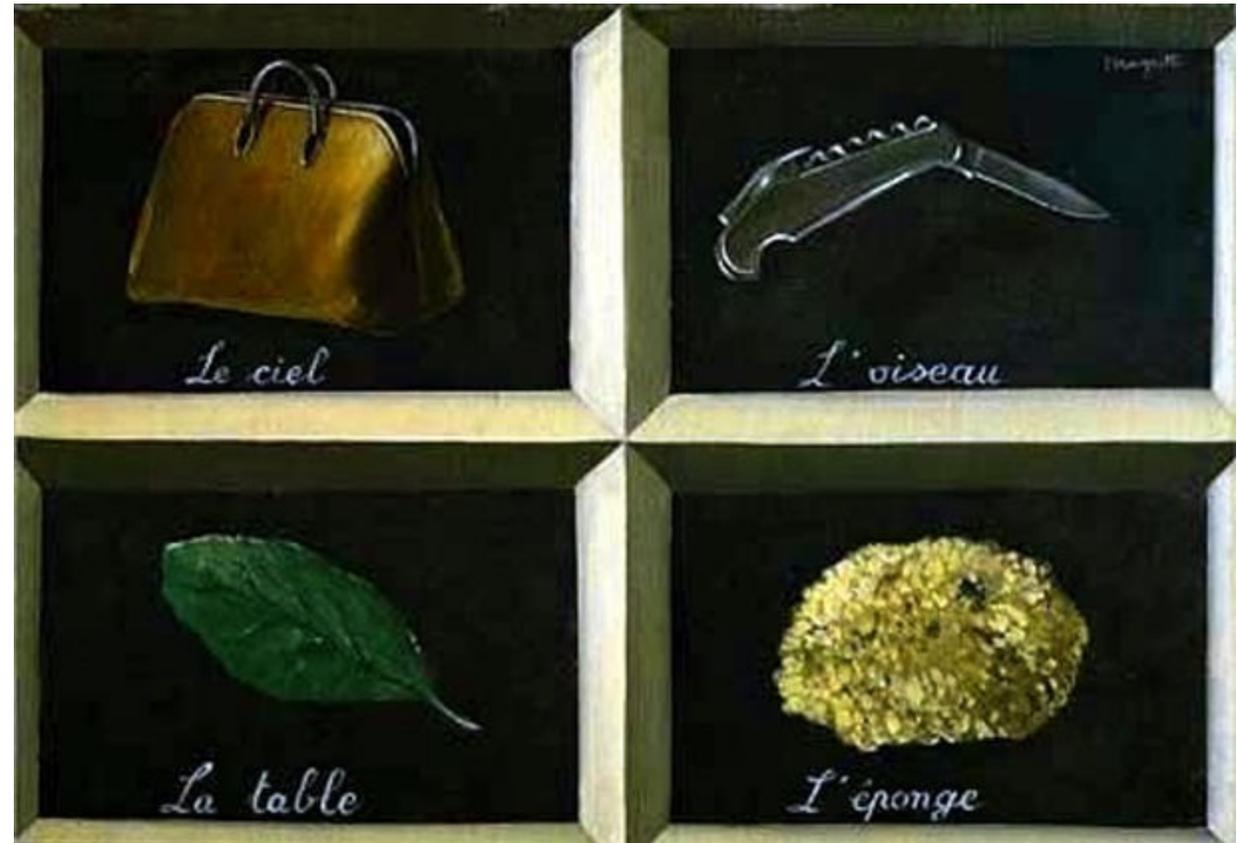


Il Business Plan



COSA E' UN BUSINESS PLAN?

E' la formalizzazione di un progetto dove si definiscono in modo analitico i molteplici aspetti di un progetto imprenditoriale.

La formulazione di un documento di business plan è uno strumento molto importante per avviare e sviluppare una nuova attività.



VALUTAZIONE DI FATTIBILITA'

Il Business Plan costituisce uno strumento essenziale per la valutazione di **fattibilità tecnica ed economico finanziaria** di un investimento che abbia carattere duraturo.

Nell'ambito della **finanza agevolata**, è prevista per legge la stesura di un BP (l'obbligo ha favorito la diffusione dello strumento)



COME SI COMPONE UN BUSINESS PLAN

Parte Descrittiva



Parte Numerica





PRESENTAZIONE



- Storia dell'azienda
- Forma e composizione della società
- Presenza di legami con altre aziende
- Le motivazioni
- La squadra e le esperienze dei componenti del gruppo
- I ruoli chiave nel progetto/impresa: chi sono e quali prospettive

MERCATO E CONCORRENZA



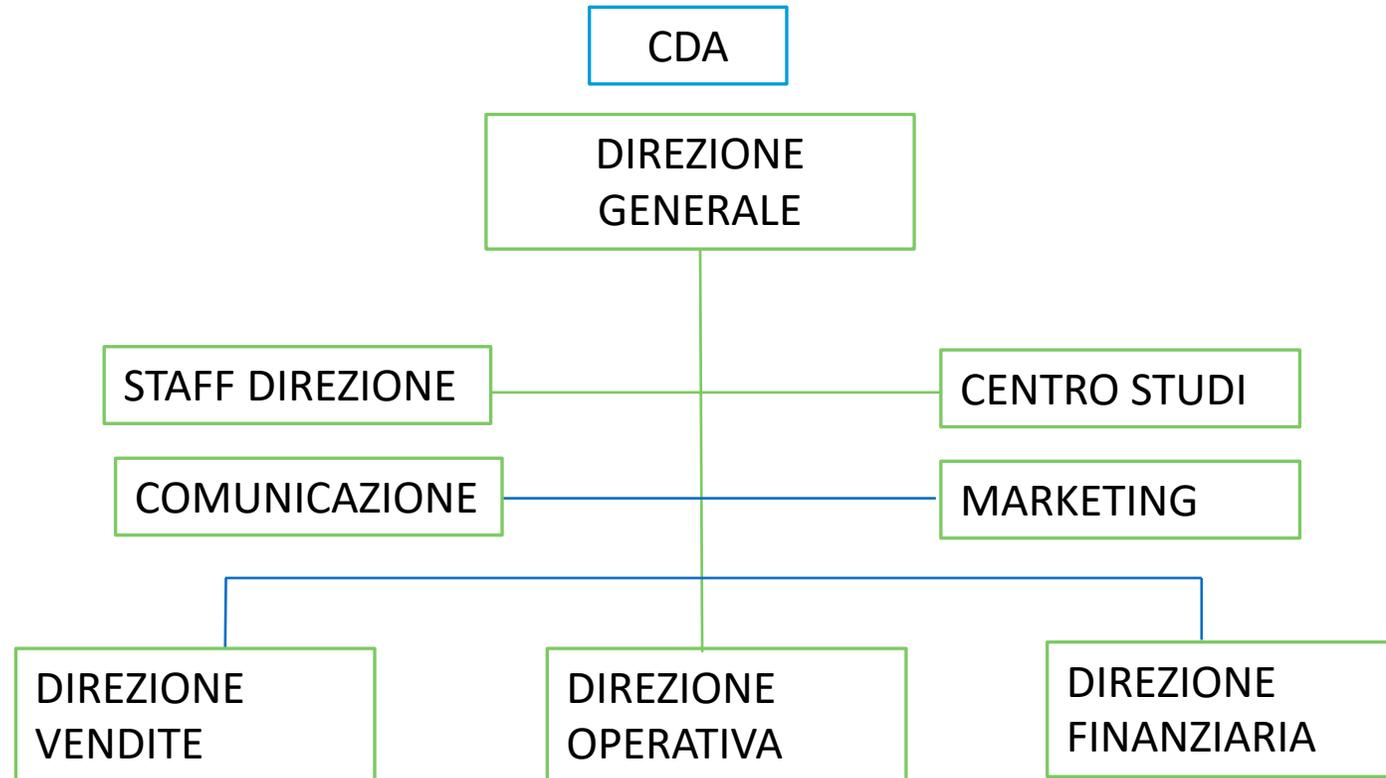
- Il mercato ed i segmenti di mercato
- Dimensioni e prospettive di sviluppo della domanda
- Struttura dell'offerta
- Tariffe, costi di produzione, investimenti, marginalità
- Concorrenti, barriere all'entrata (standard di accreditamento, budget)
- Identificazione di prodotti/servizi alternativi

GLI OBIETTIVI



- Conti economici previsionali
- Stati patrimoniali previsionali
- Flussi finanziari previsionali
- Indici di sviluppo, di redditività, liquidità e solidità
- BEP (break event point)
- Rischi

CHI PREPARA IL BUSINESS PLAN



CONSULENTI

DESTINATARI DEL BUSINESS PLAN

ESTERNI

INTERNI

INVESTITORI
ENTI PUBBLICI
FUTURI SOCI



VALUTANO FATTIBILITA', MIGLIORE
REDDITIVITA' E MIGLIORI TEMPI
DI RITORNO DEGLI INVESTIMENTI



ATTRAZIONE DEI
CAPITALI

DIREZIONE DELLE AZIENDE



VALUTANO LA DIMENSIONE
DELLA REDDITIVITA' ED I TEMPI DI
RAGGIUNGIMENTO DEGLI
OBIETTIVI DI BUSINESS



ASSEGNANO PRORITA'
AI PROGETTI

ORGANIZZAZIONE



L'ORGANIZZAZIONE HA BISOGNO DI
UNIFORMARSI AI PROGETTI AZIENDALI
CONOSCENDONE OBIETTIVI CRITICITA' E
LIVELLI DI COORDINAMENTO



COMUNICAZIONE
ELIMINARE ARBITRARIETA'

ORDINARIO O STRAORDINARIO?

Il Business Plan viene solitamente concepito come lo strumento da utilizzare per l'avvio di una nuova impresa.

In realtà il Business Plan è un supporto sia nelle “**fasi straordinarie**” (per esempio: la nascita, la crescita, l'aggregazione di imprese) sia nella “**fasi ordinarie**” della gestione corrente (per esempio: lancio di prodotti).

