

Controllo di gestione e business plan strumenti per la crescita dell'azienda

CONFAGRICOLTURA PADOVA

Webinar 14.11.2023

Alberto Cappellari

Consulente e facilitatore in Strategia Aziendale e Innovazione.

Ho un background formativo nell'area Gestionale e Marketing.

Sono libero professionista dal 2008, in precedenza manager e imprenditore.

Dal 2015 collaboro con Confagricoltura, a livello regionale, attraverso interventi formativi su tematiche legate al Business Plan, al Marketing strategico, all'innovazione.

www.strategiecontroluce.it

info@albertocappellari.it

Lo scopo del webinar è di fornire agli imprenditori e ai responsabili aziendali le conoscenze per comprendere i concetti di base legati al **Business Plan** e al **Controllo di Gestione**.

Assieme identificheremo i concetti fondamentali per tracciare la **rotta aziendale** e per interpretare gli **indicatori essenziali di salute economica e finanziaria** dell'azienda.

- Il ruolo del Business Plan è cruciale come guida strategica per il raggiungimento degli obiettivi aziendali a lungo termine.
- Il Controllo di Gestione è uno strumento per valutare l'efficacia dell'implementazione del Business Plan e per monitorare la performance finanziaria dell'azienda in tutta la sua esistenza.
- Un'adeguata comprensione di entrambi questi strumenti può portare a una gestione aziendale più efficiente e ad una crescita sostenibile nel mercato attuale.

Introduzione al Business Plan

Un **Business Plan** è un documento dettagliato che descrive gli obiettivi di un'azienda o di un progetto di business, le strategie per raggiungerli e le proiezioni finanziarie. Serve come guida per la gestione aziendale e può essere utilizzato per attirare investitori o finanziatori. In sostanza, è una roadmap che illustra come un'impresa intende crescere e avere successo nel tempo.



Un Business Plan:

- Rappresenta la visione/missione e la strategia di un'azienda.
- Definisce chiaramente gli obiettivi dell'azienda, le strategie per raggiungerli e le azioni specifiche necessarie per implementare tali strategie.
- Illustra l'analisi del mercato, la descrizione del prodotto o servizio offerto, nonché le previsioni finanziarie, inclusi profitti e i flussi di cassa attesi.
- Rappresenta la visione/missione e la strategia e le proiezioni finanziarie di un'azienda.
- Funge da strumento guida per gli investitori, le banche e altri stakeholder interessati, fornendo loro una panoramica chiara e convincente del potenziale dell'azienda.
- Un Business Plan ben strutturato può servire da bussola strategica per orientare l'azienda verso il successo e la crescita sostenibile nel mercato.

La struttura in sintesi del business plan

In questa parte si analizzano le caratteristiche dei prodotti e dei servizi e la loro capacità di poter soddisfare i bisogni o risolvere i problemi del mercato e quindi in che modo l'azienda riuscirà ad ottenere dei vantaggi competitivi rispetto:

- alle altre aziende
- alle tecnologie utilizzate
- Ai punti di forza e di debolezza dell'impresa

In questa parte si va ad effettuare lo studio di fattibilità dell'idea imprenditoriale in relazione:

- **all'ambiente esterno** (fornitori, clienti, competitor)
- **All'ambiente interno** (risorse e organizzazione)

In questa parte va sviluppata la valutazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'iniziativa. Si tratta quindi di esporre l'idea imprenditoriale in numeri. E' in questa fase che entra in gioco il piano aziendale, articolato nelle seguenti parti:

- investimenti
- conto economico
- prospetto dei flussi finanziari
- stato patrimoniale

I contenuti in dettaglio del Business plan

Executive Summary: Panoramica concisa ma completa del Business Plan, includendo i punti salienti e gli obiettivi chiave dell'azienda.

Descrizione dell'azienda: Presentazione dettagliata dell'azienda, inclusa la storia, la missione, la visione e i valori fondamentali che guidano le operazioni.

Analisi di mercato: Ricerca approfondita del settore e dell'ambiente competitivo, comprensiva di trend, opportunità e minacce che possono influenzare l'azienda.

Prodotto o Servizio: Descrizione dettagliata dei prodotti o servizi offerti, evidenziando i punti di forza e i vantaggi distintivi rispetto alla concorrenza.

Pianificazione strategica: Articolazione chiara delle strategie aziendali a breve e lungo termine, comprese le strategie di marketing, di produzione e di distribuzione.

