Pianificazione aziendale e Business Plan

A cura di Piero De Vita
docente di Economia Aziendale
presso l'IIS "F. Ferrara" di Mazara del Vallo

La pianificazione aziendale è un processo di gestione dell'azienda attraverso il quale vengono individuati gli strumenti e le azioni da intraprendere per la realizzazione degli obiettivi fissati dal management e può essere più o meno formalizzata e strutturata, a seconda delle caratteristiche aziendali.

Pianificare significa rendere possibili la creatività e la capacità di innovazione evitando spiacevoli errori o inaccuratezze. Lo strumento che meglio consente all'imprenditore o ai manager di pianificare e controllare la propria attività aziendale, soprattutto nel caso in cui si tratti di una nuova iniziativa imprenditoriale, è il business plan.

Il business plan, in quanto piano strategico aziendale o piano di fattibilità, è uno strumento specifico per rappresentare un progetto imprenditoriale, in quanto prevede un'accurata valutazione dell'impatto sul mercato, delle risorse economico-finanziarie, umane, tecnologiche e immateriali necessarie alla realizzazione della mission aziendale, nonché la previsione di quelli che saranno i risultati sul piano economico, competitivo e sociale. Scopo ultimo del business plan è dunque quello di stabilire l'effettiva fattibilità di un determinato progetto imprenditoriale (sia che si collochi all'interno di un'azienda esistente o esprima la costituzione di una nuova) e i termini precisi attraverso cui attuarlo.

La struttura del Business Plan

Il business plan rappresenta uno strumento importante sia per aziende già esistenti, di ogni dimensione e settore, sia soprattutto per aziende in fase di start-up. In particolare, può assolvere diverse funzioni:

- aiutare i manager o gli imprenditori a far chiarezza e ad indagare sull'andamento attuale e prospettico di un determinato business;
- costituire un modello, uno schema di riferimento per lo sviluppo e l'argomentazione di piani strategici a medio-lungo termine (3-5 anni);
- diventare una base per discutere rapporti commerciali e finanziari con terzi (banche, investitori, distributori, ecc.);
- essere un punto di riferimento rispetto a cui confrontare i risultati raggiunti dall'azienda in questione e dai concorrenti.

Nel processo di composizione del business plan, le scelte strategiche e quelle operative definite nei piani di marketing e vendita, di produzione/erogazione del prodotto/servizio, del personale, degli investimenti e dei finanziamenti devono trovare una loro valorizzazione economica, finanziaria e patrimoniale all'interno del piano economico-finanziario.

Tale fase è necessaria affinché l'imprenditore comprenda se l'iniziativa potrà svolgersi nel rispetto del principio di economicità della gestione. Accettare quest'ultima come regola di condotta aziendale significa far sì che siano ricercate le condizioni di svolgimento duraturo e autonomo, ovvero che siano coerentemente privilegiate quelle ipotesi di sviluppo in grado di garantire

l'equilibrio reddituale, tra ricavi e costi, l'equilibrio finanziario, tra entrate e uscite di cassa, e l'equilibrio patrimoniale, tra impieghi e fonti di finanziamento.

Esistono importanti relazioni tra i suddetti elementi che soprattutto in sede di stesura del business plan non devono essere dimenticate. Dalla redditività della gestione dipende, infatti la liquidità, che a sua volta è necessaria per dar seguito, con una certa continuità, agli investimenti, senza spingere l'impresa verso pericolosi livelli di indebitamento. D'altra parte è attraverso gli investimenti che si influenza la capacità competitiva dell'impresa e dalla capacità competitiva dell'impresa dipende nel tempo la redditività della gestione.