Ma è soprattutto uno strumento di riprogettazione dell'esistente quando entra in crisi 



Aziende sociosanitarie in crisi

Strutture pubbliche rete
aziendale



Fenomeni di efficienza
allocativa rende poco
convenienti
investimento su
strutture di prossimità e
di piccola dimensione

Istituti religiosi



Modelli messi in crisi
dall'aumento dei costi e
dalla crisi dei modelli di
gestione

Enti benefici, IPAB, Strutture
comunali



Modelli gestionali poco
competitivi in un mercato
profondamente modificato
e sentiment di marginalità
rispetto al core
dell'organizzazione

Gestioni familiari



Passaggi ereditari resi
critici da un nuovo
management in
contrasto con
precedenti vision e
strategie

CHI PREPARA IL BUSINESS PLAN (esempio sanità)

Il Business Plan è solitamente prodotto trasversalmente tra servizi con competenze diverse



LE FASI DEL BUSINESS PLAN



ANALISI DEL MERCATO



ISTAT
An. Reg. Assistiti

LETTERATURA

SDO
AMB
FARMACI
RESIDENZIALITA'

SISTEMI
TARIFFARI

ANALISI DEL MERCATO

RANKING
QUOTE DI MERCATO



COMPETITOR



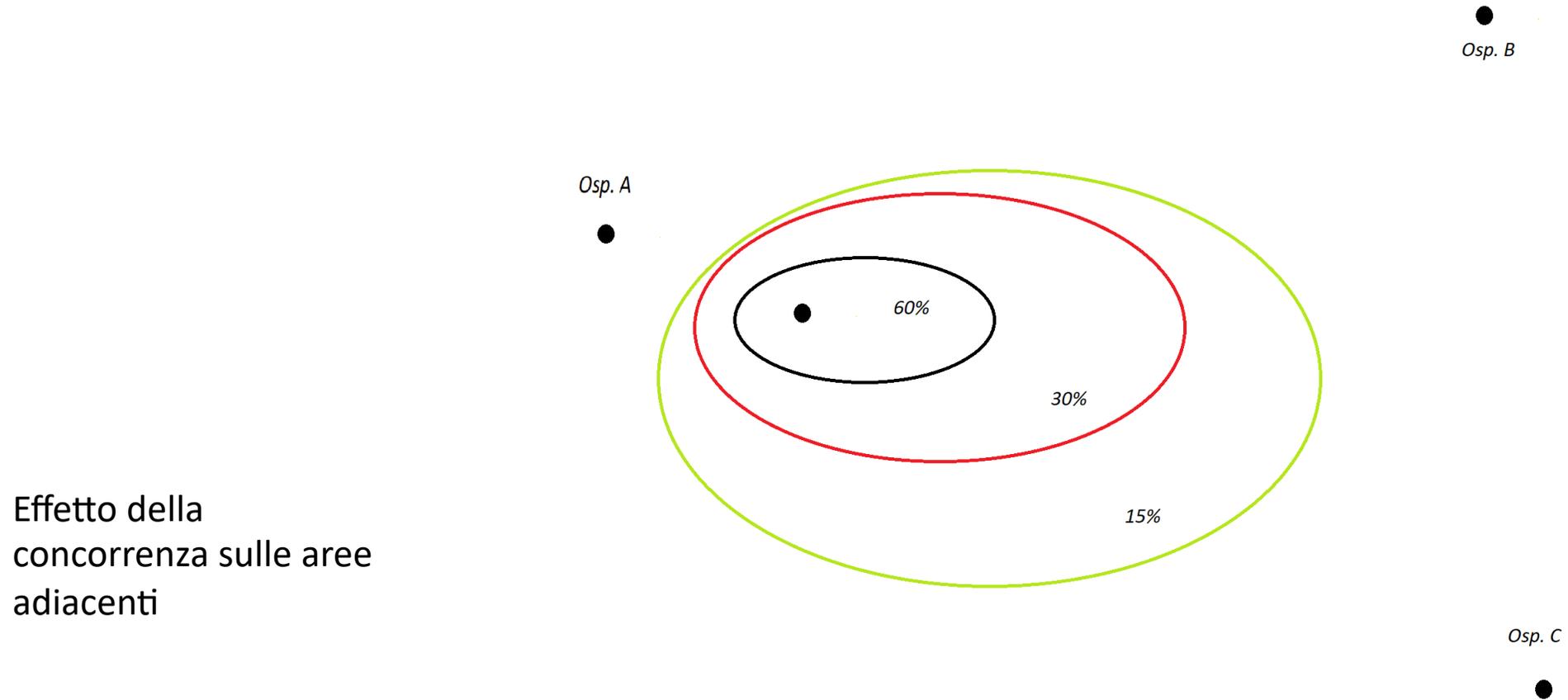
TARGET
RAGGIUNGIBILI



Ranking e quote di mercato

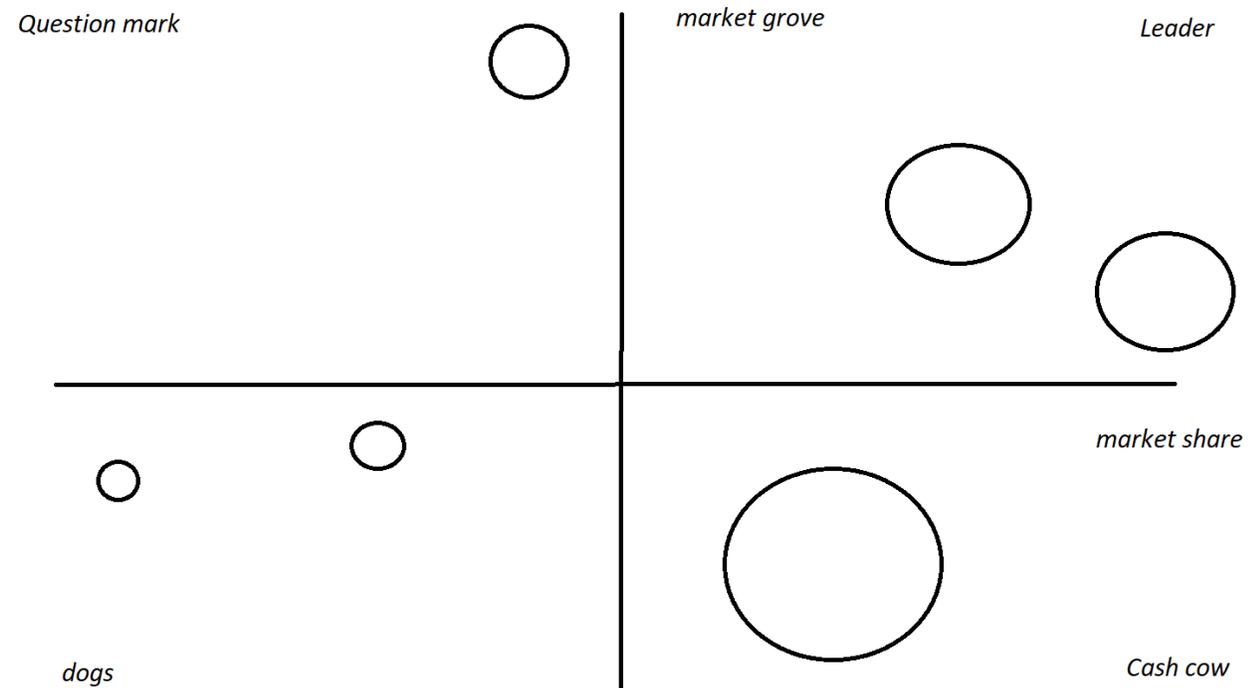
Dipartimento	Specialità	Hosp.	Regione	Quota Reg	Rango
DEA	Cardiologia/Utic	8.900.000	160.000.000	5,5%	13°
Chirurgia	Chirurgia	6.350.000	254.000.000	2,5%	11°
	Ortopedia	3.000.000	230.000.000	1,3%	28°
	Urologia	1.800.000	56.000.000	3,2%	10°
	Orl	2.400.000	30.000.000	8,3%	3°
Medicina	Medicina	2.800.000	180.000.000	2,3%	20°
	Neurologia	740.000		nv	15°
	Nefrologia	570.000		nv	
Extradip.	Oncologia	1.400.000	65.000.000	2,1%	15°
Materno Infantile	Ost. &Ginecologia	7.800.000	100.000.000	7,6%	4°
	Neonatologia e Nido	5.300.000	40.000.000	13,6%	1°

Aree di influenza del mercato



Effetto della concorrenza sulle aree adiacenti

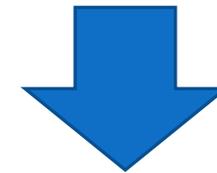
Competitor



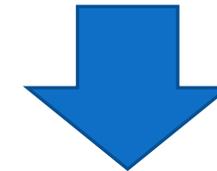
PROSPETTIVE DELLA DOMANDA



Oltre al posizionamento è necessario sviluppare delle valutazioni sui trend di domanda

