

## **IL BUSINESS PLAN**

### **LA NASCITA DELL'IDEA IMPRENDITORIALE**

La nuova impresa nasce da un'idea, da un'intuizione:

- La scoperta di una nuova tecnologia,
- L'espansione della domanda di un prodotto/servizio,
- La modificazione dei gusti e delle propensioni d'acquisto dei consumatori,
- Il successo di altre imprese,
- L'individuazione di un bisogno e di una carenza del mercato.

Da questa intuizione, deve partire un processo organizzato di verifica dell'idea. Questo processo di analisi porta alla redazione di un piano di fattibilità o business plan per verificare se l'idea imprenditoriale ha un mercato e se il prodotto/servizio può essere acquistato dal consumatore e a che prezzo.

Da questo progetto di impresa emergeranno:

- ☒ Le caratteristiche tecniche che avrà il prodotto/servizio
- ☒ Le tecnologie/attrezzature necessarie
- ☒ Il tipo di mercato che si intende servire
- ☒ L'immagine che si vuole dare all'impresa
- ☒ Le politiche promozionali che si intendono attivare
- ☒ Le politiche di prezzo
- ☒ Il capitale necessario per avviare e gestire l'impresa
- ☒ I soci/collaboratori da coinvolgere
- ☒ La forma giuridica più adeguata
- ☒ Gli adempimenti burocratici da espletare.

Al termine di questo processo di analisi/ricerca, l'imprenditore sarà in grado di partire con un ragionevole grado di certezza sulla potenzialità dell'idea e sulla realizzabilità del progetto.

### **1 - LA MISSIONE, L'IDEA E LA FORMULA IMPRENDITORIALE**

Il primo passo è quello di rispondere alle seguenti domande per definire le informazioni di base da cui sviluppare il percorso di descrizione del business:

✓ La **missione** (la funzione e il ruolo dell'impresa nel mercato e la ragione della sua esistenza):

- Qual è la nostra missione?
- Chi siamo?
- Cosa ci aspettiamo dalla realizzazione di tale iniziativa?

Informazioni da ricavare:

- a) Definizione della missione aziendale
- b) Nascita dell'idea imprenditoriale
- c) Stato di avanzamento del progetto

✓ Il **percorso professionale e personale** degli aspiranti imprenditori in seguito al quale hanno deciso di avviare un'attività di impresa.

- Qual è la filosofia aziendale e le motivazioni forti che stanno alla base dell'iniziativa?
- Quali sono le conoscenze specifiche di cui disponiamo?
- Con quale tecnologia pensiamo di realizzare il nostro prodotto/servizio?
- Perché pensiamo di avere successo?
- Quali sono le attese?

Informazioni da ricavare:

- a) Motivazioni all'imprenditorialità
- b) Caratteri distintivi ed eventuali elementi di innovazione
- c) Caratteristiche professionali dei promotori
- d) Precedenti esperienze imprenditoriali

Ogni socio dovrebbe essere in grado di autovalutare le proprie capacità imprenditoriali al fine di rispondere alla domanda: "Sono sicuro di farlo?". Alla base di molti insuccessi c'è un errore di stima delle proprie capacità.

✓ La **formula imprenditoriale** ossia la coerenza tra ciò che si vende (prodotto/servizio) e il come si vende e produce (struttura e modalità organizzativa) e a chi si vende (clienti),

- Quali esigenze vogliamo soddisfare?
- Chi sono i nostri clienti?
- Qual è il prodotto/servizio offerto ai clienti?
- Qual è il mercato geografico e quali sono i nostri clienti?

Informazioni da ricavare:

a) Evidenziare in termini sintetici la formula imprenditoriale sulla base di:

- \* Sistema di prodotto/servizio offerto
- \* Clienti
- \* Struttura organizzativa (risorse, organizzazione dell'attività, forma di gestione, ecc.)

## **PARTE I: DEFINIZIONE E NECESSITA'**

Uno degli impegni più gravosi per un imprenditore è esprimere e formalizzare, in uno schema organico, le idee innovative che possono essere sfruttate per creare il business. In pratica, il business plan serve a colmare questa esigenza, diventando quindi il punto di partenza indispensabile per qualsiasi impresa.

"Business plan" è un termine anglosassone di difficile traduzione letterale: se "plan", ossia piano ci introduce subito al concetto di pianificazione (documento che contiene proiezioni economiche sul futuro), "business" è un termine alquanto generico, che potrebbe riferirsi all'azienda, ad un ramo della stessa, o anche ad un generico progetto di affari.