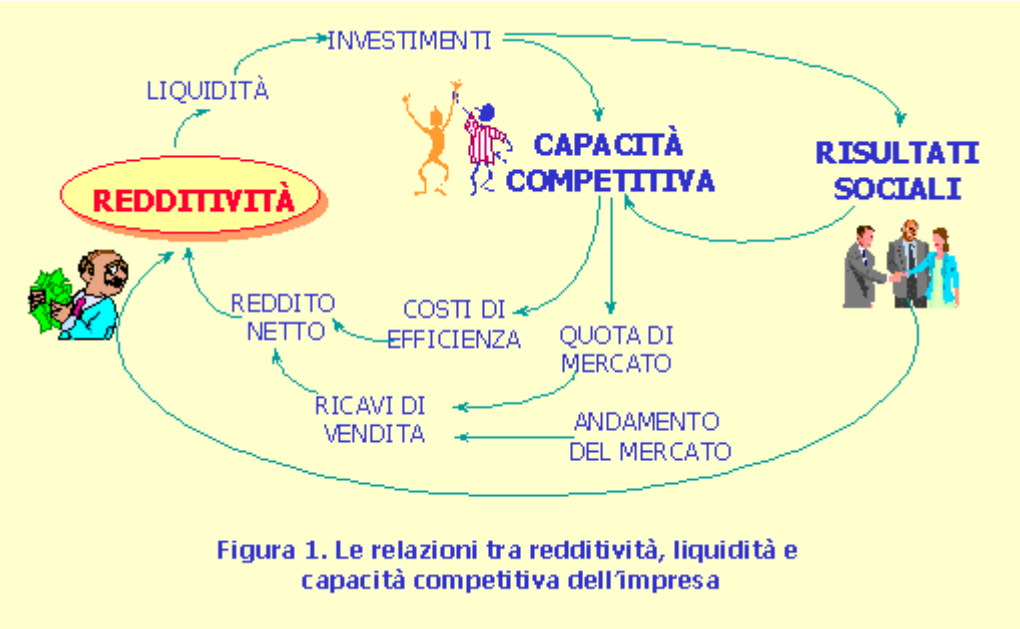


Figura 1. Le relazioni tra redditività, liquidità e capacità competitiva dell'impresa

Molti business plan seguono una struttura articolata, consolidata nel tempo e universalmente applicabile e presentano almeno i seguenti elementi:

1. La business idea o idea imprenditoriale;
2. Il processo di start-up di impresa;
3. La "Mission" e la "Vision" aziendale;
4. Il profilo dell'azienda;
5. Il prodotto/servizio;
6. L'analisi dell'ambiente esterno;
7. Il mercato di riferimento;
8. La concorrenza;
9. Il piano organizzativo;
10. Il piano economico-finanziario;
11. Il piano di marketing;
12. Analisi SWOT e considerazioni conclusive.

1. La Business Idea o idea imprenditoriale

Le indagini sull'imprenditorialità evidenziano variabili soggettive di natura psico-sociologica, oltre che finalità economiche, per spiegare l'azione che le dà contenuto, ossia la creazione dell'impresa. Tali variabili non sarebbero, peraltro, operative se disgiunte da un elemento chiave che rappresenta la prima componente di strategicità dell'impresa, ossia la business idea. Essa definisce la natura dell'attività economico-produttiva verso cui si convoglieranno le energie personali e le risorse di capitale in vista del fine del profitto, che è conseguibile soltanto attraverso la gestione di un'impresa.
La business idea, o idea imprenditoriale, potrà svilupparsi attorno a due profili di fondo: avere natura imitativa o, viceversa, natura innovativa. Ad evitare possibili equivoci va comunque affermato che, anche nella prima ipotesi, non viene meno l'elemento innovativo dell'imprenditorialità in quanto, quest'ultimo, si ritrova nell'atto stesso della creazione dell'impresa: qualunque sia la business idea, l'impresa, come nuovo sistema di risorse e relazioni socio-economiche, innova rispetto all'esistente.

La business idea rappresenta la prima sintesi delle componenti soggettive e delle componenti ambientali che giocano un ruolo strategico nell'atto di creazione dell'impresa poiché, in essa, deve essere già implicita la capacità di acquisire una quota della domanda esistente o di suscitare una domanda potenziale. La business idea non è tale se la sua concezione non ha estremi di verifica ex ante di un sufficiente grado di fattibilità, sia sotto il profilo tecnico che economico, quest'ultimo misurato dal mercato.

2. Il processo di start-up di impresa

La business idea potenziale, prima di trasformarsi in un concreto progetto imprenditoriale di cui fare una verifica di fattibilità, dovrà subire un procedimento di analisi preliminare che sia sufficiente per accertare l'esistenza dei requisiti necessari a trasformarla in una business idea di successo. Si tratterà, quindi, di esplorare tutta una serie di variabili che si sintetizzano nei fondamentali elementi della business idea (segmento di mercato, sistema di prodotto, struttura, ecc.). Questa analisi preliminare presenterà caratteristiche diverse a seconda che la business idea potenziale si sia formata sulla base della percezione di una opportunità di mercato o, viceversa, di una opportunità tecnologica. Mentre nel primo caso, nell'analisi, dovranno prevalere considerazioni sul sistema competitivo per accertare se la dimensione del mercato e le sue prospettive siano sufficienti a garantire la vitalità dell'impresa, nel secondo caso, l'attenzione sarà prevalentemente volta al prodotto e alla sua reale capacità di generare domanda e clientela.

