix, stima della domanda

Piani organizzativo e operativo

Attività, risorse, partner

Output: struttura, make or buy, programmi e project plan

Piano economico-finanziario

Ricavi e costi

Output: budget, break-even, CE, SP, indici

⟵ Se i numeri non tornano, si torna al canvas: modellizzare e pianificare rappresentano un ciclo, non una sequenza.

Come applicarlo al proprio progetto

1. **Compila il canvas**
   Nove blocchi, poche parole, su una sola pagina.

2. **Testa le ipotesi**
   Prodotto minimo (MVP) e ciclo Build-Measure-Learn.

3. **Sviluppa i quattro piani**
   Segui la mappa: strategico, marketing, organizzativo e operativo, economico-finanziario.

4. **Quantifica**
   Revenue model, costi e punto di pareggio.

5. **Itera**
   Aggiorna il canvas e i piani ad ogni cosa che impari.

MODULO 5 · COMUNICARE IL PIANO

Il business plan come CV di un progetto

EXECUTIVE SUMMARY

- Il progetto
- Prodotti e vantaggio distintivo (USP)
- Opportunità e dimensione del mercato
- Risultati economico-finanziari
- Che cosa si chiede

REGOLE DI FORMA

- Dire che cosa si offre e che cosa si chiede
- Evitare pessimismo ed eccessi di ottimismo
- Al massimo 80–90 pagine
- Copertina, indice, editing curato
- Dati coerenti, stile chiaro, allegati

Il piano è il primo documento con cui il progetto si presenta a investitori, partner e finanziatori. Il business model canvas è il suo biglietto da visita

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Domande?

Dal canvas ai piani: un solo filo, quattro passaggi.

PER APPROFONDIRE

- Osterwalder, Pigneur, Business Model Generation (2009)
- Ries, The Lean Startup (2011)
- Blank, Dorf, Startupper (2012)
- Porter, Competitive Advantage (1985)
- Canale YouTube Lean Startup; serie TV Silicon Valley
- Fonti dati: ISTAT, Infoimprese, OCSE

Materiali didattici, articoli e volumi del Prof. Roberto Cerchione