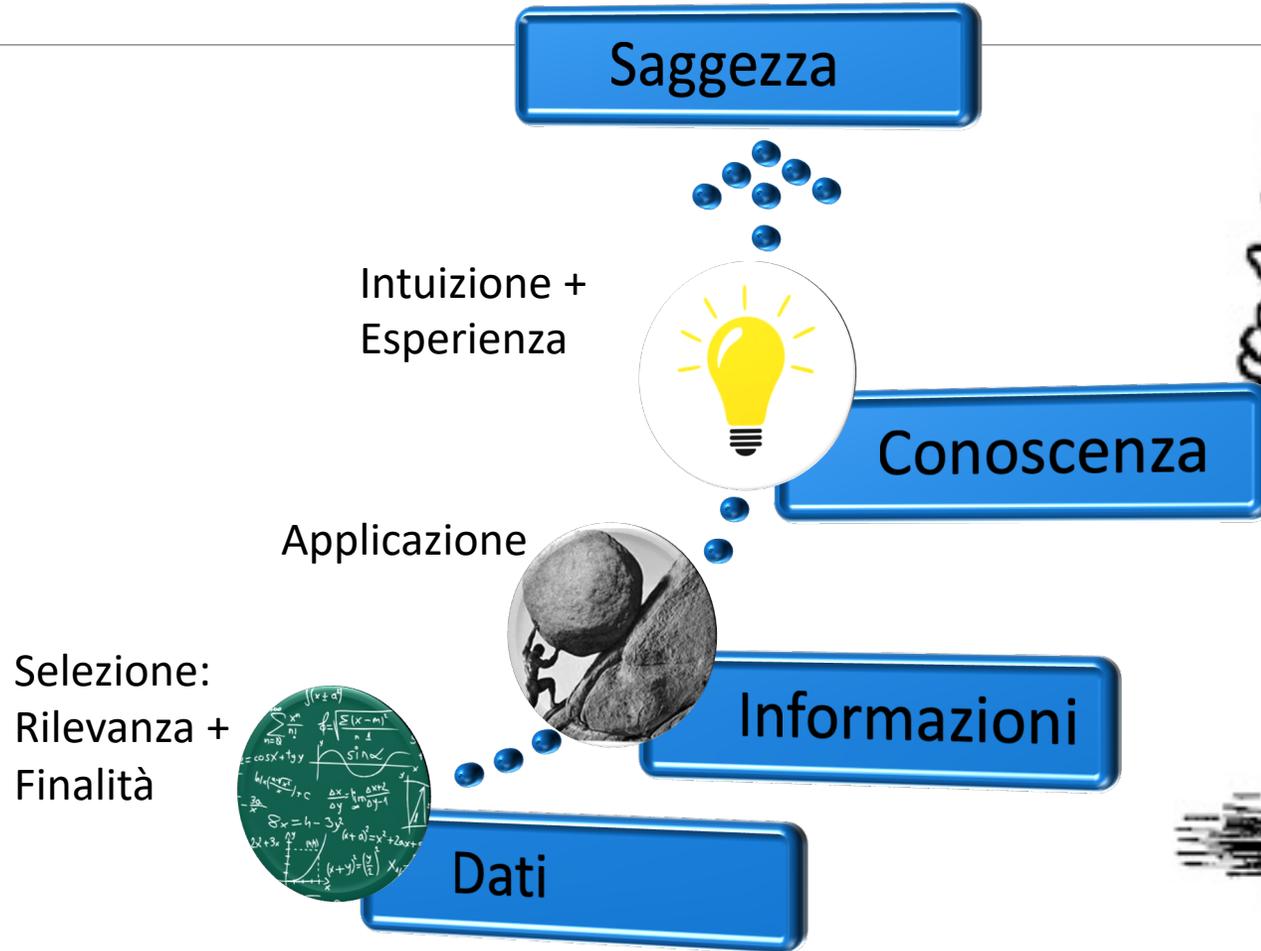


INFORMAZIONI, DATI, ESPERIENZE
E CONOSCENZE



PRE-VEDERE

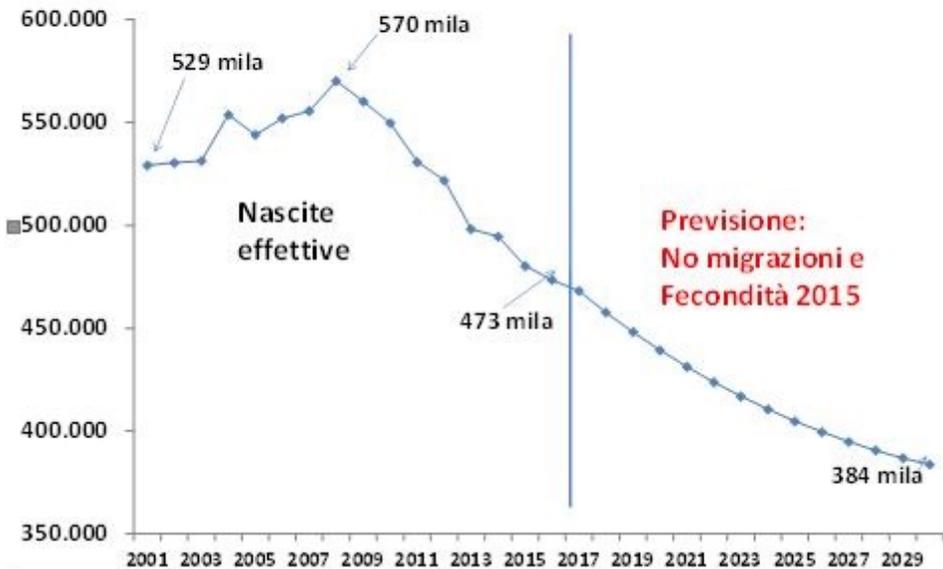
Alla conoscenza ... ed oltre



Tobin in Liebowitz (1999)

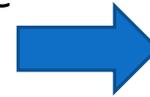
Trend

Nascite in Italia fra il 2001 e il 2030



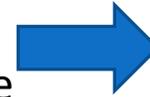
Trend delle nascite

Popolazione femminile per età



Corti di popolazione

Condizioni economiche



Scarsa sicurezza

Età delle partorienti

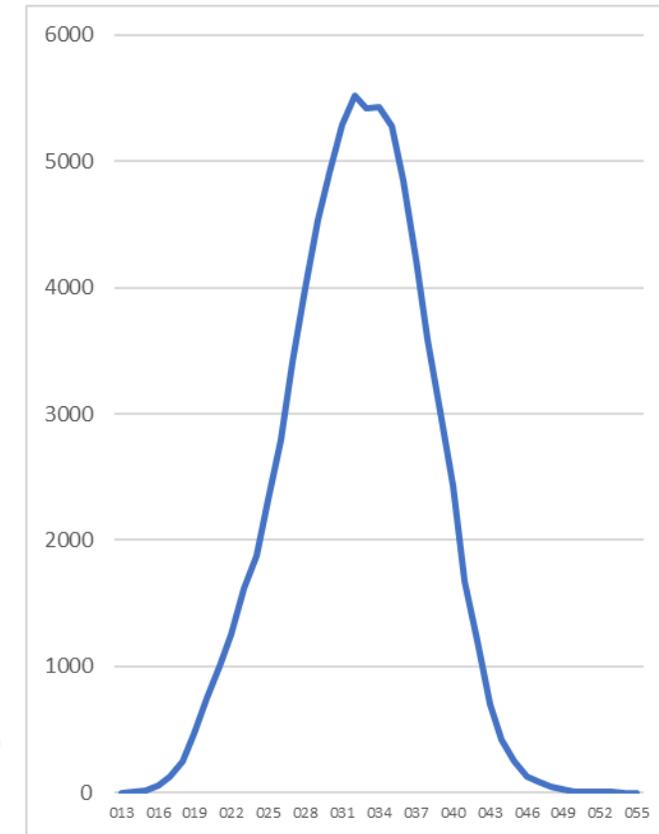


Alto rischio clinico/assicurativo

Tariffe e costi



Tariffe ferme da 10 anni non danno margini

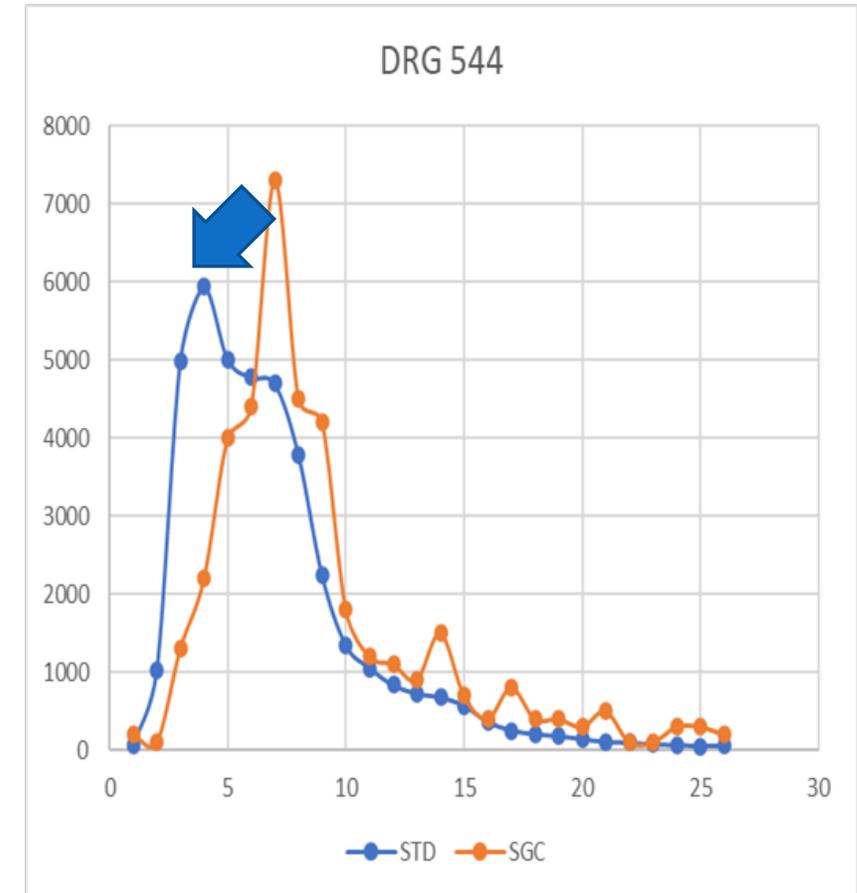


Performance

La valutazione delle performance permette di definire i margini di miglioramento e le strategie per ottenerli

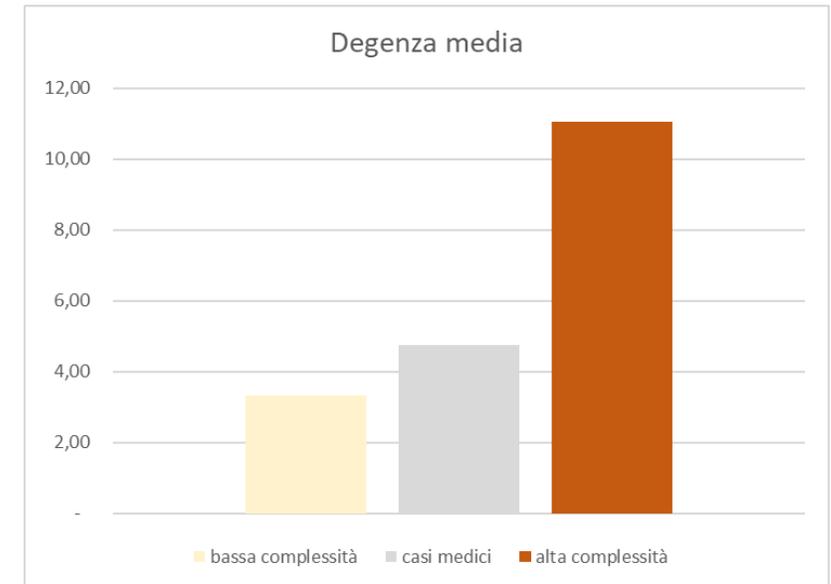
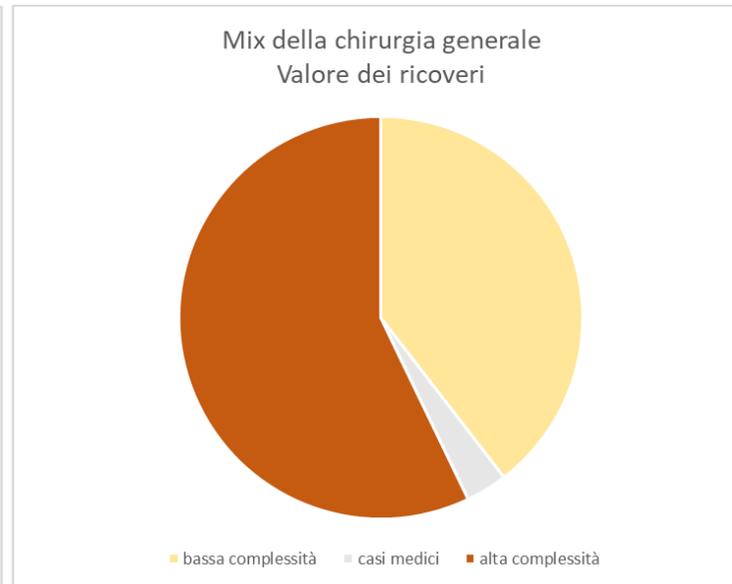
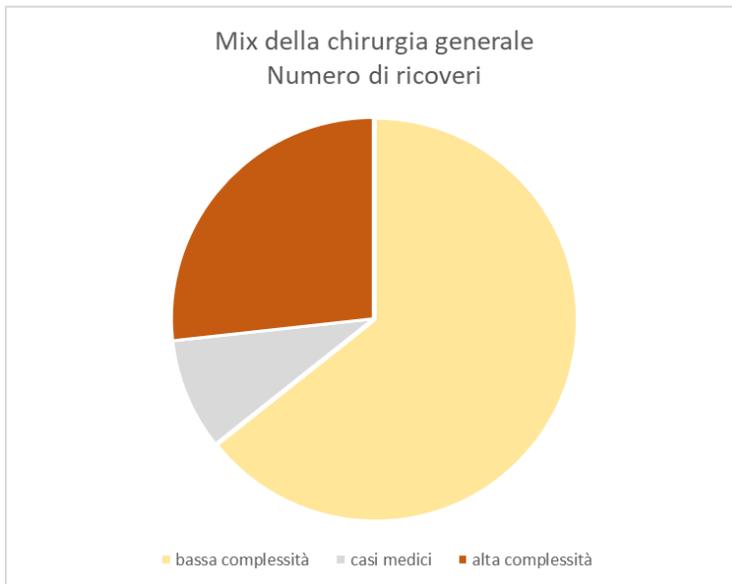