I risultati delle analisi condotte vengono comunemente indicati nel Business plan, estendendone la valenza di strumento informativo originariamente destinato alla ricerca di potenziali investitori o finanziatori, a quella di strumento a disposizione dell'imprenditore per valutare tutti gli aspetti della sua decisione ad iniziare l'impresa, per predisporne concretamente i fattori di successo e per avviare la fase attuativa di "start-up".

3. La "Mission" e la "Vision" aziendale

La definizione di una chiara missione che sovrintenda al business rappresenta, da un lato, lo strumento per comunicare agli interlocutori la ragion d'essere dell'iniziativa imprenditoriale con i relativi obiettivi da perseguire, e, dall'altro, costituisce il faro che dovrà guidare ogni azione nel business che si andrà ad avviare. Una buona "Mission" deve essere pesata parola per parola. Questo

significa che bisogna definire con precisione quale sia l'obiettivo ultimo dell'azienda, cercando di fissare traguardi stimolanti e comunque realistici e raggiungibili.

La "Vision", invece, rappresenta la proiezione dello scenario futuro che intende perseguire l'azienda e che vada a rispecchiare gli ideali, i valori e le aspirazioni dell'organizzazione con lo scopo di soddisfare i bisogni del consumatore. Pertanto si può affermare che la "Vision" corrisponde all'identità aziendale.

4. Il profilo dell'azienda

In questa sezione del piano devono essere presentati gli elementi di base dell'azienda e del business. Bisogna spiegare in generale l'azienda, descrivere brevemente la storia (ovviamente se esiste già) e delineare le linee evolutive. In poche righe va raccontato dove e quando l'azienda è nata, il business in cui essa opera e il suo sistema di offerta. Se si ritiene che la sua localizzazione sia particolarmente importante, spiegare i vantaggi che ne derivano. Spiegare le origini dell'azienda o perché si è deciso di costituirla, quale sia il suo scopo e se e come essa sia cambiata negli anni. Se l'azienda opera da tempo vanno inseriti in questo punto dati relativi alle vendite, ai risultati economici, alle quantità vendute, al personale e così via.

5. Il prodotto/servizio

La presentazione del prodotto/servizio che si intende offrire rappresenta una delle parti fondamentali del piano. È l'occasione per descrivere il prodotto/servizio, identificandone caratteristiche e vantaggi e definendo quali bisogni esso intenda soddisfare. I contenuti dovranno essere parzialmente diversi a seconda che si intende proporre un prodotto o un servizio. Nel primo caso si dovrà focalizzare l'attenzione sulla presentazione delle funzioni, delle caratteristiche, dei vantaggi ad esso associati per i potenziali clienti (magari inserendone una rappresentazione fotografica). Andranno poi specificati alcuni dettagli tecnici (dimensioni, forma, colori, qualità, caratteristiche progettuali,...), eventuali protezioni brevettuali, i costi e il processo produttivo associato. Nel secondo caso andrà invece spiegato quale sia il contenuto del servizio, come esso venga erogato, a quali bisogni intenda rispondere. Dovranno essere evidenziati gli elementi distintivi del servizio rispetto ad altri servizi esistenti dello stesso tipo (le sue peculiarità, ciò che lo rende unico) e andrà indicato se esso richieda l'utilizzo di strumenti/attrezzature di un qualche genere. In entrambi i casi bisognerebbe delineare quali siano i programmi di sviluppo del prodotto/servizio nel tempo.