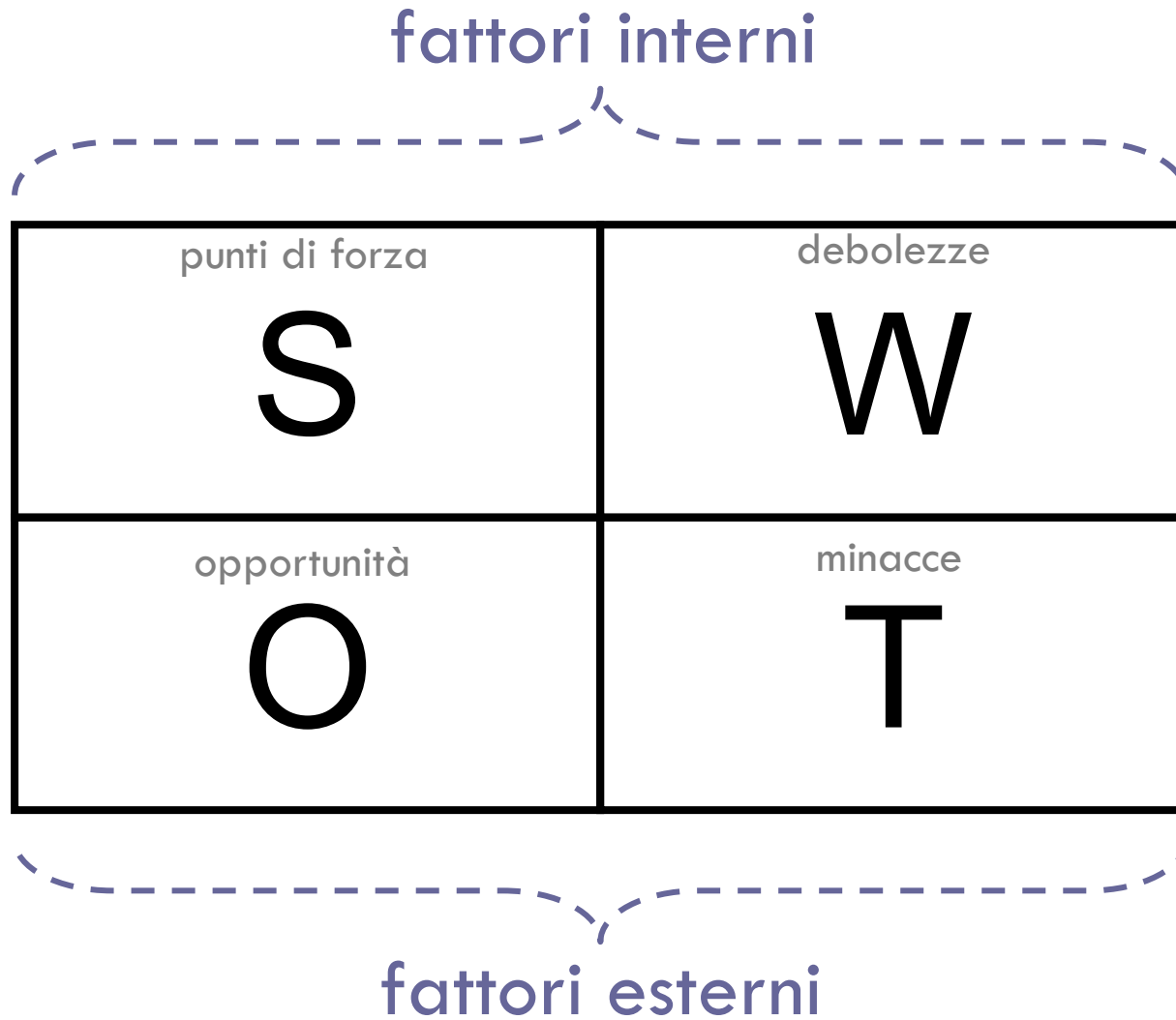
Analisi SWOT: Valutazione interna e esterna dell'azienda, evidenziando i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce che possono influenzare il successo del business.

Piano di Marketing e Vendite: Strategie di marketing e di vendita per promuovere i prodotti/servizi e raggiungere il target di clientela in modo efficace.

Struttura organizzativa e di gestione: Presentazione dell'organigramma aziendale e dei ruoli chiave, mostrando la struttura di leadership e le responsabilità dei dipendenti.

