



GUIDA - Business Plan Piano d'impresa a 3/5 anni

1	Executive summary.....	2
2	Business idea	2
3	Analisi di mercato	2
3.1	Caratteristiche del mercato.....	2
3.2	Dimensione e trend	3
3.3	Analisi della domanda	3
4	Analisi dell'ambiente competitivo.....	4
4.1	Analisi della concorrenza	4
4.1.1	<i>Schede dei competitor.....</i>	<i>4</i>
4.1.2	<i>Vantaggio competitivo.....</i>	<i>4</i>
4.1.3	<i>Matrice di posizionamento</i>	<i>4</i>
5	Strategia di marketing.....	5
5.1	SWOT Analysis	5
5.2	Il Marketing mix	6
5.2.1	<i>Product</i>	<i>6</i>
5.2.2	<i>Price</i>	<i>6</i>
5.2.3	<i>Place.....</i>	<i>7</i>
5.2.4	<i>Promotion</i>	<i>7</i>
6	Assetto organizzativo	7
6.1	Il sistema del valore.....	7
6.2	Partnership	8
7	Management Team.....	8
8	Timing (sezione facoltativa).....	10
9	Financial planning.....	10



1 Executive summary

Lo scopo della sintesi preliminare è quello di definire sinteticamente l'idea imprenditoriale che si vuole realizzare. Per questo solitamente è buona norma redigere l'executive summary dopo aver elaborato il business plan. La sintesi deve essere breve (2 o 3 facciate) e deve contenere una o due frasi relative ad ogni singola parte del business plan (descrizione della business idea, del mercato di riferimento, della concorrenza, della strategia di marketing,...). L'executive summary è importante perché è il primo documento ad essere letto dai potenziali finanziatori, in questo caso dal Comitato Scientifico, e deve perciò attirare la loro attenzione, essere scorrevole e suscitare interesse. Spesso infatti i lettori di un business plan si formano un primo giudizio sulla idea con la sola lettura della sintesi decidendo così se proseguire nella lettura oppure lasciare perdere e scartare l'idea. In effetti molte sintesi fanno già capire che l'idea imprenditoriale è assolutamente inconsistente. Quindi bisogna porre molta attenzione nella redazione della sintesi: renderla accattivante catturando l'attenzione del lettore e invogliandolo a proseguire.

2 Business idea

Il business plan vero e proprio si apre con questa sezione che ha lo scopo di illustrare le caratteristiche dell'idea imprenditoriale, di definire la vision e la mission, di descrivere il servizio o prodotto e di delineare il business model.

Vision: idea di fondo (per Ford era: "Put a car in every garage")

Mission: breve frase che sintetizza l'idea e rappresenta il pensiero strategico

Descrizione prodotto/servizio: deve evidenziare le caratteristiche fisiche del prodotto, le modalità di impiego, le attrattive, ossia ciò che distingue il prodotto della start-up da quello di altre imprese, l'evoluzione (passaggi evolutivi di sviluppo del prodotto e possibili evoluzioni future)

Strategie di protezione della Proprietà Intellettuale- facoltativo: descrizione della tecnologia necessaria per la produzione del prodotto/servizio: chi l'ha inventata, è disponibile, è protetta da brevetto, è opportuno proteggerla, ecc.

3 Analisi di mercato

3.1 Caratteristiche del mercato

Questa sezione è dedicata all'analisi del settore nel quale si vuole investire. L'analisi permetterà di cogliere le caratteristiche e le tendenze della domanda e dell'offerta di prodotti e servizi, le minacce e le opportunità presenti nel settore. I dati raccolti devono poi essere messi in relazione al prodotto/servizio che si vuole offrire evidenziando i punti di forza e di debolezza propri e dei concorrenti.



Questo darà una prima idea della bontà dell'attività ed eventualmente fornirà gli strumenti necessari per modificarla e migliorarla.