6. L'analisi dell'ambiente esterno

Qualsiasi attività imprenditoriale si inserisce all'interno di un più ampio settore. Nel business plan devono essere indicate quali siano le forze che regolano l'evoluzione del settore di riferimento, quali siano le sue linee evolutive e quale la sua crescita nel tempo. Va inoltre definito con chiarezza come l'azienda si collochi all'interno del settore di riferimento. È estremamente importante che gli interlocutori capiscano che si è compreso a fondo il settore in cui si andrà ad operare, dimostrando di avere intuito le possibili evoluzioni future. Possibilmente è necessario valutare anche l'esistenza di aziende potenzialmente interessate ad entrare nel settore, magari partendo da posizioni di dominio in settori affini. Raccogliere informazioni il più possibili ampie sul settore: trend di crescita, dimensione e numero dei concorrenti, fatturato totale del settore, ostacoli all'ingresso di nuovi competitors, ostacoli all'uscita del settore, esistenza di vincoli legislativi, canali distributivi esistenti, ecc. Potrebbe essere molto utile includere eventuali studi specifici di settori raccolti o fatti realizzare *ad hoc*.

7. Il mercato di riferimento

In questa sezione del piano si deve dare risposta alla domanda fondamentale di qualsiasi business: "Qual è il cliente potenziale?". Troppo spesso aziende potenzialmente interessanti falliscono per aver dato troppa enfasi al proprio prodotto, senza chiedersi più di tanto cosa volessero veramente i clienti. Un buon prodotto/servizio sta sicuramente alla base del successo aziendale, ma la connotazione di "buono" deve essere attribuita allo stesso dai clienti e non da chi lo ha concepito o realizzato. È innanzitutto necessario definire quale sia il target di riferimento dell'azienda, ovvero il gruppo di clienti i cui bisogni si intendono soddisfare, identificando un raggruppamento che abbia caratteristiche comuni e facilmente distinguibili. Si tratta di uno sforzo necessario, anche se nell'avviare un nuovo business può non essere così semplice arrivare a definire con precisione il proprio parco clienti ottimale. La conoscenza del proprio target di riferimento è innanzitutto essenziale per arrivare a proporre ai propri clienti un prodotto/servizio che ne incontri effettivamente le richieste. La conoscenze dei propri clienti condiziona poi le scelte in termini di politiche di marketing e di scelta dei canali distributivi o delle modalità di erogazione del servizio più adatte. È quasi superfluo dire che quanto più si riuscirà a definire con cura il target di riferimento, tanto più efficaci potranno essere le strategie di marketing messe in atto. Il primo passo da compiere è quello di delineare alcune caratteristiche demografiche dei clienti di riferimento: età, sesso, occupazione, reddito, ecc. Lo stesso discorso può valere nel caso in cui si intenda operare in mercati industriali. In questo caso si tratterà di definire il profilo delle aziende come potenziali clienti in termini di dimensioni, fatturati, tipologia di attività, ecc. Va senz'altro anche specificato quale sia la localizzazione geografica dei clienti.

A questo punto si devono cercare informazioni sui trend evolutivi del mercato identificato: potenziale di crescita, probabili mutamenti nella sua composizione, possibili evoluzioni dei clienti, ecc. Per trovare questo tipo di informazioni la prima cosa da fare è quella di sentire il maggior numero possibile di potenziali clienti, tramite contatto diretto o effettuando delle indagini di mercato. Solo in questo modo è infatti possibile cogliere i bisogni effettivamente espressi, ciò che essi non sono invece interessati ad avere e quali siano le logiche che stanno dietro alle loro decisioni di acquisto. Altri fonti informative interessanti sono rappresentate dalle banche dati specializzate. Non va infine dimenticata la fonte di informazioni di immediata consultazione: internet. Certo, non è facilissimo trovare esattamente quello che si sta cercando sulla Rete, ma qualche informazione utile si trova sempre!

8. La concorrenza

L'analisi della concorrenza deve rappresentare una panoramica obiettiva che permetta di confrontare in modo oggettivo l'azienda con i concorrenti. Ovviamente la prima cosa da fare è l'identificazione di questi concorrenti, siano essi diretti o indiretti, evidenziandone le caratteristiche salienti (dimensioni, fatturato, localizzazione, storia, …). Importante è cercare di rilevare con obiettività i punti di forza e di debolezza di ciascuno di essi. Potrebbe essere molto utile inserire una rappresentazione grafica (es. un grafico a torta) di quale sia la composizione attuale del mercato e quale ipotizzate essere la situazione nel medio termine. Bisogna spiegare che tipo di presenza si punta ad ottenere sul mercato e come si pensa di arrivarci, cioè attraverso quali strategie. Si deve assolutamente cercare di essere molto schietti nel compilare questa parte del piano: gli investitori, infatti, saranno sicuramente incoraggiati dal fatto che altri stiano facendo buoni affari nel mercato in cui si sta pensando di entrare. Non dimenticare, infine, di elencare quali potranno essere i punti di forza, di debolezza e le caratteristiche di unicità rispetto ai concorrenti.