Piano finanziario: Proiezioni finanziarie a breve e lungo termine, inclusi il budget, il flusso di cassa, il conto economico e il bilancio, evidenziando la sostenibilità economica del business.

Rischi e mitigazioni: Identificazione dei potenziali rischi e delle strategie per mitigarli, garantendo la gestione efficace delle sfide potenziali nel percorso di crescita dell'azienda.



	Punti di forza	Punti di debolezza
Opportunità	<p>S-O</p> <p>In quale modo i punti di forza possono essere utilizzati per sfruttare le opportunità di sviluppo?</p>	<p>W-O</p> <p>In quale modo i punti di debolezza possono essere superati per sfruttare le opportunità di sviluppo?</p>
Minacce	<p>S-T</p> <p>In quale modo i punti di forza possono essere utilizzati per contrastare le minacce?</p>	<p>W-T</p> <p>In quale modo i punti di debolezza possono essere superati per contrastare le minacce?</p>

I principi di redazione del Business plan possono essere così identificati:

- **chiarezza** (leggibile e comprensibile)
- **completezza** (inclusione di ogni informazione rilevante)
- **affidabilità** (nel metodo)
- **attendibilità** (nei contenuti)
- **obiettività** (neutralità)
- **trasparenza** (ri-percorribilità dei passi)
- **prudenza** (scenari più probabili)

Definizione della direzione aziendale: il BP fornisce una chiara direzione strategica per il raggiungimento degli obiettivi a lungo termine dell'azienda e per l'adattamento alle mutevoli condizioni di mercato.

Alimentare l'innovazione: il BP stimola l'innovazione e la creatività all'interno dell'azienda, incoraggiando l'identificazione e lo sfruttamento di nuove opportunità di mercato.

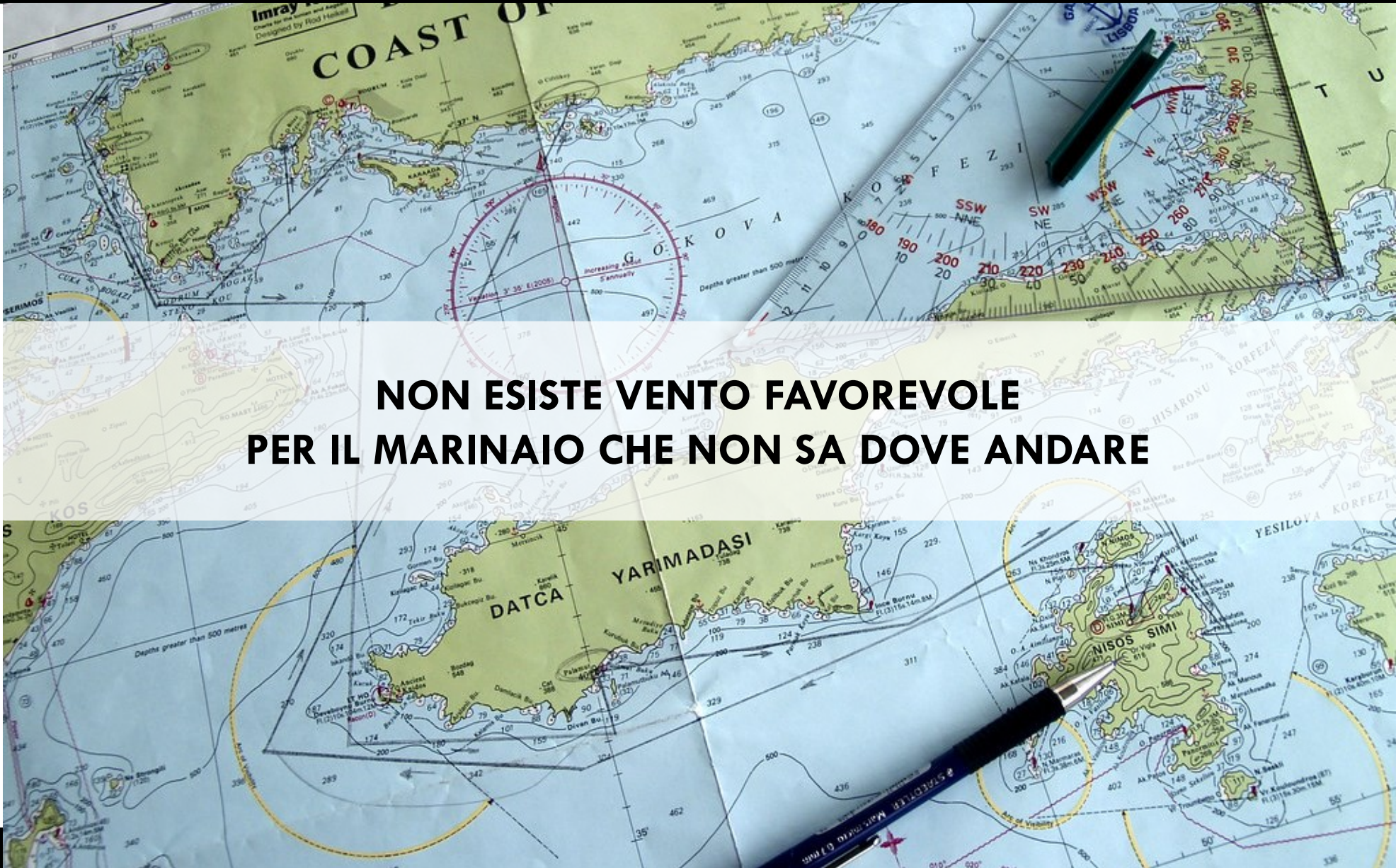
Guida per le decisioni aziendali: il BP agisce come un punto di riferimento cruciale per le decisioni aziendali fondamentali, fornendo una struttura chiara per valutare il successo e l'efficacia delle strategie adottate.