3.2 Dimensione e trend

l'aspirante imprenditore deve innanzi tutto chiedersi chi saranno i propri clienti, comprenderne i comportamenti d'acquisto, definirne le caratteristiche e stimarne la dimensione. Questo è il compito dell'analisi di mercato, da effettuarsi mediante la raccolta, l'analisi e l'elaborazione di dati e informazioni. A questo fine Internet è un prezioso aiuto, ma anche la bibliografia tradizionale, le riviste di settore e le interviste dirette sono strumenti efficaci per una buona analisi di mercato.

È opportuno segmentare i potenziali clienti suddividendoli in categorie omogenee (segmenti) per comportamento d'acquisto e di consumo fino ad arrivare alle dimensioni di mercato che interessano l'impresa. L'analisi deve essere correlata a dati significativi del mercato oggetto d'indagine. I criteri per segmentare il mercato possono essere i più vari, ma di solito giocano un ruolo fondamentale la collocazione geografica (clienti locali, nazionali o internazionali), i comportamenti di acquisto, la dimensione, le esigenze d'uso, l'appartenenza al settore privato o al settore pubblico.

3.3 Analisi della domanda

Questo lavoro viene svolto principalmente attraverso due tipi di analisi:

- una ricerca quantitativa, che permette di sapere:
 - quanto acquista il cliente, per identificare i possibili volumi di vendita
 - dove acquista, per identificare un buon canale distributivo
 - quando acquista, per individuare una possibile stagionalità della domanda
 - chi e come effettua l'acquisto
 - che interviene nell'acquisto

- una ricerca qualitativa, per individuare le fasi attraverso cui il cliente passa prima di acquistare, ed individuandone motivazioni e bisogni:
 - insorgere del bisogno
 - raccolta delle informazioni
 - valutazione delle alternative
 - scelta tra le alternative
 - valutazione post-acquisto

4 Analisi dell'ambiente competitivo

4.1 Analisi della concorrenza

L'analisi della concorrenza è utile per diversi motivi:

- per avere informazioni sui prodotti offerti simili a quelli della start-up (prezzo, qualità, servizi concessi)
- per scoprire i punti di forza e di debolezza
- per scoprire le soluzioni date da altri a problemi simili
- per esaltare i punti di forza o lavorare su eventuali punti di debolezza

4.1.1 Schede dei competitor

Per avere un'idea precisa e chiara di chi siano i concorrenti è utile redigere una tabella nella quale viene delineato il profilo di ogni concorrente, con i relativi punti di forza e di debolezza e la presumibile influenza che potrà esercitare sulla nuova impresa.

4.1.2 Vantaggio competitivo

Il vantaggio competitivo è un servizio, un'offerta, un lato particolare della attività che rende il proprio prodotto/servizio migliore di quella dei concorrenti.

4.1.3 Matrice di posizionamento

A questo punto si deve decidere dove posizionarsi. Sicuramente dove la concorrenza è carente o poco competitiva, cioè non in grado di soddisfare i bisogni dei consumatori.

Prima si deve capire se è conveniente o meno entrare nel mercato. Se sì, bisognerà decidere come farlo, ossia con quale strategia di prezzo/qualità.

Bisognerà decidere l'ambito competitivo (settore o segmento di mercato) e la strategia (differenziazione costo) (Figura 1):

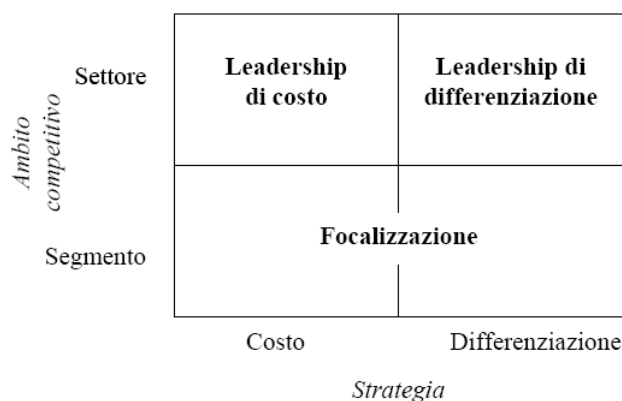


Figura 1 – La matrice di Posizionamento



Strategia di Leadership di Costo: agisce sui differenziali di costo, in pratica la competizione prodotto sarà basata su un differenziale di prezzo basato su un differenziale di costo a monte del processo produttivo. Esempi di questo caso sono processi produttivi che apportino migliorie in efficienza produttiva, cioè di un miglior consumo e sfruttamento delle materie prime....