Il business plan ha quindi tre funzioni principali:

- Serve per formalizzare le idee di gestione dell'impresa, soprattutto nella fase di avvio avrà l'obiettivo di:
  1. Fornire informazioni fondamentali per l'avvio dell'attività, (quali e quante risorse economiche, finanziarie ed umane sono necessarie, le caratteristiche del prodotto e del mercato, etc...);
  2. Consentire all'imprenditore una visione d'insieme dei fattori che caratterizzano l'azienda, fornendo una base sulla quale pianificare strategie ed azioni;

3. Illustrare la formula imprenditoriale (sistema di prodotto o servizio, mercato e settore, struttura organizzativa, risorse tecniche, umane e finanziarie necessarie);
  4. Sottolineare l'originalità dell'idea imprenditoriale;
  5. Definisce le possibilità di successo della propria idea, i punti deboli e quelli di forza;
  6. Essere un utile indicatore di quali sono gli obiettivi che si intendono raggiungere e le modalità per perseguirli;
  7. Verificare la coerenza tra le singole azioni indicate, ed in particolare tra descrizione dell'attività e conseguenti costi di investimento e di gestione;
  8. Definire la forma giuridica in rapporto alle caratteristiche dell'impresa descritte;
  9. Consentire previsioni attendibili simulando le varie ipotesi di sviluppo dell'attività dell'impresa;
- Serve come strumento di verifica a consuntivo per valutare le performance dell'impresa in un determinato arco temporale
  - Serve come presentazione dell'azienda per la ricerca e l'ottenimento di finanziamenti

Il business plan, in sostanza, è un documento che serve a delineare il quadro di un'azienda nell'arco di un determinato orizzonte temporale (si va da tre/quattro anni ad un anno) consentendo di fornire una vera e propria "fotografia" della situazione dell'azienda nel suo complesso.

Certamente da non sottovalutare è, poi, l'aspetto formale: l'impostazione grafica, la cura del layout di pagina, la forma grammaticale e ortografica, sono tutti aspetti che possono contribuire, anche in maniera determinante, a fornire un quadro positivo o negativo della realtà aziendale.

## **1. I DESTINATARI DEL BUSINESS PLAN**

Bisogna prestare attenzione a chi si rivolge il piano, perché forma e contenuto possono variare in funzione del destinatario.

Genericamente, il piano può essere rivolto:

- Internamente: il primo interlocutore cui si rivolge è proprio l'imprenditore (o gli investitori dell'azienda), il quale può utilizzare il business plan come strumento di valutazione, di pianificazione e di gestione.
- Esternamente (potenziali finanziatori): il piano rappresenta il biglietto da visita del progetto, in grado di descrivere le potenzialità dell'idea in termini economici e finanziari, e proponendosi in definitiva di attrarre capitali di rischio o di debito. Come si è accennato in precedenza, infatti, uno dei principali obiettivi di un business plan è la definizione di un quadro preciso e accurato dell'impresa in tutte le sue componenti e business, in modo da reperire fonti di finanziamento.

## **PARTE II: LA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN**

Un business plan è formato da una serie di sezioni, ognuna delle quali è finalizzata all'analisi di un aspetto diverso del business e della società.

Le sezioni sono:

1. L'indice
2. La sintesi preliminare
3. La descrizione generale dell'impresa
4. La descrizione dei prodotti e dei servizi
5. Il piano operativo
6. Management e organizzazione
7. Il piano di marketing
8. Il piano degli investimenti
9. Il piano economico-finanziario
10. Appendici

Le diverse sezioni verranno di seguito esaminate nel dettaglio.

### **1. INDICE**

Ogni business plan deve avere un indice, che ha la funzione di richiamare le varie sezioni del documento. In allegato al business plan devono poi essere inseriti tutti quei dati che possono servire alla valutazione del progetto, come il curriculum vitae dei soci, i preventivi d'acquisto, le ricerche di mercato, l'analisi dei profitti potenziali o dei flussi di cassa e così via.

## **2. SINTESI PRELIMINARE**

La sintesi preliminare ha lo scopo di definire sinteticamente l'idea imprenditoriale che si intende realizzare. Proprio per questo è buona norma preparare la sintesi preliminare solo dopo avere redatto il business plan, perché solo dopo avere studiato e approfondito al meglio l'intera situazione è possibile estrarre una sintesi. Bisogna inoltre tenere presente che la sintesi preliminare è il primo documento letto dai potenziali finanziatori e deve quindi assolutamente attirarne l'attenzione. Deve quindi suscitare interesse, essere scorrevole, interessante, trasmettere importanza, senza però cadere nell'errore di essere prolissi, stucchevoli o peggio ancora di fornire informazioni non vere e dati gonfiati.

Molte volte può essere utile concludere la sintesi preliminare con una lettera di accompagnamento dei titolari dell'impresa, allo scopo di fornire una valutazione personale dell'azienda, delle sue radici e del suo futuro.