Adattabilità e flessibilità: il BP offre una piattaforma adattabile per rispondere in modo tempestivo ai cambiamenti del mercato.

Miglioramento della gestione finanziaria: il BP supporta una gestione finanziaria più accurata e consapevole, consentendo una pianificazione e un monitoraggio finanziario dettagliato per garantire la sostenibilità economica nel lungo termine.


Impatto sul team: il BP può unire il team intorno a una visione comune e una strategia condivisa, stimolando l'engagement dei dipendenti e promuovendo una cultura aziendale coesa e motivata.

Strumento di comunicazione: il BP serve anche come strumento di comunicazione chiave per le parti interessate esterne, inclusi investitori, partner commerciali e istituti finanziari, fornendo loro una comprensione chiara della direzione e delle prospettive dell'azienda.



**NON ESISTE VENTO FAVOREVOLE
PER IL MARINAIO CHE NON SA DOVE ANDARE**

Introduzione al Controllo di Gestione



Il **Controllo di Gestione** è costituito da un insieme di pratiche e di procedure finalizzate a monitorare l'andamento dell'azienda e ad assicurare l'allineamento con gli obiettivi strategici.

Supporto alle Decisioni Strategiche: fornisce dati cruciali e analisi approfondite per supportare le decisioni aziendali strategiche, consentendo una gestione più informata e mirata.

Ottimizzazione delle Risorse: aiuta a ottimizzare l'utilizzo delle risorse aziendali, identificando aree di miglioramento e punti di inefficienza per massimizzare l'efficienza operativa.

Monitoraggio della Performance: funge da strumento chiave per monitorare costantemente la performance dell'azienda e per identificare tempestivamente eventuali scostamenti dagli obiettivi prefissati.

Promozione della Trasparenza: favorisce la trasparenza e l'accountability all'interno dell'organizzazione, creando un ambiente di lavoro basato su dati e risultati misurabili.

Sostenibilità e Adattabilità: facilita l'adattamento dell'azienda ai cambiamenti del mercato e alle nuove sfide, garantendo una gestione aziendale più sostenibile e resiliente nel lungo periodo.

Strumento di Valutazione del Rischio: funge da strumento di valutazione dei rischi, consentendo una gestione proattiva e una mitigazione tempestiva dei potenziali fattori di rischio che potrebbero influenzare l'azienda.

Controllo di Budget e Forecasting: definizione di budget aziendali basati su obiettivi e previsioni finanziarie.

Analisi dei Costi: coinvolge l'analisi dettagliata dei costi per prodotto/servizio, processo o area aziendale specifica per identificare inefficienze, ridurre i costi e migliorare l'efficienza complessiva dell'azienda.

Gestione della Performance: coinvolge l'identificazione e il monitoraggio degli indicatori chiave di performance (KPI) per valutare l'andamento dell'azienda, inclusi aspetti finanziari e non finanziari.