- Modifica dell'organizzazione
- Modifica dei processi
- Incentivazione



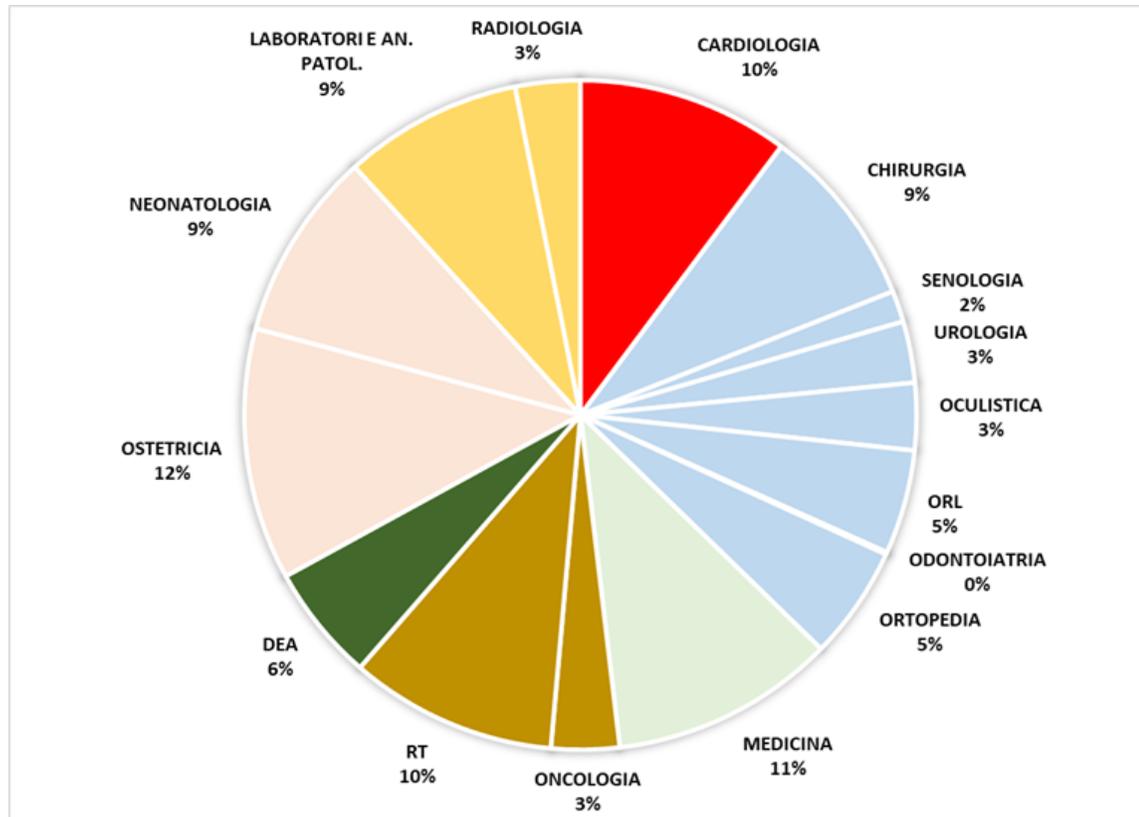
Mix

Valutare il mix per ipotizzare i diversi livelli in termini di costi ricavi investimenti e quindi di possibile marginalità

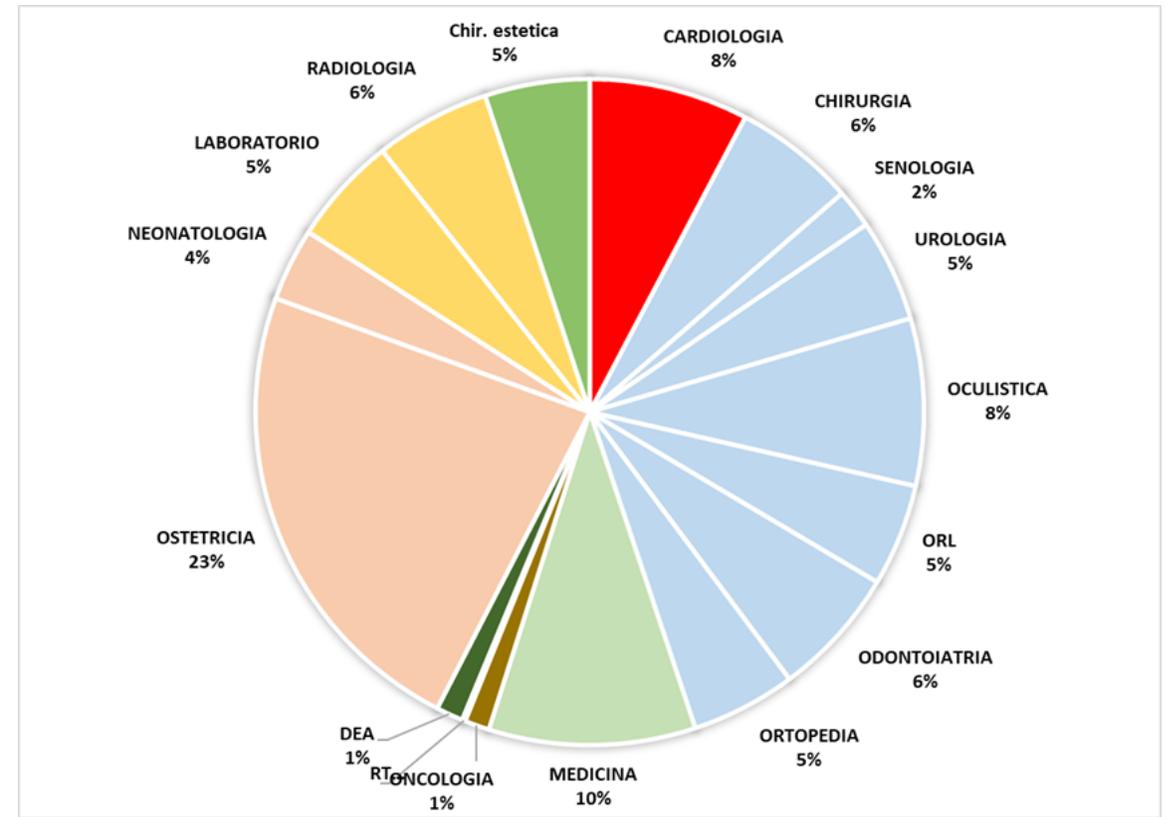


Composizione dell'offerta

SSN



SOLVENZA



SWOT ANALISI

<p style="text-align: center;">FORZE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Qual è il principale vantaggio rispetto alla concorrenza; ✓ In cosa l'imprenditore o i suoi collaboratori possono vantare le maggiori competenze; ✓ Quali sono le risorse rilevanti già disponibili. 	<p style="text-align: center;">DEBOLEZZE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Quali sono le carenze rispetto ai concorrenti; ✓ Quali sono le risorse mancanti; Quali sono le carenze a livello di competenze o capacità
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITA'</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Quali possibilità di sviluppo ci sono nel mercato di riferimento; ✓ Quali evoluzioni tecnologiche avrà nei prossimi anni il mercato di riferimento; ✓ Quali sono le possibili novità a livello normativo; ✓ Esistono positive tendenze socioeconomiche che possono influenzare positivamente il mercato. 	<p style="text-align: center;">MINACCE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ A quali ostacoli va incontro la nascente iniziativa; ✓ Quali problemi possono derivare dall'attuale congiuntura economica; ✓ Quali limitazioni normative esistono nel settore di riferimento; ✓ I cambiamenti socio-economici previsti possono influenzare negativamente il business nascente.

Dipartimento materno infantile

PUNTI DI FORZA

Esperienza, storia ed immagine.

PUNTI DI DEBOLEZZA

Tariffe poco adeguate e quindi costi elevati rispetto ai possibili ricavi, numero elevato di parti cesarei, eccesso di personale assistenza considerando OSS forniti in service

OPPORTUNITÀ

Quota di mercato rilevante per la solvenza ma ulteriormente incrementabile

RISCHI

Calo delle nascite, non sostenibilità delle tariffe, costi e rischi assicurativi

Dipartimento dei servizi

PUNTI DI FORZA

Livello tecnologico dei servizi molto avanzato

PUNTI DI DEBOLEZZA

Eccessiva dipendenza dai service con significativa erosione del valore dei ricavi

OPPORTUNITÀ

Nuovo tariffario prestazioni ambulatoriali prevede incrementi prestazioni radioterapia.

Nuovo tariffario prestazioni ambulatoriali prevede incrementi prestazioni genetica medica.