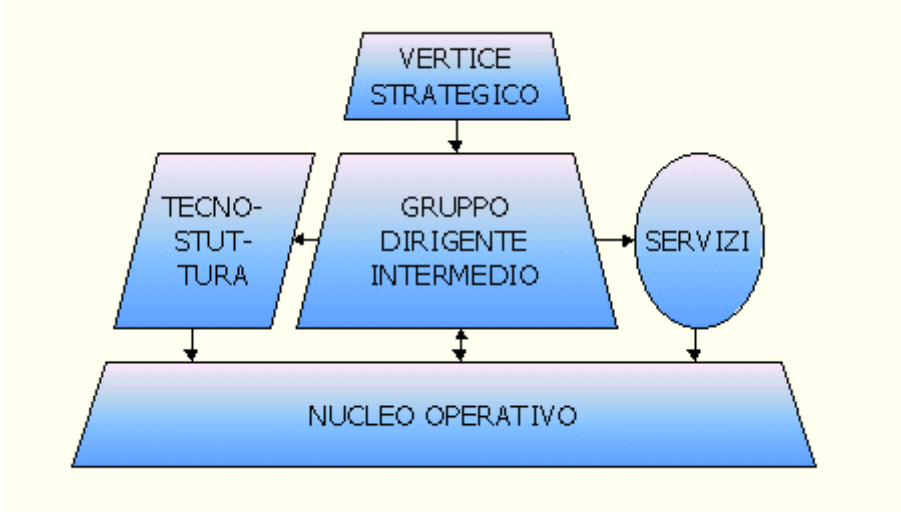
9. Il piano organizzativo

Molto spesso i finanziatori, soprattutto quelli disponibili ad entrare nel capitale di rischio, scelgono le aziende di loro interesse valutando il gruppo dirigente delle stesse. Chi deve scegliere se investire in un'azienda vuole avere come interlocutore una classe dirigente esperta e in grado di coprire a 360° le problematiche della gestione aziendale. Nella presentazione del gruppo dirigente si dovrà porre particolare attenzione a descrivere accuratamente le caratteristiche personali, il profilo, le precedenti esperienza professionali e il ruolo di ciascuno dei suoi componenti.

Il gruppo dirigente dovrà individuarsi tra le figure operative che ricoprono i ruoli più delicati per il futuro dell'azienda. Le altre figure coinvolte potranno essere dipendenti, membri del Consiglio di Amministrazione, di un Comitato di Direzione o consulenti esterni. Ovviamente vale la pena soffermarsi sulla descrizione della tipologia di dipendenti cui si pensa di far ricorso, ma è anche importante definire quali siano le persone che si pensa di coinvolgere nei consigli direttivi o come staff.

È infine importante illustrare il background dei soci fondatori in modo abbastanza dettagliato e spiegare perché ciascuno di essi sia stato coinvolto in una certa posizione aziendale e quali siano i benefits previsti.

Un esempio potrebbe essere rappresentato dal seguente schema:



- Il *vertice strategico*: occorre definire gli organi e le figure che sono responsabili del governo economico e quindi dei risultati globali dell'azienda; ovvero coloro che esercitano la rappresentanza esterna e la leadership complessiva, decidono la strategia, allocano le risorse principali e costituiscono punto di riferimento per i managers intermedi.
- *Il nucleo operativo di base* (o nucleo tecnico) di un'impresa è dedicato alle attività primarie di produzione, vendita e assistenza attraverso cui si genera valore per i destinatari di beni e servizi offerti dall'impresa (*core business* e *core process* che caratterizzano l'attività), comprende i processi di approvvigionamento, di trasformazione, di distribuzione e quelli ad essi strettamente collegati (manutenzione, assistenza post vendita). Occorre quindi definire l'organizzazione dei processi.
- La *linea di direzione intermedia:* occorre definire le figure di managers che collegano il vertice strategico con il nucleo operativo, esercitando ruoli gerarchici, come capi del personale di base e come responsabili di unità organizzative e della gestione di risorse economiche. La definizione deve riguardare le responsabilità, i compiti e il profilo professionale.