Analisi e Reporting: comprende la raccolta, l'analisi e la presentazione dei dati aziendali in modo chiaro e comprensibile per prendere decisioni informate. Include la produzione di report periodici e l'interpretazione dei risultati.

Gestione del Rischio: coinvolge l'identificazione, la valutazione e la gestione dei rischi aziendali, sia finanziari che operativi, per mitigare potenziali impatti negativi sulle attività aziendali.

Gestione delle Risorse Umane e Capacità Organizzative: include la gestione delle risorse umane, la formazione del personale e la creazione di una cultura aziendale orientata al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Impatto di sostenibilità: include la rispondenza alle principali normative in tema ambientale e di sostenibilità e il monitoraggio delle azioni in chiave di miglioramento continuo.

Compliance e Governance: coinvolge il rispetto delle normative, delle politiche interne e delle procedure legali, assicurando la conformità e l'integrità dell'azienda.



GUIDERESTI IN CENTRO ABITATO SENZA UN TACHIMETRO?

Margine operativo Lordo: Spiega come il margine lordo fornisce un'indicazione chiara della redditività dell'azienda, evidenziando l'importanza di monitorare i costi di produzione e di vendita.

Risultato Economico: l'utile aziendale prima e dopo le tasse.

Rotazione delle Colture: Illustra come la rotazione delle colture è fondamentale per mantenere la fertilità del suolo e per diversificare i flussi di reddito dell'azienda.

Costi di Produzione per Unità di Prodotto: Spiega come il controllo dei costi di produzione per unità di prodotto aiuta a valutare l'efficienza economica e la sostenibilità delle operazioni.

Resa economica per unità di prodotto: utilizzando l'unità di misura in pezzi quintali, ettolitri, ecc... come divisore possiamo vedere il margine operativo lordo per singola unità di produzione, rendendo disponibile un dato comparabile con gli anni precedenti.

Analisi Comparativa: Descrivi l'importanza di confrontare i dati con le medie del settore e gli obiettivi aziendali per ottenere una valutazione accurata delle performance.

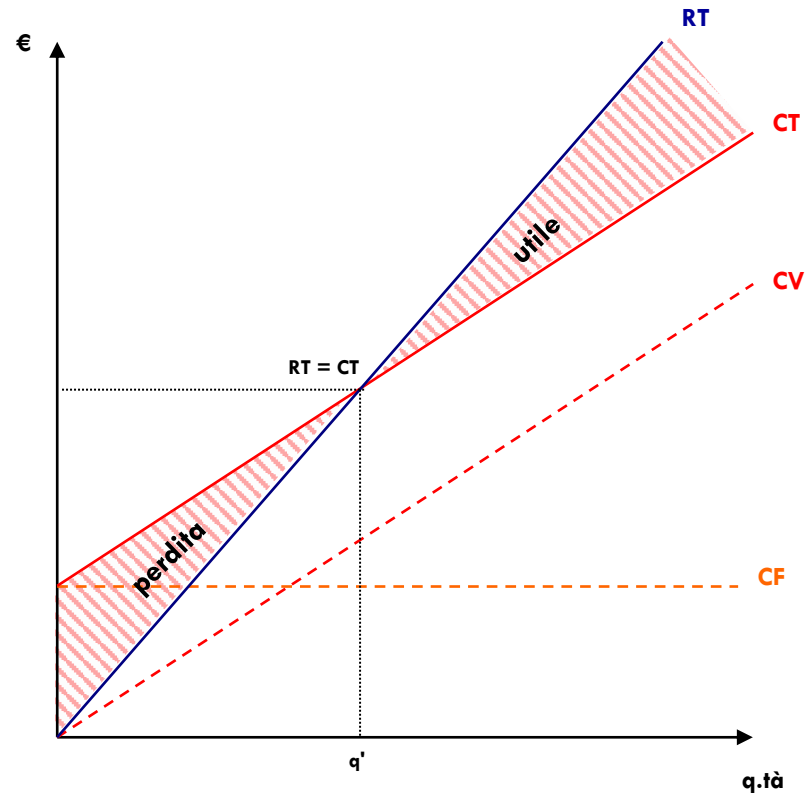
Tendenze Storiche: Sottolinea come l'analisi delle tendenze storiche può fornire una prospettiva sul progresso nel tempo e aiutare a prevedere le future sfide e opportunità.