RISCHI

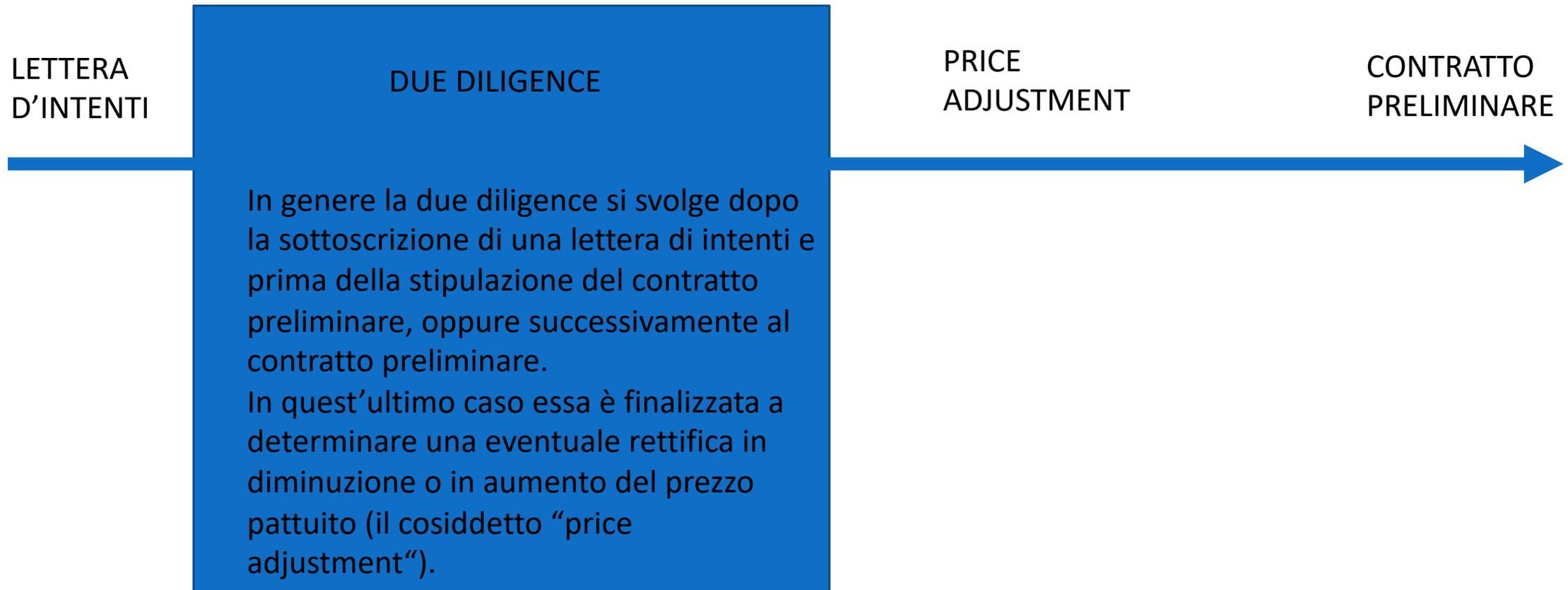
Nuovo tariffario prestazioni ambulatoriali prevede decrementi tariffe prestazioni laboratorio analisi.

VALUTAZIONI OGGETTIVE

Due diligence La parola è stata coniata per la prima volta all'interno della Banca Rothschild di Parigi per rappresentare la «dovuta diligenza» indispensabile per valutare la possibile apertura di fido alle imprese.

“In ambito economico o commerciale, la due diligence rappresenta un approfondimento, una verifica di un potenziale investimento, ed è finalizzata a confermare oppure a smentire tutti i fatti, gli elementi e le circostanze che attengono a una data operazione (per es., una compravendita)”.





VALUTAZIONI OGGETTIVE

FASE 1

Accordo di segretezza
Selezione Referenti
Selezione Documentazione

FASE 2

Validazione della Documentazione
Colloqui / Interviste con i dipendenti
Focus con clienti

FASE 3

Analisi bilanci
Analisi delle procedure
Valutazione risorse e strutture
Valutazione tecnologie

FASE 4

Analisi mercato
Competitor
Modelli di benchmark
Prospettive di mercato

FASE 5

Analisi dei rischi
Contenimento rischi

FASE 5

Modifica de **Business Plan**

Non esiste un modo giusto o sbagliato per scrivere un business plan.

I **piani tradizionali** sono più standardizzati e tendono ad entrare nei dettagli in ogni sezione. Richiedono più lavoro in anticipo.

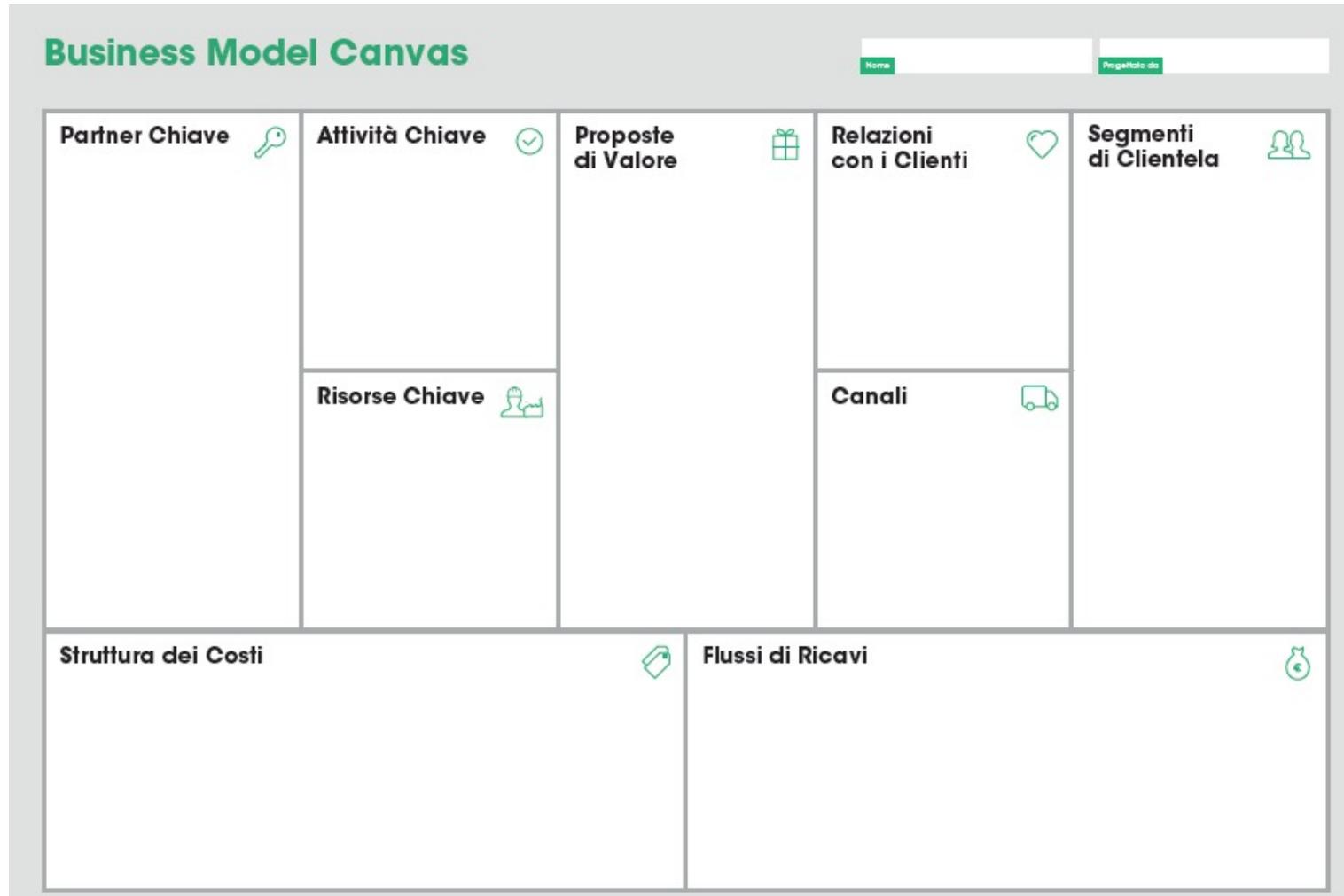
I **piani di avvio snello** sono più originali, pur conservando una struttura standard. Si concentrano sul riassumere solo i punti più importanti degli elementi chiave del piano.

IL PIANO FINANZIARIO TRADIZIONALE

Conto Economico	Consuntivo	Previsionale			
	Anno t	Anno t+1	Anno t+2	Anno t+3	Anno t+4
Ricavi	755.000,00	463.650,00	718.000,00	753.900,00	768.978,00
Costi Materie Prime	291.166,91	162.500,00	248.300,00	260.715,00	265.929,30
Costi Servizi	145.303,07	129.468,75	153.000,00	160.650,00	163.863,00
Costi di Personale	188.023,43	158.333,33	190.000,00	199.500,00	203.490,00
Altri Costi diversi	6.548,00	4.636,50	7.180,00	7.539,00	7.689,78
Ammortamenti	70.000,00	70.700,00	71.407,00	72.121,07	73.563,49
Costi Operativi	701.041,41	525.638,58	669.887,00	700.525,07	714.535,57
Risultato Operativo	53.958,59	- 61.988,58	48.113,00	53.374,93	54.442,43
Interessi Passivi	10.595,73	12.983,85	13.061,94	9.658,71	6.039,53
Interessi Attivi	18,88	11,59	17,95	13,19	11,53
Utile ante imposte	43.343,98	- 74.984,03	35.033,11	43.703,03	48.391,36
Imposte	16.671,99	-	10.509,93	13.110,91	14.517,41
Utile netto	26.671,99	- 74.984,03	24.523,17	30.592,12	33.873,96

Stato Patrimoniale	Consuntivo	Previsionale			
	Anno t	Anno t+1	Anno t+2	Anno t+3	Anno t+4
Stato Patrimoniale ATTIVO					
(1) Immobilizzazioni Nette	500.000,00	505.000,00	510.050,00	515.150,50	525.453,51
(2) Attività correnti	132.125,00	92.730,00	136.420,00	135.702,00	130.726,26
(3) Liquidità operativa	7.550,00	4.636,50	7.180,00	7.539,00	7.689,78
Liquidità	4.946,99	-	-	-	-
Totale Attivo	644.621,99	602.366,50	653.650,00	658.391,50	663.869,55
Stato Patrimoniale PASSIVO					
(4) Capitale e Riserve	300.000,00	326.671,99	251.687,96	276.211,14	306.803,26
(5) Utile Netto	26.671,99	- 74.984,03	24.523,17	30.592,12	33.873,96
(6) Passività Correnti	67.950,00	51.001,50	71.800,00	71.620,50	69.208,02
(7) Debiti Finanziari a m.l.termine	250.000,00	200.000,00	222.000,00	154.000,00	158.000,00
Debiti Finanziari a breve	-	99.677,04	83.638,86	125.967,74	95.984,32
Totale Passivo	644.621,99	602.366,50	653.650,00	658.391,50	663.869,55

BUSINESS MODEL CANVAS



Partner chiave

Indica le principali **partnership da stabilire** per ottimizzare il business, ottenere economie di scala, ridurre i rischi e le incertezze oppure acquisire particolari risorse o conoscenze.

- **Alleanze** con aziende non concorrenti.
- **Partnership** con imprese concorrenti.
- **Joint venture** per sviluppare determinati business.
- **Relazioni** con fornitori chiave.

Risorse chiave

Descrive i beni più importanti necessari affinché il modello di business funzioni; possono essere risorse finanziarie, fisiche, intellettuali o umane:

- Risorse fisiche: impianti di produzione, edifici, veicoli, macchinari, punti vendita.
- Risorse intellettuali: marchi, brevetti, copyright, partnership, database.
- Risorse umane: sono fondamentali soprattutto nelle attività creative e ad alta intensità di conoscenza.
- Risorse finanziarie: può trattarsi di risorse dirette o linee di credito.