Strategia di Differenziazione: agisce su differenziali di attrattività, è finalizzata a rendere unico il prodotto agli occhi del cliente facendo uso di tutti i differenziali di attrattività: possono essere qualità intrinseche del prodotto o alla reputazione dell'azienda/inventore produttrice...

Strategia di focalizzazzazione: agisce su un target di clienti ben identificato e particolareggiato.

È utile completare questa analisi con il modello delle cinque forze di Porter, menzionando le caratteristiche dei seguenti attori:

- concorrenti esistenti (già affrontata precedentemente)
- clienti (già affrontati nell'analisi di mercato)
- fornitori
- potenziali entranti
- prodotti sostitutivi

5 Strategia di marketing

5.1 SWOT Analysis

Il metodo della SWOT analysis si basa su una matrice divisa in quattro campi, dedicati rispettivamente ai punti di forza (strenghts) e di debolezza (weaknesses), alle opportunità (opportunities) e alle minacce (threats) (Figura 2).

S trenghts	W eaknesses
O pportunities	T hreats

Figura 2 – Matrice della SWOT Analysis

La SWOT analysis è utile per prendere decisioni su quali sono i punti di forza su cui puntare, i punti deboli su cui intervenire, e su quali sono le minacce che possono essere trasformate in opportunità.



5.2 Il Marketing mix

In questa sezione si individuano le strategie ottimali per l'acquisizione della quota di mercato desiderata e per un buon posizionamento rispetto alla concorrenza; questo vuol dire scoprire quali sono i fattori sui cui puntare, in base al tipo di prodotto/servizio che si vuole offrire.

Il piano di marketing spiega come si intende raggiungere il target di clienti e gli obiettivi di vendita. Non basta avere un prodotto/servizio valido, bisogna anche saperlo vendere, cioè proporlo ai clienti potenziali in maniera efficace, tale da indurli all'acquisto.

A questo punto risulta quindi utile un'analisi di tutte le variabili del marketing mix:

5.2.1 Product

Il prodotto/servizio che si vuole offrire deve essere composto da molteplici elementi:

- caratteristiche (qualità, affidabilità, prestigio, eleganza, sicurezza, livello tecnologico)
- modalità di applicazione del prezzo
- servizi collaterali (tempi di consegna, assistenza, altri servizi)
- condizioni di trasporto
- garanzie e assicurazioni

5.2.2 Price

È un importante elemento di differenziazione. La politica del prezzo più basso non è sempre buona, anche perché il cliente può associare al prezzo basso anche scarsa qualità e competenze. Per questo spesso si preferisce non agire sul prezzo e puntare su altri elementi quali la qualità o i servizi aggiuntivi di carattere innovativo.

In ogni caso la determinazione del prezzo deve tener conto di:

- costi di produzione e di commercializzazione del prodotto
- tipologia di clienti
- obiettivi di profitto
- ciclo di vita del prodotto
- strategie concorrenti
- fenomeni di stagionalità

Se il prodotto/servizio è completamente nuovo la fissazione del prezzo non è facile. A volte si parte dal costo per fissare il prezzo, ma non sempre questo è l'approccio giusto, perché si rischia di vendere a basso prezzo qualcosa che per il cliente ha un grande valore. Se possibile è meglio partire dal cliente, "mettersi nella sua testa" e chiedersi quanto sarebbe disposto a pagare per il nostro prodotto/servizio. Dopo di che si andrà a vedere se quel prezzo consente di coprire i costi. Il prezzo che il cliente è disposto a pagare dipende dal beneficio economico che il cliente trae dal vostro prodotto/servizio, oltre che dal prezzo di prodotti simili o sostitutivi proposti dai concorrenti. In genere un prodotto *new entry* sta al di sotto dei prezzi medi della concorrenza se vuole conquistare quote di mercato, a meno che la sua qualità non sia talmente elevata e i vantaggi procurati ai clienti non siano talmente forti che ci si può permettere di venderlo ad un prezzo più alto della concorrenza.