- In che cosa consiste in breve il progetto (obiettivi economici e sociali)
- Quali risultati economici competitivi può consentire di ottenere (opportunità offerte dal mercato)
- Perché è innovativo (tecnologia disponibile)
- Cosa si richiede al destinatario del business plan (proposta di finanziamento)

## **3. DESCRIZIONE GENERALE DELL'IMPRESA**

E' la sezione con la quale si apre il business plan vero e proprio; essa ha lo scopo di illustrare la natura dell'impresa e descriverne le sue caratteristiche fondamentali.

In pratica, in questa sezione deve emergere, ad esempio, se l'impresa è industriale, di commercializzazione al dettaglio o di servizi, qual è il suo mercato, dove è collocata, cosa offre alla clientela, se è locale o multinazionale, il livello di sviluppo raggiunto. E' in questa parte del business plan che si spiegano gli obiettivi da raggiungere, che naturalmente devono essere realistici, realizzabili e al tempo stesso in grado di attirare l'attenzione dei potenziali finanziatori.

## **L'IMPRESA**

- Il nome dell'impresa (ragione sociale o denominazione)
- La data di costituzione e la forma giuridica
- Composizione societaria
- Il capitale di impresa e la ripartizione tra i soci
- L'oggetto della società
- Campo di attività (elenco dei prodotti/servizi che si intende offrire)
- Breve storia aziendale
- Ubicazione (sede legale ed operativa, caratteristiche del sito, motivi di scelta della localizzazione)
- Presenza di legami con altre imprese
  - Sintesi delle alleanze e degli accordi già raggiunti con altre aziende
  - Identificazione di possibili alleanze future
  - Le relazioni industriali poste in essere

## **L'IMPRENDITORE o IL GRUPPO IMPRENDITORIALE**

- I componenti del gruppo imprenditoriale e le loro competenze, esperienze passate e motivazioni

Struttura organizzativa (elenco di quanti dipendenti e con quali funzioni – analizzare tutte le funzioni aziendali)

- Vertice e management aziendale (chi sono i dirigenti e di cosa si occupano)
- Quali sono le posizioni chiave, chi le ricopre, come s'intende agire per ricoprire le posizioni mancanti

## **LA FORMULA IMPRENDITORIALE**

- Descrizione sintetica della formula imprenditoriale e dei motivi per i quali essa dovrebbe risultare vincente

#### 4. PRODOTTI E SERVIZI

La descrizione dei prodotti/servizi offerti dall'impresa è importantissima. Si parte dal presupposto, infatti, che un'impresa non possa avere successo senza una fama di prodotti/servizi all'altezza. La descrizione deve senz'altro evidenziare:

- Caratteristiche fisiche del prodotto, magari includendo opuscoli informativi, disegni e fotografie. (qualità, affidabilità, prestigio, eleganza, sicurezza, livello tecnologico, design, confezione).
- Servizi collaterali. (trasporto e tempi di consegna, assistenza post vendita, garanzie e assicurazioni, altri servizi).
- Finalità. L'obiettivo è quello di spiegare nel dettaglio le possibilità di impiego e i vantaggi per il cliente.
- Attrattiva e Innovatività. Si cerca di descrivere ciò che distingue il prodotto dell'impresa da quello degli altri.
- Evoluzione. Può essere utile descrivere i passaggi evolutivi di sviluppo del prodotto e soprattutto le possibili evoluzioni future (crescita, maturità, declino).

Con la descrizione dello sviluppo del prodotto si cerca di far capire le politiche adottate dall'impresa finalizzate al miglioramento dei propri prodotti.

Questo aspetto, naturalmente, varia da impresa a impresa: più l'industria è ad alto contenuto tecnologico, infatti, e più diventa rilevante spiegare gli aspetti di ricerca e sviluppo.

Nel prendere in esame lo sviluppo del prodotto, occorre considerare diversi aspetti pratici:

- Il grado di fattibilità dell'idea. Occorre sempre verificare il possibile divario tra l'idea/progetto e il prodotto finale
- Spesso si corre il rischio di scrivere con un linguaggio molto tecnico e di conseguenza poco comprensibile per chi non è esperto della materia
- Spesso può essere più vantaggiosa una descrizione minuziosa dei curricula dei ricercatori che non della ricerca stessa, in quanto per i potenziali finanziatori "vedere" un team di qualità può essere sintomo di efficienza e capacità



I principali fattori di influenza esterna sullo sviluppo del prodotto riguardano in genere le risorse produttive (costi materie prime e manodopera), le innovazioni tecnologiche (che effetti possono avere e le conseguenti contromosse), i clienti (il mutamento delle loro esigenze), la normativa.

E' comunque importante che per ogni fattore di influenza esterna l'imprenditore indichi anche gli effetti, i rischi e le opportunità conseguenti e il modo in cui reagire a tali fattori.

## **5. PIANO OPERATIVO**

Il piano operativo riguarda le modalità con cui l'impresa intende realizzare i propri prodotti e fornire i propri servizi. Dovranno pertanto essere approfonditi e dipanati i problemi relativi all'organizzazione del lavoro e del capitale, all'approvvigionamento delle materie prime, alle tecniche di produzione, alle politiche da adottare con fornitori e venditori.