Struttura dei costi

La struttura dei costi può essere invece caratterizzata da un mix delle seguenti categorie:

- **Costi fissi:** si tratta di costi che non variano con l'aumento o diminuzione dei ricavi, come ad esempio gli stipendi, gli affitti, gli ammortamenti e le licenze.
- **Costi variabili:** variano proporzionalmente al volume dei beni o servizi prodotti.

Struttura dei ricavi

La previsione dei ricavi in campo sociosanitario è particolarmente critica.

Il mercato è regolato da tariffe (SSN, Regioni, Assicurazioni)

Si distinguono alcune tipologie:

- Ricavi forfettari
- Ricavi a piè di lista
- Ricavi a prestazione
- Ricavi a giornata

Premessa / introduzione

3 RSA:
188/234 PL



200 dipendenti di
cui 150 sanitari



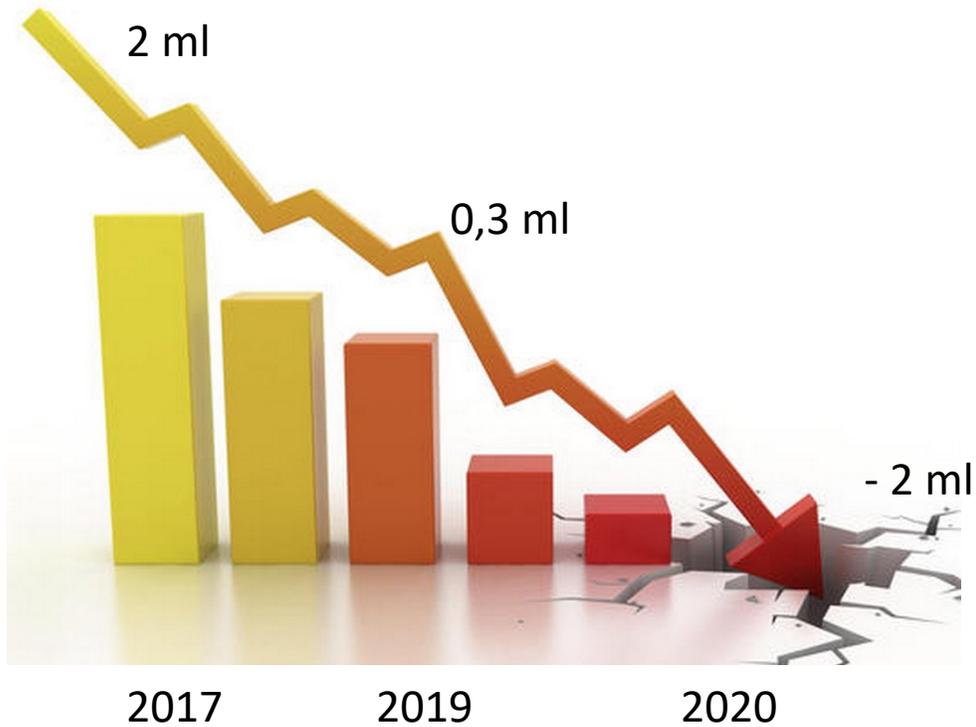
172 PL: 5 reparti



300 professionisti sanitari: 40 medici dipendenti e 60 LP,
200 professionisti comparto sanitario, 50 amministrativi

Premessa / introduzione

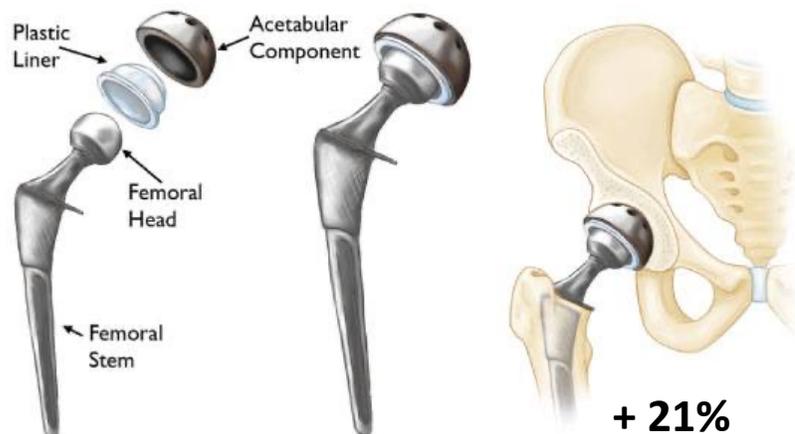
Trend utili



Trend MOL clinica



La tecnica dello zooming



Trend produttività personale



3.537

2.590

	Ricavo a Caso	Costo a Caso	Redditività	Redditività in %
Spalla	5.309,14	8.043,91	-2.734,77	-52%
Ginocchio	9.036,76	7.069,56	1.967,21	24%
Anca	8.843,26	7.114,51	1.728,75	21%

Il razionale e le proposte

Le azioni strategiche sviluppate hanno l'obiettivo di intervenire sull'organizzazione per garantire nel breve periodo, 12-18 mesi, il raggiungimento dell'equilibrio economico, messo a dura prova dall'emergenza pandemica, e successivamente nell'arco di un triennio riportare gli utili ai risultati del 2018.

Dall'analisi approfondita dei bilanci è emerso che l'ente non presenta, al momento, criticità sotto l'aspetto finanziario.

Proposta n. 1 → Area socio sanitaria

L'orientamento al paziente e la configurazione strutturale degli edifici difficilmente consentirà di conseguire degli utili, si rende però necessario procedere ad una razionalizzazione dei costi per contrarre al massimo le perdite. Le azioni ipotizzate agiscono su:

- Differente turnistica del personale
- Centralizzazione degli acquisti
- Incremento dei posti letto a contratto nella RSA fuori regione



↓ 150.000 €

Legenda  costi  ricavi  utile

le proposte

Proposta n. 2 → revisione del sistema incentivante e Libera Professione

- Omogeneizzazione della contrattualistica e gestione informatizzata della stessa
- Riassorbimento di parte della componente variabile nell'incremento contrattuale
- Ancoraggio dell'incentivo al raggiungimento di livelli attesi di produzione e al risultato dell'ente
- Espletamento dell'attività in LP fuori dall'orario di servizio



↓ 300.000 €

Proposta n. 3 → riorganizzazione delle sedute operatorie

- Attivazione chirurgia mono operatore
- Razionalizzazione presenza personale medico in sala
- Concentrazione dell'attività e delle tecniche
- Riduzione, a parità di interventi, di una seduta die



↓ 200.000 €

le proposte

Proposta n. 4 → riorganizzazione attività ortopedia

- Modifica del mix : ↑ anche, ↓ spalle.
- Chirurgia della spalla a basso consumo di protesi
- Razionalizzazione dei tempi di utilizzo sala
- Maggiore integrazione con la riabilitazione

↑ 200.000 €

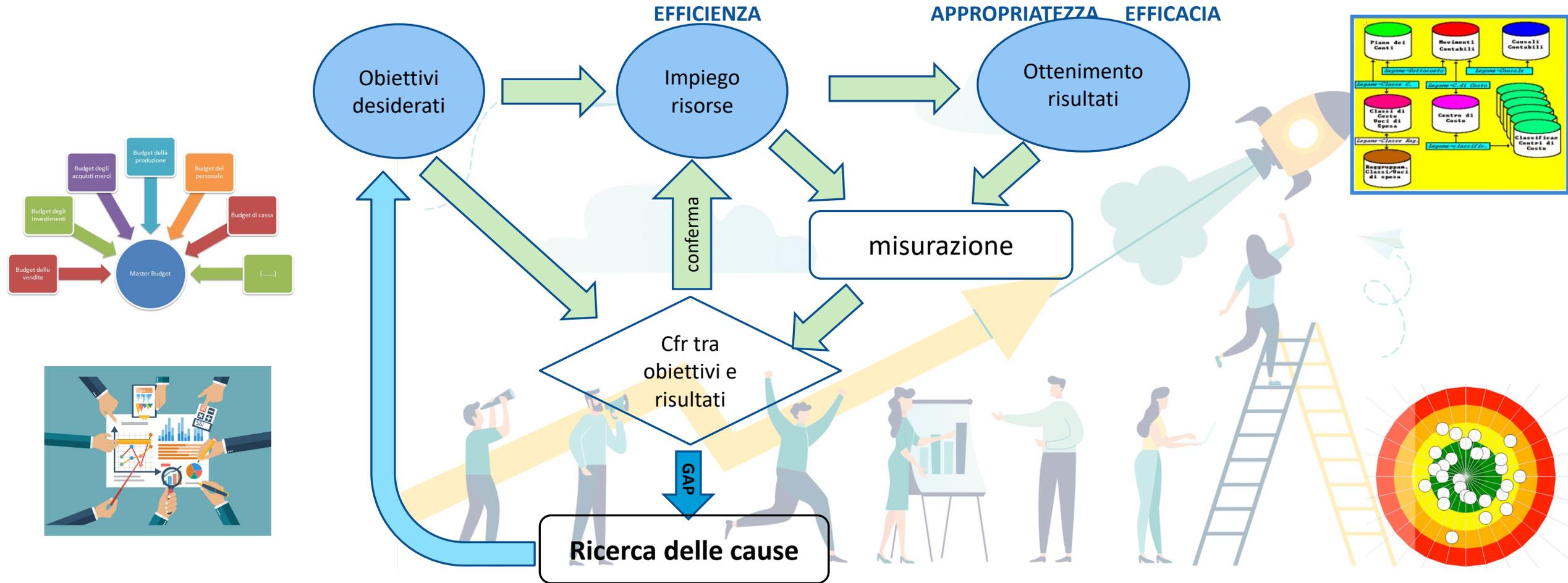
Proposta n. 5 → vein clinic almeno 750 pazienti annui

- 3 sedute monoperatore a settimana con 5-7 interventi a seduta
- 3 ambulatori vulnologici e di controllo, 1 ambulatorio pre-ricovero
- 2 sedute pomeridiane ECD a settimana
- 1 ambulatorio ecocolordoppler

- 3 medici e 1 infermiere per medicazioni
- 2 ecocolordopler per ambulatori + 1 portatile per SO
- 2 ambulatorio
- Collaborazione con altri professionisti e servizi diagnostici