Benchmarks di Riferimento: Illustra l'utilità di confrontare i dati con i benchmark di riferimento per valutare il posizionamento dell'azienda rispetto ai concorrenti e all'industria.

Il punto di pareggio in una scelta d'investimento e le ipotesi per il business plan

L'analisi volumi-costi-risultati nasce dall'esigenza di comprendere l'impatto delle decisioni riguardanti il prezzo di vendita da offrire al pubblico, i costi da sostenere e il volume di attività da svolgere.

Obiettivo primario dell'analisi volumi-costi-risultati è la determinazione del **break even point** che esprime il volume di prodotti (quantità o fatturato) da collocare sul mercato affinché i costi sostenuti – fissi e variabili – possano essere completamente coperti.



COSTI FISSI

Ricavo Unitario – Costo Variabile Unitario

Esempio:

Costi Fissi €100.000

Ricavo Unit. €500

Costo Var unit . €300

Margine di Contribuzione €200

Q.tà per pareggio 500pz

Quale fatturato è necessario per egualiare i costi?

Costi fissi: 50.000€

Costo variabile: 20€

Ricavo unitario: 50€

Fatturato di breakeven: $(50.000 / 0,6 = 83.333)$

50.000
COSTI FISSI

$$\left[\frac{(\text{Ricavo Unitario} \times \text{Q.tà}) - (\text{Costo Variabile Unitario} \times \text{Q.tà})}{\text{Ricavo Unitario} \times \text{Q.tà}} \right] \begin{matrix} 30 \\ 50 \end{matrix} \quad 0,6$$

Il Conto Economico riclassificato

	FATTURATO
-	COSTO AGENTI
-	COSTI DI TRASPORTO
	FATTURATO NETTO
+/-	VARIAZIONE DELLE RIMANENZE
-	COSTO DEL VENDUTO
-	MANODOPERA DIRETTA
-	COSTI DIRETTI
	MARGINE DI CONTRIBUZIONE
-	COSTO DEL PERSONALE
-	SPESE GENERALI
-	ACQUISTO DI SERVIZI ESTERNI
	MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)
-	PLUS/MINUSVALENZE
-	ONERI FINANZIARI (BANCA)
+	PROVENTI FINANZIARI (BANCA)
-	PERDITE CERTE SU CREDITI
-	AMMORTAMENTI
-	ACCANTONAMENTO RISCHI
+	PROVENTI E ONERI STRAORDINARI
	EBIT

E ora che cosa possiamo fare per imparare ad usare questi strumenti?

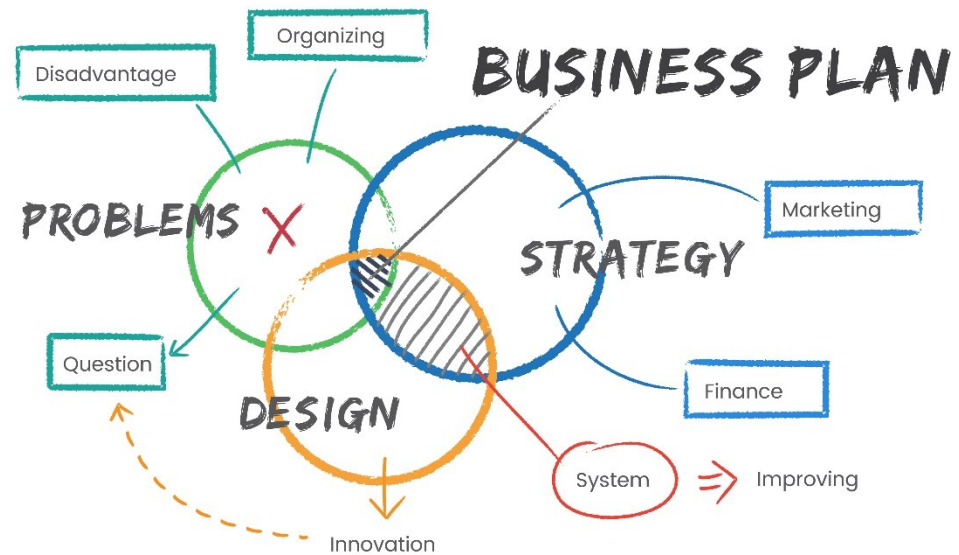
Mastering the Business Plan: guida pratica per pianificare una nuova idea di business

Obiettivo: imparare le basi per creare un business plan efficace e convincente per la propria attività.