In generale quindi le principali modalità di determinazione del prezzo possono quindi essere:

- prezzo orientato al mercato (in funzione del valore che i consumatori attribuiscono al prodotto)
- prezzo orientato ai costi (applicando al prezzo un ricarico – mark up – sufficiente per coprire tutti i costi necessari e garantire un profitto sufficiente)
- prezzo orientato alla concorrenza (in genere utilizzato per i prodotti simili)

5.2.3 Place

Bisogna riflettere in che mercati si vuole entrare:

- mercati attuali con prodotti attuali
- mercati nuovi con prodotti attuali
- mercati attuali con prodotti nuovi
- mercati nuovi con prodotti nuovi

e come far arrivare il nostro prodotto al consumatore ovvero come *commercializzarlo*:

- come vendere: i punti di vendita (propri, franchising, esterni)
- chi vende: canali commerciali (interni, agenti/concessionari, grossisti)

5.2.4 Promotion

La scelta del canale di distribuzione deve essere adatta al tipo di prodotto offerto e al tipo di clientela da raggiungere. La pubblicità è uno degli strumenti da utilizzare soprattutto nella fase di lancio di un'impresa. L'attività promozionale si svolge su tre livelli: attività promozionali (fiere, gadgets, offerte speciali), pubblicità (TV, radio, giornali, cartelloni, sito web, campagna di direct mailing), public relations (testimonial...).

6 Assetto organizzativo

6.1 Il sistema del valore

Questa sezione consente di definire l'azienda: le attività primarie e quelle di supporto (secondo lo schema della catena del valore di Porter).

Sarà pertanto necessario procedere ad un'analisi delle risorse e dei processi che portano al risultato finale, al fine di decidere se sia preferibile "Make or Buy", quindi fare in modo che il ciclo di produzione avvenga all'interno dell'impresa o all'esterno per quanto riguarda (Figura 3):

- a) Produzione (descrizione del processo di produzione, make or buy, impianti e attrezzature, principali aspetti critici) e/o di erogazione del servizio (dall'individuazione del bisogno alla realizzazione del servizio - capacità di personalizzazione del servizio)
- b) Acquisti (principali acquisti dall'esterno, principali fornitori e relative logiche di comportamento, aspetti finanziari collegati agli acquisti, criticità)
- c) Vendite (dirette o tramite intermediari, la forza vendita dell'impresa - interna e/o esterna, eventuale sistema di provvigioni,...)

- d) Contabilità, aspetti fiscali, controllo economico-gestionale (esternalizzazione e/o internalizzazione, strumenti e modalità di controllo)
- e) Coordinamento imprenditoriale (le eventuali funzioni previste)



Figura 3 – La catena del valore di Porter

Si dovrà poi decidere se fare all'interno o all'esterno tutte le attività di marketing, di assistenza al cliente, di gestione delle risorse umane,...Inoltre si dovrà procedere ad un esame delle relazioni che l'impresa potrà avere con fornitori e clienti, rispettivamente a monte e a valle della sua catena del valore.

6.2 Partnership

In questa sezione si deve indicare eventuali partnership già consolidate e/o menzionare le partnership con soggetti/tipologie di soggetti che potrebbero rappresentare un elemento di forza della proposta imprenditoriale. Eventualmente in allegato, per rapporti già avviati, inserire i documenti (lettera di interesse o di intenti) che attestino l'esistenza reale di relazioni con tali soggetti.

7 Management Team

L'organizzazione può essere definita come l'insieme delle risorse di persone e di mezzi, uniti da rapporti e interrelazioni. Affinché le interrelazioni siano efficienti, l'organizzazione deve possedere una serie di requisiti:

- avere uno scopo comune e rivolgersi in armonia verso l'obiettivo prefissato
- il numero, il tipo e le caratteristiche di uomini e mezzi devono essere stabiliti in funzione dell'obiettivo

- è necessario sviluppare una chiara definizione dei compiti e delle competenze, secondo una gerarchia e un insieme di norme per il mantenimento dell'insieme dei rapporti costituiti