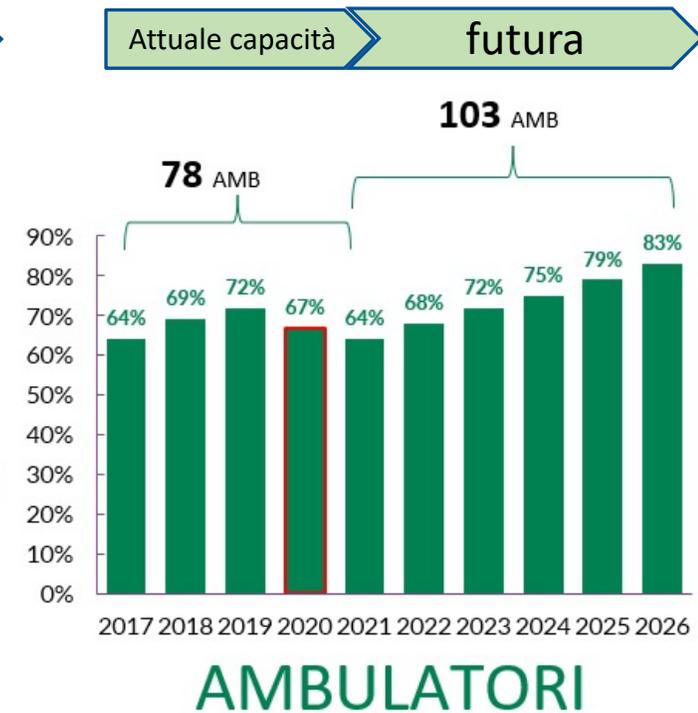
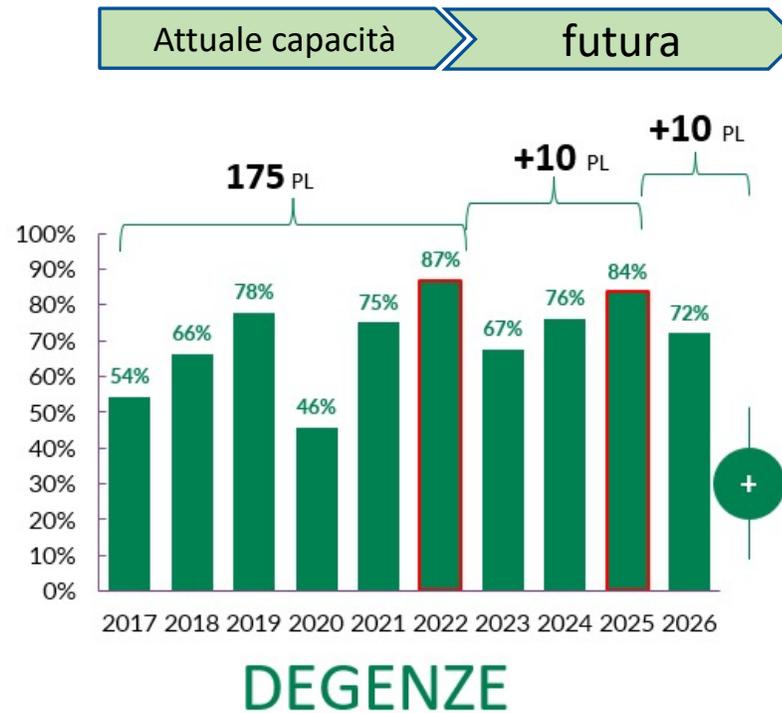
↑ 150.000 €

Operatività

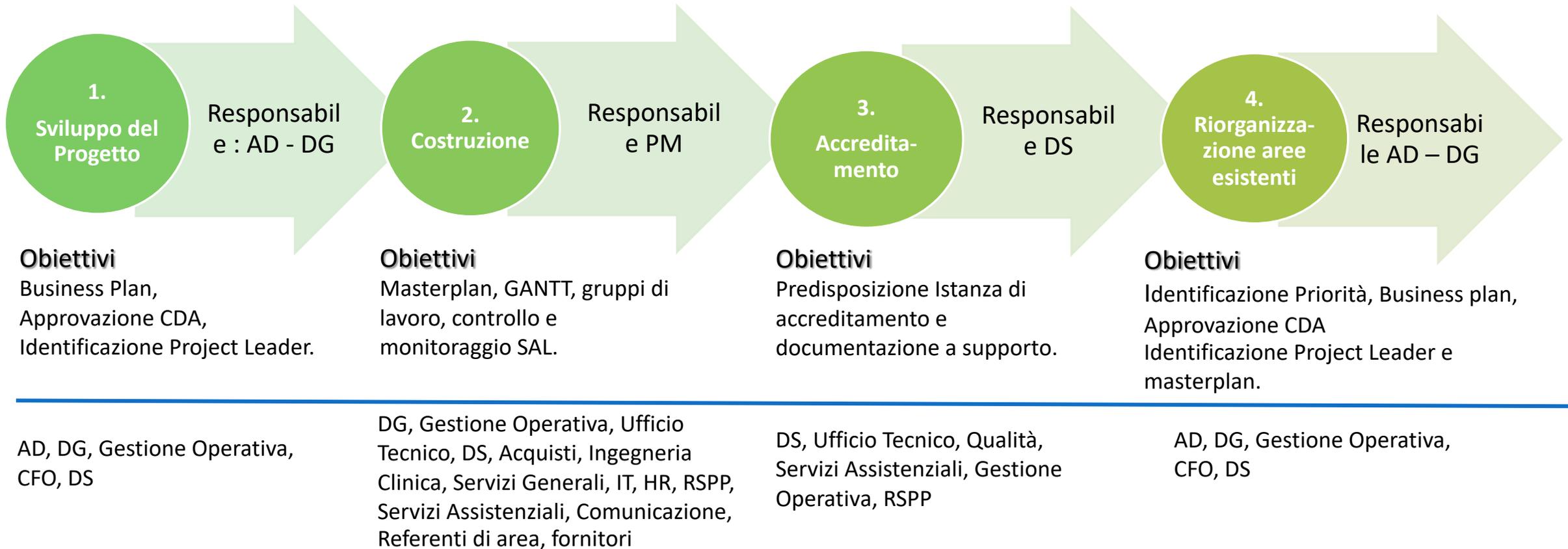


Razionale: Capacity Plan e Obiettivi

- Ampliare l'offerta
- Creare percorsi dedicati e personalizzati
- Riqualificare gli spazi esistenti
- Ottimizzare costi e risorse
- Aumentare l'attrattività della struttura



Proposta: le fasi e le responsabilità del progetto



S

- Appartenenza ad un gruppo leader sanità privata;
- Capacità di evoluzione e di adattamento della struttura in funzione delle scelte strategiche e dei cambiamenti;
- Presenza di competenze interne di project management, marketing e comunicazione.

W

- Costo ristrutturazione spazi;
- Assorbimento di risorse interne in attività straordinaria prolungata vs ordinarie;
- Reclutamento profili professionali sanitari.

O

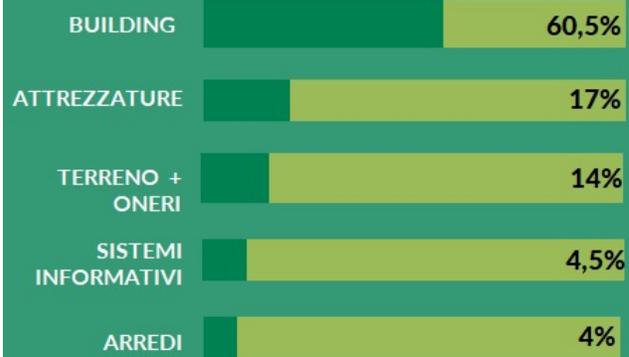
- Recupero ulteriori spazi per incremento e miglioramento offerta outpatient e inpatient;
- Recupero spazi gestionali per uffici e servizi amministrativi;
- Innovazione tecnologica e digitalizzazione;
- Ampliamento offerta specialistica;
- Valorizzazione della mission di gruppo.

T

- Rispetto delle tempistiche in funzione della complessità del progetto e dei diversi stakeholders interni e esterni (istituzioni, holding, progettisti, appalti);
- Cambiamenti normativi e autorizzativi di accreditamento sfavorevoli;
- Costo delle varianti in corso d'opera.