Al fine della sua formulazione, l'imprenditore dovrà prendere una serie di decisioni relativamente a:

1) definizione del processo di produzione: la sua scelta è molto importante in quanto uno degli aspetti significativi della capacità imprenditoriale risiede proprio nella capacità di produrre in modo diverso quello che altri già producono con sistemi tradizionali. I criteri che condizionano i modi di produrre sono qualità del prodotto, quantità del prodotto e tipo di materia prima che si intende utilizzare.

2) scelta della capacità produttiva: il dimensionamento del processo produttivo dipende fondamentalmente da due fattori:

- La capacità di penetrazione nel mercato
- La stagionalità della domanda

3) scelta della tecnologia: (competenze tecnologiche, Know-how, brevetti e licenze) va effettuata in considerazione di diversi parametri:

- La capacità produttiva dell'impianto
- Il costo (non solo d'acquisto ma esteso a tutte le spese fisse generato dal macchinario, in considerazione anche della sua durata media)

- I costi variabili determinati dal suo impiego (mano d'opera, energie e materie prime)
- I costi della struttura di ricerca e sviluppo

4) disegno del processo produttivo: permette di tener conto di tutte le attività che integrandosi tra loro danno vita al bene o servizio, individuando le aree di maggiore criticità

5) tempificazione del processo: al fine di definire il tempo di realizzazione del processo produttivo, si procede all'individuazione del tempo di esecuzione standard

6) identificazione dei punti critici: lo scopo è quello di individuare le fasi critiche al fine di gestirle adeguatamente

7) identificare il lay-out: per localizzare all'interno dell'azienda le diverse attrezzature previste, cercando di rendere fluido e razionale al massimo il processo di produzione. Previsioni circa la possibilità di ampliamento degli spazi, di incremento degli impianti e delle attrezzature e quindi un possibile aumento della necessità di risorse finanziarie

8) quantificare la produzione (in numero di pezzi)

9) quantificare il fabbisogno di materie prime: occorre cercare il giusto equilibrio tra quantità acquistata e tempi di consumo, cercando di colmare il trade-off tra minor costo sostenuto per l'acquisto di grossi quantitativi e i relativi maggiori oneri di magazzino

10) controllo del processo produttivo: tenendo ben presenti i processi di produzione ed il calcolo dei tempi di esecuzione. Il controllo implica: il controllo delle scorte, la manutenzione e l'affidabilità del sistema, controllo della qualità e della manodopera, il controllo e miglioramento del livello dei costi.

11) make or buy. Descrizione di eventuali fasi produttive esternalizzate e le motivazioni.

## 6. MANAGEMENT E ORGANIZZAZIONE

Spesso i potenziali finanziatori valutano le proposte che ricevono non sull'idea o sul prodotto, ma sulle qualità e capacità del team che deve svilupparle.

L'organizzazione può essere definita come l'insieme delle risorse di persone e di mezzi, uniti da rapporti e da interrelazioni. I requisiti che deve possedere l'organizzazione affinché la serie di interrelazioni che la contraddistinguono siano efficienti sono:

- Avere uno *scopo comune* e rivolgersi in armonia verso l'obiettivo prefissato;
- Il numero, il tipo e le caratteristiche di uomini e di mezzi, devono essere stabiliti *in funzione dell'obiettivo*, in termini di adeguatezza;
- E' 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.

I passi da seguire per la sua elaborazione sono:

- 1) Individuare le aree necessarie al raggiungimento dell'obiettivo strategico
- 2) Definire il fabbisogno di personale per ogni area aziendale
- 3) Formulare l'organigramma dell'azienda
- 4) Identificare i profili professionali necessari a ricoprire ogni posizione
- 5) Definire le politiche retributive

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 (di cui si allegheranno i curricula), e l'insieme di regole e procedure dell'impresa. Se necessario, si farà menzione in questa sezione anche delle eventuali assunzioni future, con indicazione dei criteri di selezione, addestramento e retribuzione.

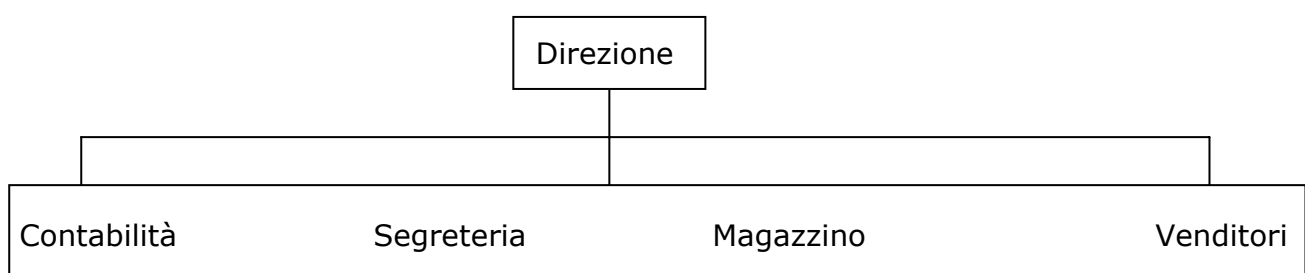
Nella definizione dell'organizzazione la prima fase del lavoro consiste nell'identificazione delle **funzioni aziendali** in base all'attività che vogliamo svolgere; ecco quali possono essere:

- Funzione personale: selezionare e assumere le risorse umane, con criteri di coerenza, non dimenticando mai che il personale va incentivato e motivato, per far sì che sia più produttivo.
- 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: intesa non solo come distribuzione del prodotto ma anche come assistenza al cliente nella fase post-vendita.
- Funzione amministrazione: contabilità, aspetti fiscali, controllo economico-gestionale.
- Funzione ricerca e sviluppo: assicurare un vantaggio competitivo continuo, individuando periodicamente nuovi processi e nuovi prodotti.
- Funzione qualità: in quanto la qualità totale garantisce un maggior vantaggio competitivo.

In secondo luogo, dopo aver individuato le varie funzioni, per ciascuna di esse occorre individuare le **caratteristiche e le competenze** che dovrebbero possedere le persone preposte, spiegandone il perché, facendone quindi dei criteri di selezione. Specificare eventualmente, un probabile **ampliamento dell'organico nel futuro**, chiarendone le motivazioni.

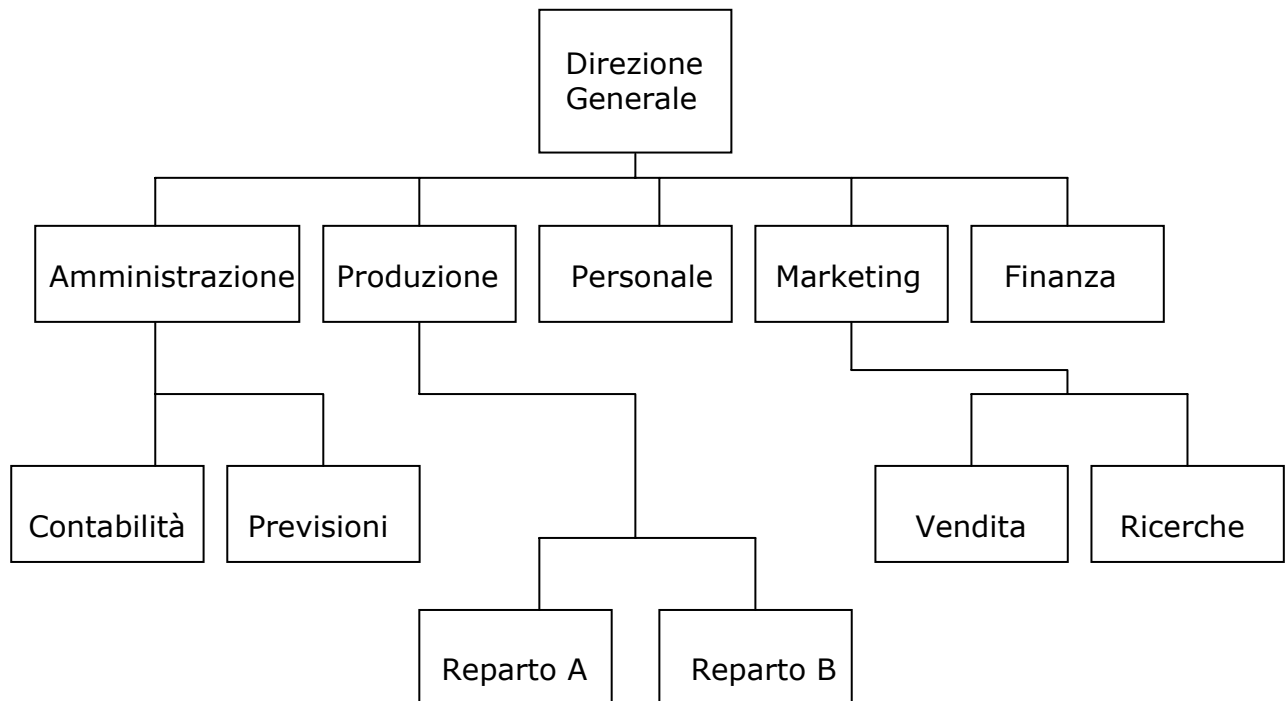
Si riportano qui di seguito tre esempi di strutture organizzative (organigrammi):