Definire l'organizzazione significa individuare le funzioni svolte dai vari collaboratori con le rispettive responsabilità, individuando la persona giusta per ciascun ruolo. Nel business plan andranno descritte competenze e compiti dei vari collaboratori, e l'insieme di regole e procedure dell'impresa. Innanzitutto è necessario identificare le funzioni aziendali in base all'attività che si vuole svolgere:

- funzione personale: selezionare ed assumere le risorse umane
- funzione produzione: individuare la tecnologia più idonea a produrre, controllare le macchine e la struttura necessaria per garantire un buon processo di lavorazione
- funzione approvvigionamenti: assicurare gli acquisti delle materie prime e di tutto ciò che è necessario alla produzione, definire le scorte e i tempi di acquisto ottimali
- funzione marketing
- funzione vendite: come distribuzione del prodotto e assistenza al cliente nella fase post-vendita
- funzione ricerca e sviluppo: assicurare un vantaggio competitivo continuo, individuando periodicamente nuovi processi e nuovi prodotti
- funzione qualità

Dopo aver individuato le varie funzioni, per ciascuna di esse occorre individuare le caratteristiche e le competenze che dovrebbero possedere le persone preposte (Figura 4). La struttura di un'azienda viene generalmente riassunta in uno schema tipo diagramma denominato *organigramma*. L'organigramma illustra i vari livelli gestionali dell'organizzazione, le relazioni intercorrenti fra le varie posizioni e le aree di competenza per ciascuna posizione.

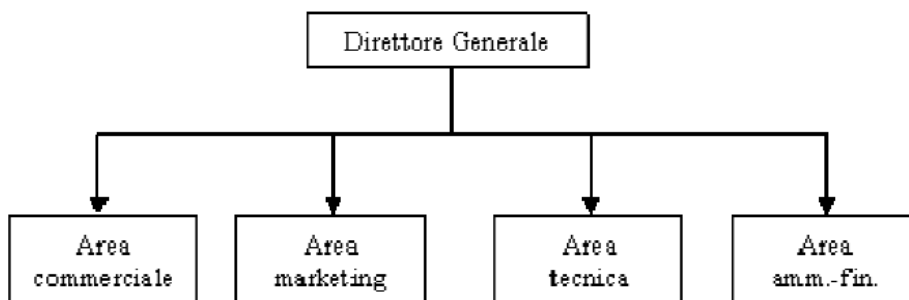


Figura 4 – Esempio di management team

Per ogni posizione bisognerebbe specificare dettagliatamente l'insieme degli incarichi e delle responsabilità che le fanno capo (job description). Per ogni persona che debba ricoprire una determinata posizione bisognerebbe specificare con accuratezza le caratteristiche personali e professionali richieste (persona description). È importante evidenziare quali sono le competenze mancanti e come si intende procurarsele.

8 Timing (sezione facoltativa)

Questa sezione mette in luce le varie fasi che attraversa l'azienda nei primi anni di vita, anche in relazione ad un eventuale processo di sviluppo che il prodotto/servizio deve avere nel tempo.

I passi dell'evoluzione dell'attività possono essere visualizzati in un grafico di posizionamento, in relazione a due variabili che possono dare un'indicazione del progresso nel tempo (Figura 5).