Investimenti

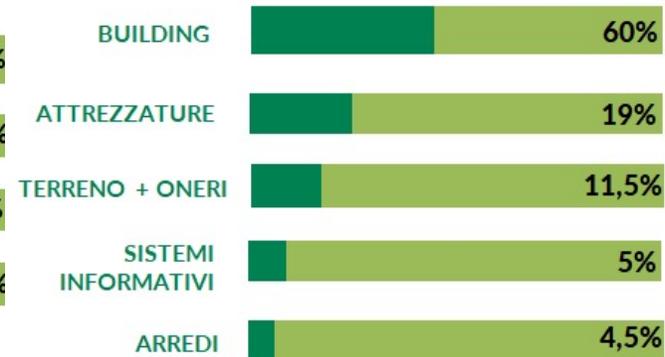
INVESTIMENTI NUOVO BUILDING



INVESTIMENTI DEGENZE



INVESTIMENTI NUOVO BUILDING + DEGENZE



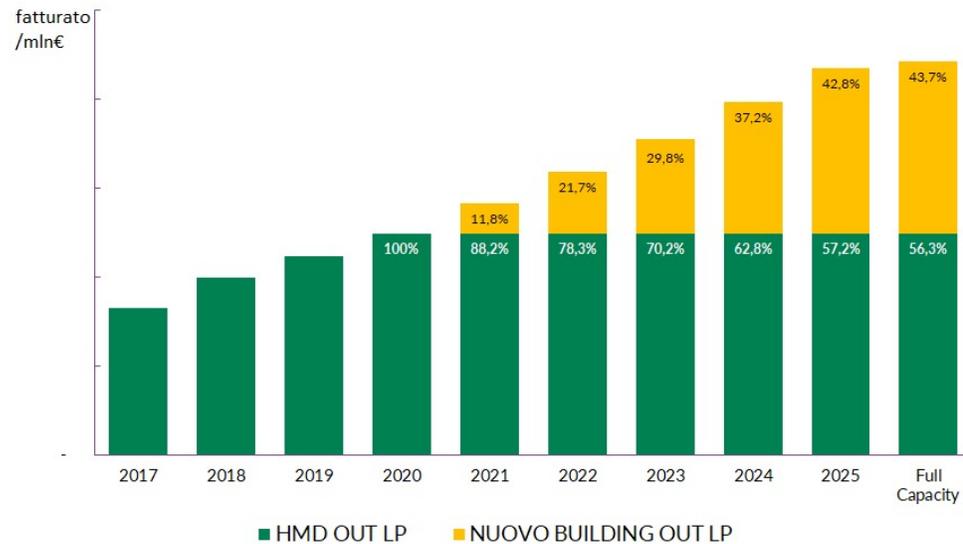
PROPERTY & PLANT

14.500.000

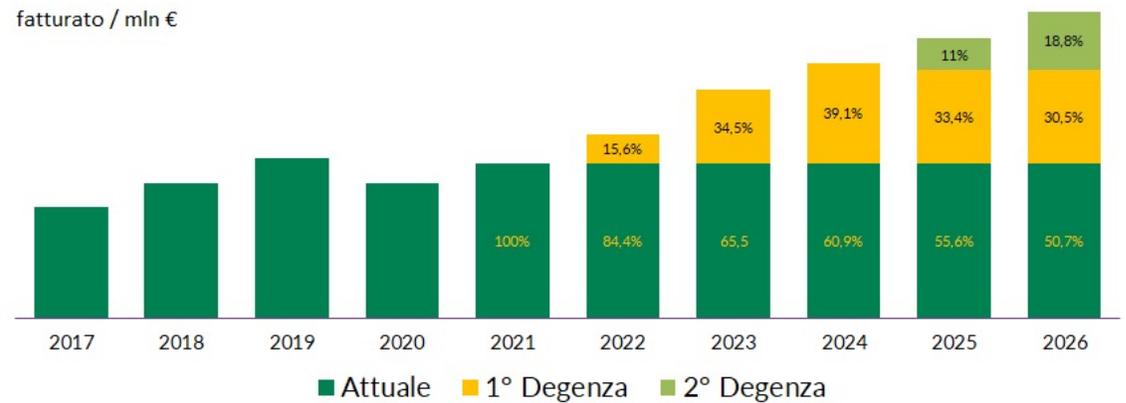
Pay Back 7 ANNI

Risultati attesi: gli indicatori economico finanziari

PRODUZIONE AMBULATORIALE PRIVATA HMD

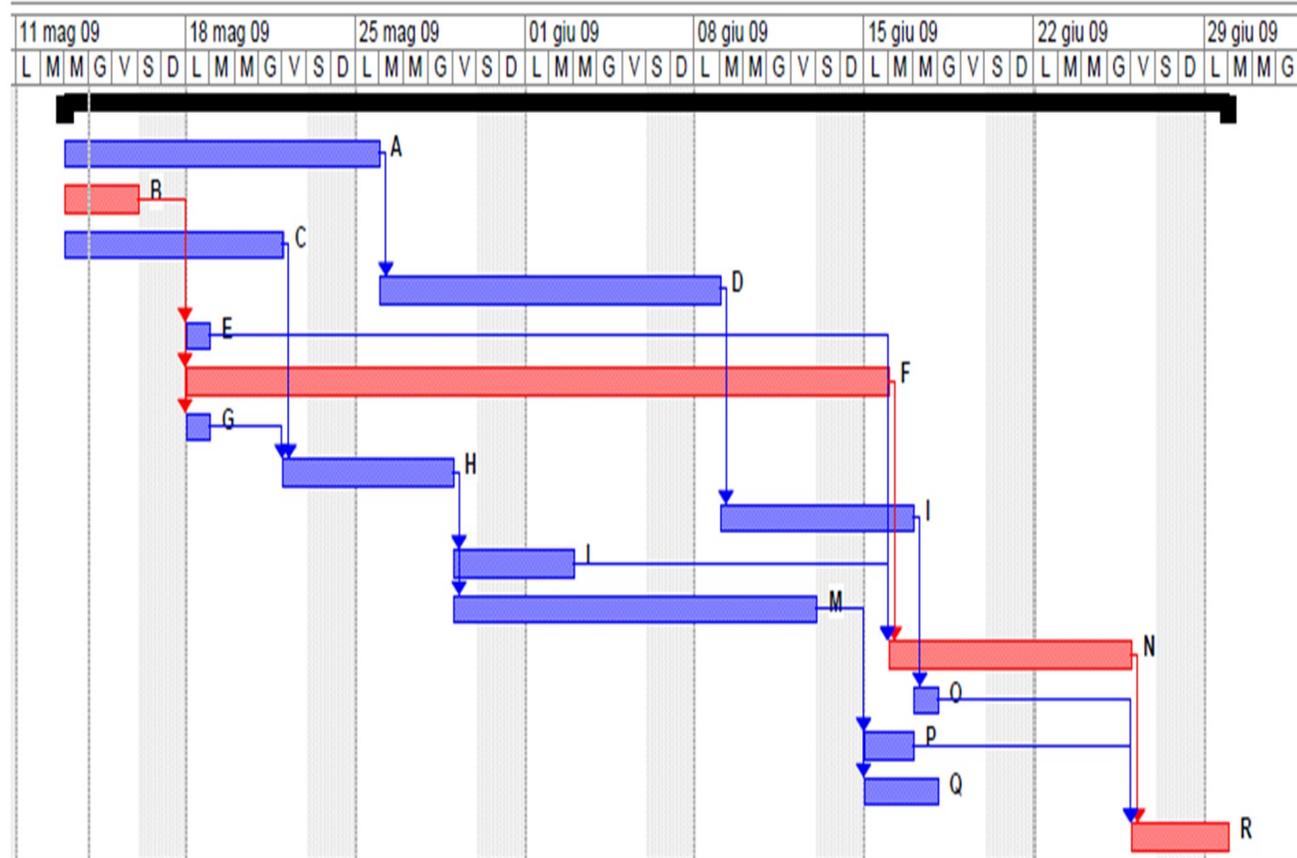


HMD PRODUZIONE INPATIENT

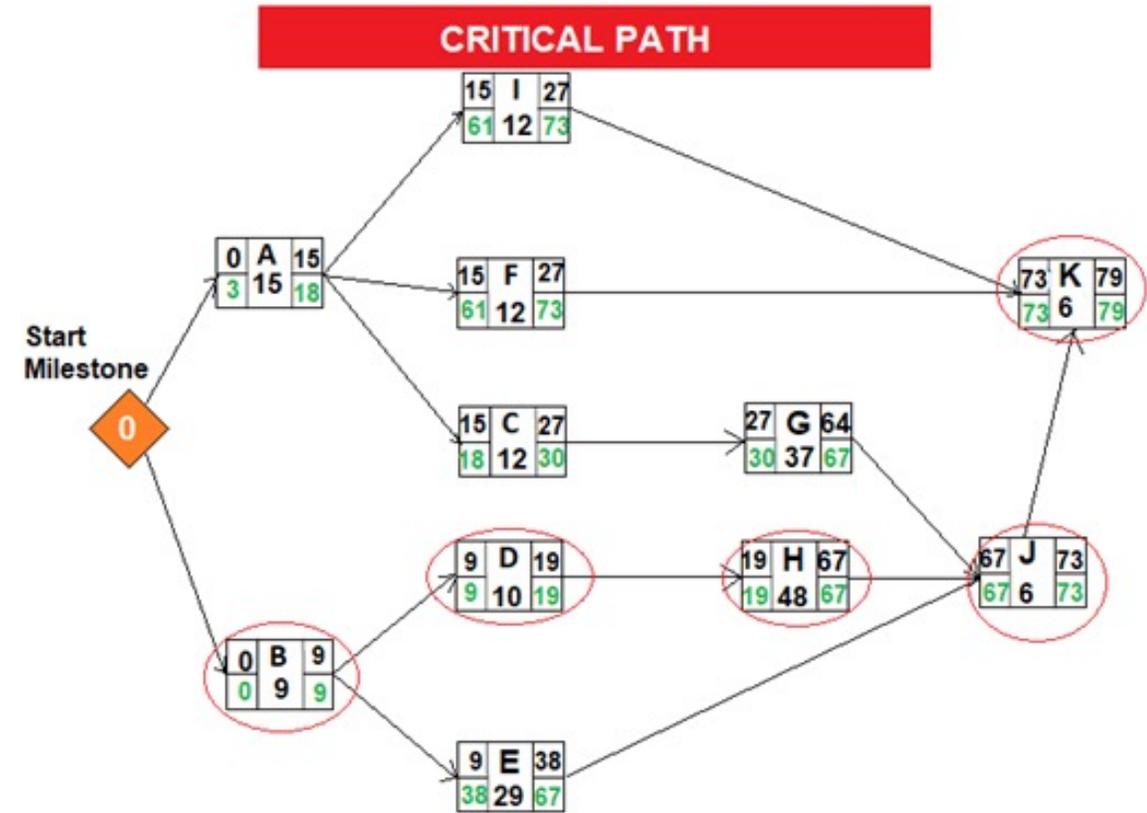
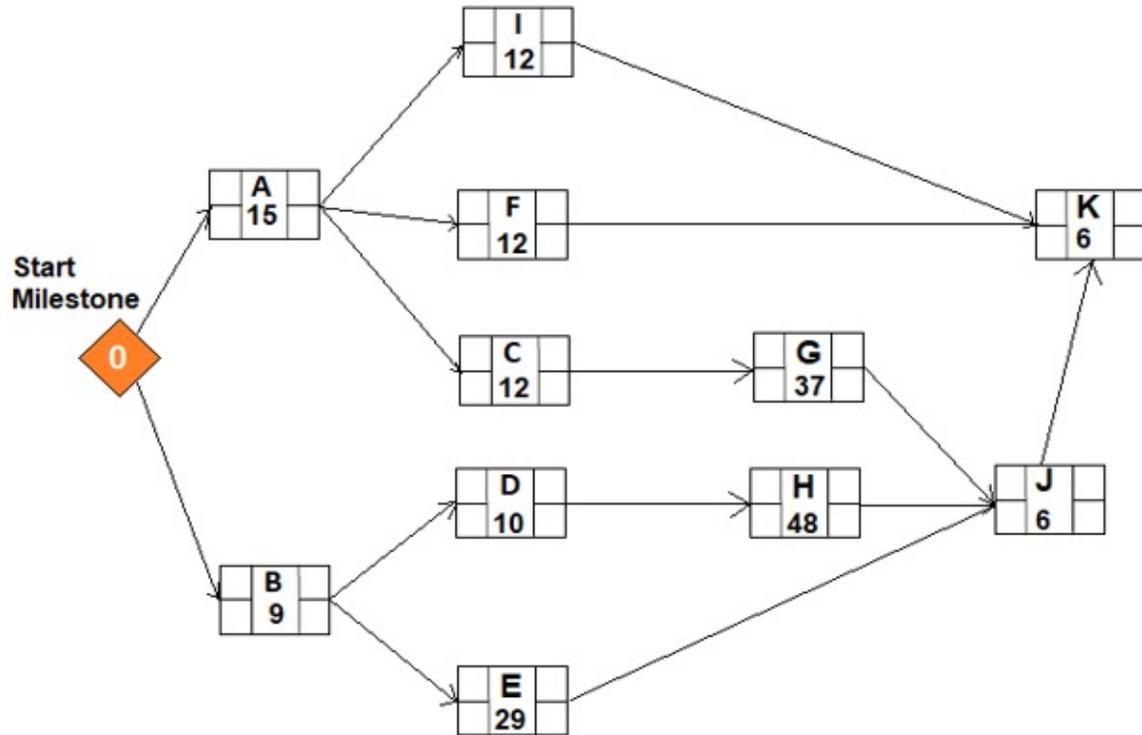


CRONOPROGRAMMA

Gantt



PERT (Project Evaluation Review Technique)



PERCHE' FALLISCE IL BP

1. Indifferenza ai feed-back (si lascia il business plan invariato a dispetto dei segnali ricevuti di ritorno)
2. Il team non è bene assortito
3. Non sono previste exit strategies adeguate
4. L'idea di business è sbagliata
5. Le proiezioni finanziarie sbagliate e non sostenibili