a) *struttura semplice*



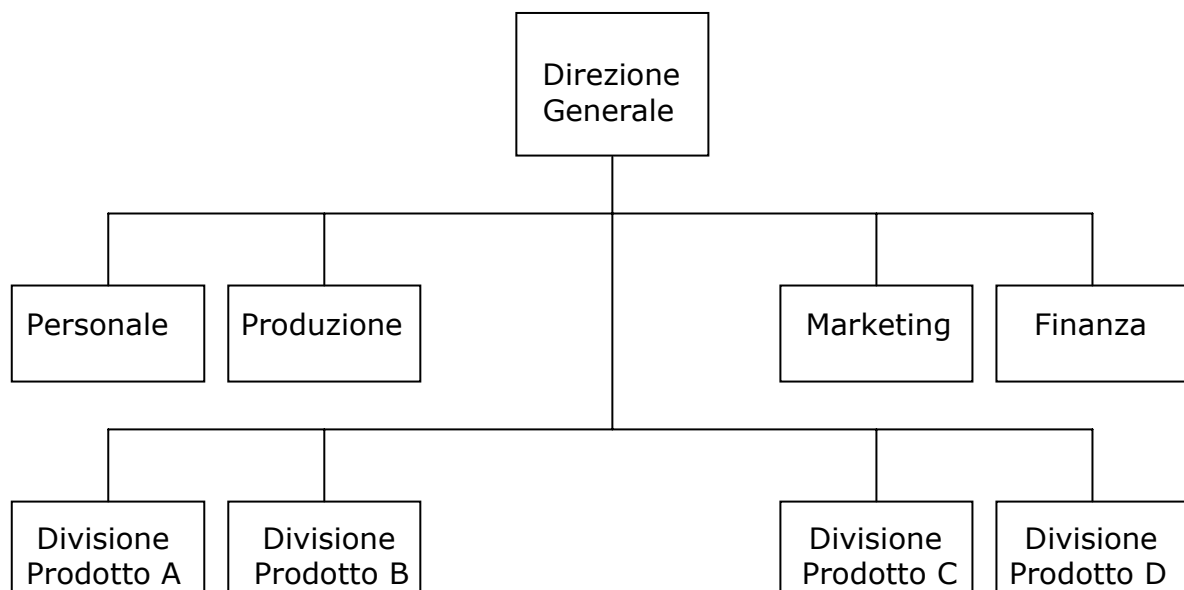
Le funzioni specifiche sono gestite dai singoli operatori, non ci sono organi direttivi, ad eccezione della direzione (titolare). Struttura semplice e snella, con una buona comunicazione interna, ideale per le imprese neonate, di piccole dimensioni, ma meno adatta alle situazioni complesse.

*b) struttura funzionale*



Rispetto alla struttura semplice ha una più chiara identificazione delle responsabilità e delle specializzazioni. Oltre alla direzione presenta anche organi direttivi di primo livello specializzati nelle varie funzioni (marketing, produzione, vendite, ecc).

*C) Struttura divisionale*



Rispetto alla struttura funzionale rimangono pressoché inalterati gli staff centrali (Direzione Generale, Personale, Produzione, Marketing e Finanza), mentre vengono inserite le divisioni prodotto, con singole competenze sui prodotti.

## **7. PIANO DI MARKETING**

Il piano di marketing ha lo scopo di illustrare le strategie dell'impresa e di mettere in relazione i suoi prodotti/servizi con il mercato, per individuare le varie opportunità.

Come per le altre sezioni del business plan, occorre stare attenti a fornire un documento appetibile e attrattivo, in modo da "vendere" l'impresa come un'opportunità che porta vantaggi ai potenziali finanziatori.

Un piano di marketing deve assolutamente contenere:

- Definizione del mercato e opportunità di inserimento
- Concorrenza e fattori endogeni
- Strategie di marketing e definizione del marketing mix
- Ricerca di mercato
- Previsioni di vendita
- Materiale di supporto

### **A) Definizione del mercato e opportunità di inserimento**

- Analisi della domanda quantitativa e qualitativa
- Segmentazione del mercato
- Prospettive di sviluppo della domanda

### **B) Concorrenza e fattori esogeni**

- Analisi della struttura dell'offerta
- Situazione e grado di turbolenze e competitività del settore
- Barriere all'entrata
- Prodotti/servizi sostitutivi

### **C) Strategia di marketing**

- Punti di forza e punti di debolezza
- Strategie di penetrazione nel mercato

L'attuazione della strategia consiste nell'identificazione delle modalità attraverso le quali l'azienda intende raggiungere la missione, fissando le politiche di marketing mix e le risorse necessarie per realizzarle: cioè prendendo scelte in merito ai seguenti elementi:

- Politica di prodotto (product)
- Politica di prezzo (price)
- Politica di distribuzione (place)
- Politica di comunicazione (promotion)
- Politica di servizio al cliente
- Politica di servizio al canale.