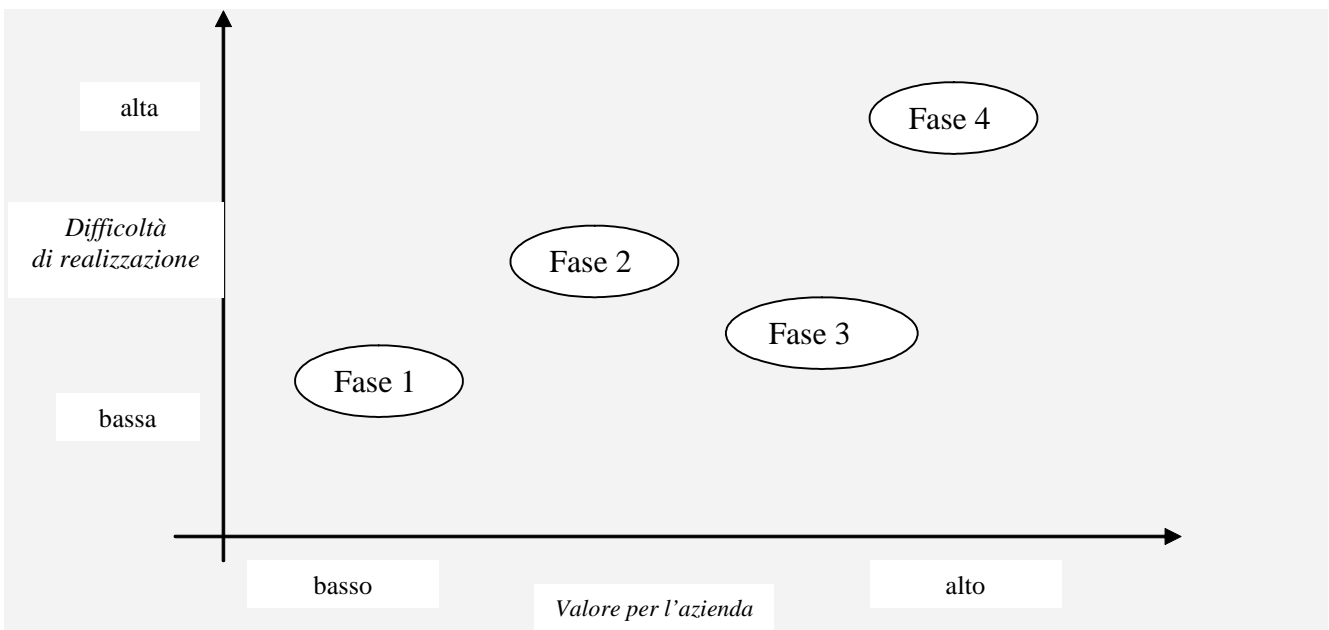


Figura 5: Esempio di Timing aziendale

9 Financial planning

La sezione finanziaria del business plan mira a fornire una serie di proiezioni realistiche ed organiche che confermino i risultati finanziari previsti per l'impresa. Se queste proiezioni vengono effettuate con precisione ed accuratezza e sono sostenute da dati convincenti, costituiscono uno dei fattori critici per la valutazione dell'impresa da parte dei potenziali finanziatori. È poi importante sottoporre tali previsioni a delle rivisitazioni periodiche e, dove necessario, modificarle. Per capire quanto costa e quanto rende l'attività, in quanto tempo è possibile rientrare nel capitale investito e se l'idea è economicamente fattibile, si deve procedere ad un'analisi preventiva dei costi/ benefici, capire a che prezzo vendere i prodotti/servizi per raggiungere un buon livello di reddito,.... Bisogna quindi procedere ad uno studio dei flussi di cassa, preceduto dall'analisi delle entrate e delle uscite.

Lo studio dei flussi di cassa porta poi all'analisi del break-even point (BEP) o punto di pareggio, utile per evidenziare in quale momento e per quale volume di vendita l'azienda raggiunge il pareggio tra costi e ricavi.



In questa prima fase basta inserire solamente le informazioni che seguono:

PREVISIONI - ECONOMICO-FINANZIARIE	ANNO X	ANNO X + 1	ANNO X + 2
Stima Ricavi			
Stima Costi Materie Prime			
Stima Costi Servizi			
Stima Costi Personale			
Stima Costi Fissi			
Numero Dipendenti			
Investimenti			

Stima dei ricavi

Previsione dei ricavi totali sulla base delle dimensioni del mercato, delle esigenze della clientela, della classificazione dei clienti, dello stato di sviluppo del mercato e dei punti di forza e debolezza dei concorrenti. Bisogna essere molto specifici: quanti clienti compreranno quanti prodotti e a che prezzo.

Stima dei costi

Previsione dei costi totali da sostenere, suddivisi nelle varie categorie di spesa (materie prime, per servizi, del personale, fissi).

Stima degli investimenti

Previsione degli investimenti da sostenere, ossia delle spese da sostenere ora per acquisire attività materiali (ad es. impianti) ed immateriali (ad es. brevetti) che produrranno valore nell'arco di più anni.