Contenuto: il corso offre una panoramica dei principali elementi che compongono un business plan, spiegando il loro significato e la loro importanza. Inoltre verranno condivisi alcuni importanti e riconosciuti modelli di analisi del mercato, del settore e del prodotto.

Metodologia: percorso in aula + 1 sessione di affiancamento

A chi rivolge? Il corso si rivolge ad aspiranti imprenditori o imprenditori con una nuova idea di business. Partecipando a questo corso si potrà acquisire una conoscenza di base per progettare o supervisionare la creazione di un business plan efficace. Si potrà inoltre avere una visione più chiara e strutturata della propria idea di business, e poterla presentare in modo convincente a potenziali investitori o partner.



La Via Strategica: un'analisi di Autopercezione per il Successo Aziendale

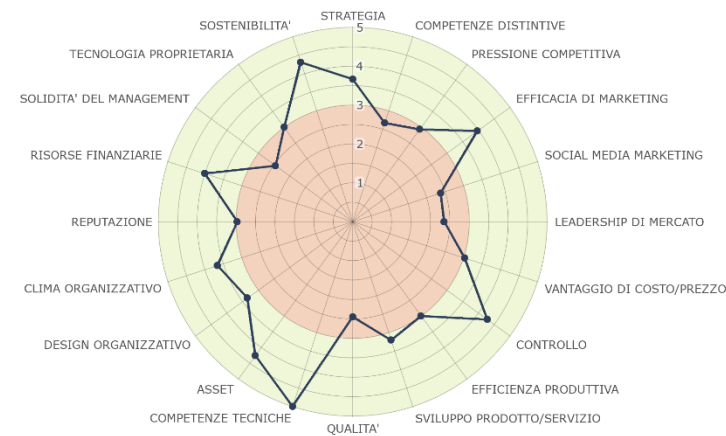
Obiettivo: scoprire il proprio posizionamento strategico e le aree di miglioramento per raggiungere il successo aziendale.

Contenuto: il corso si basa su un modello di analisi innovativo che valuta la percezione strategica dell'azienda. I risultati sono presentati in un report finale, con grafici polari che evidenziano i punti di forza e di miglioramento.

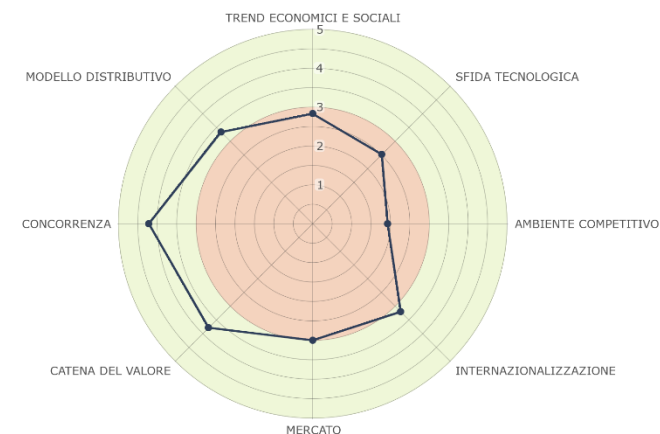
Metodologia: percorso in aula + 1 sessione di affiancamento

A chi rivolge? Il corso si rivolge ad imprenditori con l'obiettivo di migliorare la gestione della propria azienda. Partecipando a questo corso, l'imprenditore otterrà una fotografia del proprio posizionamento strategico, stimolerà la propria creatività e associazione di idee per migliorare la strategia aziendale, e avrà un solido punto di partenza per tracciare un percorso strategico efficace.

ANALISI INTERNA



ANALISI ESTERNA



A. Osterwalder, Y. Pigneur, Value Proposition Design. Come creare prodotti e servizi che i clienti desiderano, Edizioni LSWR, 2015

A. Osterwalder, Y. Pigneur, Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business, LSWR, 2019

W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Strategia oceano blu. Vincere senza competere, Rizzoli ed., 2015

M. S. Avi, Controllo di gestione. Aspetti contabili, tecnico-operativi e gestionali

Riconoscimenti

[Immagine business plan](#)

[Immagine Controllo di Gestione 1](#)

[Immagine Controllo di Gestione 2](#)

[Immagine corso business plan](#)

Grazie!