La determinazione della **politica di prodotto** che si intende seguire comporta la descrizione analitica delle caratteristiche di:

- Prodotto
- Linea (intesa come l'insieme dei prodotti che presentano caratteristiche merceologiche e funzionali omogenee)
- Gamma (intesa come assortimento di linee di prodotti)
- Il posizionamento del prodotto rispetto a quello dei concorrenti
- Servizi connessi
- La fissazione degli obiettivi di prodotto in termini di:
  - volumi di vendita
  - quota di mercato
  - redditività

La **politica di prezzo** rappresenta l'insieme delle decisioni che l'impresa deve prendere per fissare i prezzi dei prodotti/servizi della gamma offerta.

Nella fissazione del prezzo l'impresa dovrà considerare:

- La sua posizione nel mercato
- La domanda (intesa come elasticità al prezzo)
- La concorrenza (livello medio dei prezzi dei concorrenti)
- Eventuali politiche di sconti, premi, abbuoni
- Tempi e modalità di pagamento

La determinazione della politica di prezzo dovrà permettere all'impresa di coprire sia i costi fissi che i costi variabili, al fine di trarre una remunerazione dallo svolgimento della propria attività.

A tal fine l'imprenditore per la determinazione del prezzo minimo, sotto il quale non scendere, potrà utilizzare il criterio del punto di pareggio. Tale criterio presuppone l'uguaglianza tra il totale dei costi di produzione (costi fissi + costi variabili) e il totale dei ricavi di vendita in termini di quantità prodotte. La definizione del prezzo dovrà poi tener conto di altri fattori (concorrenti, qualità, etc.).

La **politica di distribuzione** riguarda le decisioni che l'impresa deve prendere per far arrivare il prodotto al consumatore finale, identificando quindi il canale distributivo più adatto per raggiungere il mercato obiettivo.

Canale distributivo: insieme degli operatori che partecipano al trasferimento della proprietà dei beni e servizi dal produttore al consumatore-utilizzatore. Esso è costituito dal produttore, dal consumatore e da tutti gli intermediari commerciali che intervengono.

La **politica di comunicazione** riguarda la scelta delle forme di comunicazione per informare e persuadere il mercato con riguardo alle caratteristiche ed alle opportunità di acquistare i prodotti/servizi dell'impresa. I canali sono gli strumenti usati per diffondere il messaggio:

- Personali: la trasmissione del messaggio avviene di presenza tra una persona che è, o rappresenta il comunicatore, e le persone riceventi. Ad esempio, canali personali sono amici o colleghi (canali sociali), venditori o commessi di negozio (canali aziendali), consulenti o esperti (canali tecnici);
- Impersonali: non si ha alcun rapporto diretto tra chi comunica e chi riceve il messaggio. I canali impersonali possono essere mezzi di comunicazione di massa (stampa, TV, affissioni...), eventi (inaugurazioni, feste, ricevimenti..) e atmosfere (uffici lussuosi, negozi di classe...).

La determinazione della politica di comunicazione che si intende seguire comporta:

- Identificazione del pubblico da raggiungere;
- Individuazione dei contenuti della comunicazione;
- Determinazione dei mezzi da impiegare.



L'insieme dei mezzi che sono utilizzati per comunicare con un pubblico, con l'obiettivo di convincerlo ad acquistare determinati prodotti o servizi, viene definito mix di comunicazione o promotion mix, ed è composto da:

- Pubblicità (canali, media, messaggi)
- Pubbliche relazioni e propaganda
- Contatto personale
- Promozione delle vendite

Sono quattro inoltre i fattori fondamentali da prendere in considerazione per determinare il mix di comunicazione:

- Somma di denaro disponibile
- La natura del mercato
- La natura del prodotto
- Lo stadio del ciclo di vita del prodotto.

La **politica del servizio** mira, indipendentemente dal fatto che oggetto della produzione sia un prodotto o un servizio, ad individuare tutte le strategie accessorie rispetto ad esso che possano in qualche modo aumentare il livello di soddisfazione dei bisogni da parte dei clienti serviti. Gli interventi riguardano sia i consumatori finali che i canali di distribuzione utilizzati.

La determinazione della politica del servizio che si intende seguire comporta la definizione di:

- Scopo del servizio al cliente ed al canale;
- Iniziative per la formazione del personale;
- Strumenti per misurare le inefficienze del servizio;
- Strumenti per identificare le esigenze dei clienti e dei canali;
- Livello di servizio offerto al cliente e al canale.

## **D) Ricerca di mercato**

Inserire nel business plan i dati di una ricerca di mercato, oltre a dare maggiore credibilità al piano, permette di aumentare la conoscenza del mercato da parte dell'imprenditore e dei potenziali finanziatori.

Non va sottovalutata, inoltre, la possibilità di sfruttare la ricerca di mercato per iniziare a far conoscere l'impresa e il prodotto ai potenziali clienti intervistati.