- La *tecnostruttura:* occorre definire organi e addetti responsabili delle funzioni di analisi, controllo e standardizzazione che regolano il funzionamento aziendale (controllo sul processo), come:
    a. analisi e progettazione organizzativa,
    b. tempi e metodi,
    c. controllo di qualità,
    d. pianificazione e controllo,
    e. formazione e selezione.

  La tecnostruttura *(Organo di Staff)* affianca la gerarchia manageriale, offrendole specifici strumenti di programmazione controllo e regolazione del funzionamento aziendale.

- I *servizi di supporto*, sono costituiti da unità e operatori che svolgono attività non direttamente connessi all'attività del nucleo operativo, ma che ne facilitano e assistono il funzionamento. Si può trattare di aspetti come:
    a. ufficio legale,
    b. mensa,
    c. vigilanza,
    d. pulizia,
    e. amministrazione del personale.

  Occorre definire se e quali di questi servizi si intende istituire, quali sono responsabilità, compiti e rapporti con gli altri organi.

10. Il piano economico-finanziario

Il piano economico-finanziario rappresenta una delle sezioni che verranno lette con maggior cura dai destinatari del business plan. In esso, infatti, viene effettuata la traduzione in termini monetari di tutte le ipotesi, le assunzioni e le azioni descritte in tutte le altre sezioni del business plan. È sicuramente essenziale riuscire ad essere coinvolgenti e convincenti nello spiegare le ragioni che spingono a credere nel business, ma è altrettanto (se non ancor più) importante far capire ai portatori di interessi (c.d.: stakeholders) come queste idee siano sostenibili da un punto di vista finanziario e quando sia possibile pensare di rientrare dagli investimenti fatti. Non è fondamentale costruire prospetti di previsione economico-finanziaria che siano precisi al centesimo (quanto maggiore è l'orizzonte temporale del piano tanto più difficile sarà costruire previsioni economico-finanziarie che sappiano dimostrarsi pienamente centrate), quanto piuttosto far capire al lettore che sono stati considerati tutti gli elementi necessari per arrivare a formulare una valutazione economico-finanziaria del business. La struttura di classificazione dei prospetti di bilancio deve essere quella più adatta al tipo di business in cui si intende operare e rendere esplicite tutte le ipotesi fatte per costruire i dati economico-finanziari (es. durata dei periodi di ammortamento, incidenza delle tasse, costo del denaro, ecc.). Nel quantificare la dimensione economico-finanziaria scegliere un arco temporale non inferiore ai tre anni e non superiore ai cinque: un periodo inferiore sarebbe scarsamente significativo e un periodo più lungo probabilmente porterebbe a dover fare assunzioni ed ipotesi troppo aleatorie. Quando si predispone un Conto Economico, uno Stato Patrimoniale e un Prospetto dei Flussi Finanziari è necessario stare bene attenti alla coerenza dei dati presenti nei tre prospetti. Per il primo anno di proiezione sarebbe utile lavorare su dati mensili, per gli anni seguenti ci si può limitare a dati trimestrali. Nello Stato Patrimoniale è bene che vengano evidenziate le fonti di finanziamento e l'uso che viene fatto di esse. Fondamentale è far capire ai potenziali investitori quale ritorno possano aspettarsi dall'investimento effettuato e in quali tempi questo possa avvenire. Sarebbe opportuno costruire una serie di indici di bilancio e prospettarne l'andamento previsto nel tempo.

Potrebbe essere utile inserire in questa sezione anche un'analisi del punto di pareggio (Break-Even Analysis), volta ad evidenziare, magari in forma grafica, quali siano i volumi necessari per arrivare alla copertura dei costi e alla generazione di un utile.

11. Il piano di marketing

Una volta definiti i punti precedenti è arrivato il momento di stilare un piano di marketing. Un buon piano di marketing deve comprendere almeno due elementi: una chiara definizione del mercato di riferimento e una altrettanto limpida esposizione delle strategie che si vogliono adottare per promuovere e vendere il proprio prodotto/servizio. Della definizione del mercato di riferimento abbiamo già detto. Le strategie che si vogliono adottare per raggiungere questo mercato devono essere definite con un grado di dettaglio sufficientemente elevato, che specifichi ai potenziali investitori quali azioni e in quali tempi si intendano attuare: quali mezzi di promozione si vogliono utilizzare, la frequenza, quanto costerà, perché si sono identificati questi e non altri, quali materiali promozionali servono (brochure, biglietti da visita, un sito Web, …) e come essi debbano essere impostati (grafica, contenuti, …) e come questi saranno utilizzati. Alla fine di questa trattazione verrà presentato un esempio di piano di marketing che non sarà certamente esaustivo, ma darà certamente l'idea di come può essere redatto un piano di marketing.

12. Analisi SWOT e considerazioni conclusive

In questa ultima sezione del piano devono essere presentate le valutazioni su almeno quattro aspetti: i punti di forza (**S**TRENGTHS), i punti di debolezza (**W**EAKNESSES), le opportunità (**O**PPORTUNITIES) e le minacce (**T**HREATS).

Per quanto riguarda i **punti di forza** e le **opportunità** essi rappresentano le variabili chiave per il successo. Si tratta di variabili esterne e interne all'azienda, identificabili sia attraverso studi di settore che identifichino le competenze distintive necessarie per avere successo, sia analizzando le variabili da prendere in considerazione nel processo decisionale. I punti di forza potranno essere riferiti, al livello qualitativo del prodotto/servizio, alla capacità distributiva dell'azienda, al prezzo e così via; mentre le opportunità potrebbero riguardare l'incentivazione per l'ottenimento di contributi riferiti al settore di appartenenza, l'incremento occupazionale, la presenza in una determinata area, ecc..

L'analisi dei **punti di debolezza** associati alle **minacce** dovrebbe evidenziare il livello di conoscenza del settore in cui si pensa di operare, dei problemi che si potrebbero incontrare e di come si pensa di affrontarli. I punti di debolezza possono essere individuati nel personale (magari ancora poco esperto), negli investimenti inizialmente magari troppo elevati, nella presenza minima di investitori, in un prodotto/servizio soggetto ad elevata obsolescenza, ecc..
Le analisi delle minacce potrebbero riguardare eventuali aree di vulnerabilità (Instabilità politica, crisi del settore, terrorismo, culture legate a certi stili di vita) e/o la presenza di concorrenti, di regolamenti restrittivi che regolano il settore, di normative che non tutelano il prodotto/servizio ecc.

Nella sezione dedicata alle conclusioni del piano devono essere presentate tutte le valutazioni di sintesi dei fattori critici di successo del business e l'analisi dei rischi ad esso associati. Gli imprenditori e i manager di esperienza sanno benissimo quali siano i rischi del loro business e sono preparati ad affrontarli per raggiungere gli obiettivi aziendali. Ecco perché è auspicabile che il management, se vuole essere credibile, presenti fedelmente i risultati del piano di business.

SIMULAZIONI

Qui di seguito si propone una versione ridotta di business plan piuttosto comune e che riguarda lo start-up di una ludoteca. In questa esposizione si è messo a fuoco soprattutto il piano economico-finanziario e il piano di marketing (il lavoro è presentato in sintesi con utilizzo immediato di un foglio di lavoro in Excel per permettere ai docenti/alunni gli eventuali adattamenti alle singole esigenze formative). con utilizzo di un foglio di lavoro in Excel per permettere ai docenti/alunni gli eventuali adattamenti alle singole esigenze formative. Le celle, infatti, sono state lasciate senza blocchi al fine di rendere possibile l'*inserimento di nuovi dati* per simulare nuove realtà aziendali. Buona navigazione!

Il Business Plan **Ludoteca "Crescere Giocando & Apprendendo"**
(Clicca qui per il collegamento)

N.B.:
La cartella di lavoro contiene i seguenti fogli di lavoro:

- Piano di marketing: che mostra i ricavi di vendita, i costi e gli investimenti di marketing, e i connessi flussi finanziari e patrimoniali
- Piano di erogazione dei servizi ludico-educativi: che mostra i costi del personale e di gestione, gli investimenti e i connessi flussi finanziari e patrimoniali
- Finanziamenti
- Conto economico
- Analisi costi-volumi-risultati (break-even analysis)
- Stato patrimoniale
- Flussi di cassa
- Indicatori

Inoltre vengono presentati anche altri due Business Plan completi e che riguardano: il primo l'apertura di un'**agenzia di viaggio** e il secondo l'apertura di un **ristorante**.

Simulazione apertura Agenzia di Viaggio

Agenzia di viaggio "**AVVENTURA & VACANZA S.R.L.**"
(Clicca qui per il collegamento)

e il secondo l'apertura di un ristorante.

Ristorante "**NEW HEALTH RESTAURANT**"
(Clicca qui per il collegamento)