Va sottolineato che la ricerca di mercato da inserire in un business plan non deve essere sofisticata e particolarmente elaborata. Essa, infatti, viene effettuata con lo scopo di rendere completo e più accattivante il progetto, non comportando quindi la necessità di ottenere dei dati campione statisticamente validi con tecniche di ricerca sofisticate.

### **E) Previsioni di vendita**

In questa sezione può essere utile inserire un'analisi previsionale di flussi di vendita. Tale analisi può essere redatta in diversi modi:

- Vendite per periodo, in modo da evidenziare le variazioni stagionali per comprendere meglio i flussi di cassa e il conseguente fabbisogno di capitale
- Vendite per segmento di mercato: separando le vendite per ogni segmento il dettaglio è maggiore
- Quote di mercato: per quota di mercato si intende la percentuale del mercato globale che la futura impresa prevede di conquistare.

Bisogna naturalmente tenere presente che parlare di quota di mercato è inutile quando le dimensioni del mercato rendono irrilevante il peso delle singole imprese.

### **F) Materiale di supporto**

Anche se bisogna stare attenti a non inserire nel piano di marketing troppe informazioni, questa sezione è particolarmente adatta per inserire la documentazione giustificativa o di supporto, come lettere di intenti, articoli di riviste di settore con commenti favorevoli, relazioni e brochure.

## **8. PIANO DEGLI INVESTIMENTI**

Se il piano d'impresa ha la finalità del reperimento dei finanziamenti, la descrizione del piano degli investimenti assume un'importanza rilevante; bisogna cercare, infatti, di quantificare con esattezza l'ammontare di denaro necessario per avviare l'attività. In esso è contenuta quindi la programmazione dell'acquisizione di beni di investimento,

nonché la quantificazione degli immobilizzi di capitale da destinare a capitale circolante operativo (magazzino e crediti).

La formulazione del piano di investimenti è basata sul consolidamento delle necessità individuate nell'ambito degli altri piani operativi, in particolare in quello produttivo e quello commerciale. Gli elementi di capitale fisso da riepilogare in questa sede sono relativi a:

### **IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI**

- Immobili
- Automezzi
- Impianti e macchine
- Mobili

### **IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI**

- Licenze, marchi, brevetti
- Spese di costituzione

### **IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE**

- Cauzioni per affitto immobili

Gli elementi del capitale circolante operativo sono invece:

- Crediti verso clienti
- Scorte di magazzino

Il capitale circolante operativo, al netto di quanto finanziato dai debiti verso fornitori, costituisce l'investimento netto cui far fronte nel corso della gestione. Tenendo conto anche degli investimenti in capitale fisso si determina il fabbisogno finanziario globale dell'impresa.

## **9. PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO**

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 e costituiscono uno dei fattori critici per la valutazione dell'impresa da parte dei

potenziali finanziatori. Talvolta può essere utile, vista l'incertezza dell'analisi dei dati finanziari, ipotizzare diverse situazioni finanziarie, basate su ipotesi "prudenti " o che rispecchiano il pieno potenziale dell'impresa. E' inoltre molto importante sottoporre tali previsioni a delle rivisitazioni periodiche e dove necessario modificarle.

Non bisogna poi dimenticare che la sezione finanziaria del business plan deve essere coerente con le altre. Gli esborsi previsti per le campagne pubblicitarie o per il personale, oltre che nel piano di marketing e in quello operativo devono essere spiegati ed evidenziati anche nel piano finanziario. Le fasi da considerare sono:

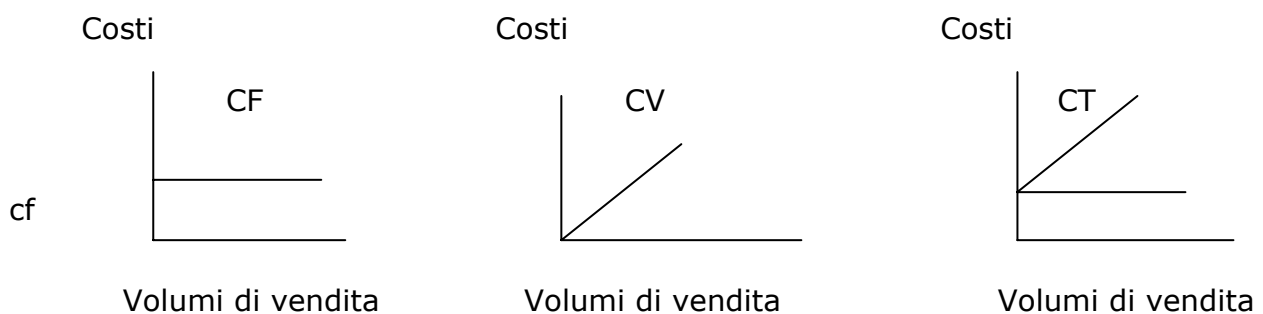
- Definire l'ammontare dei capitali necessari per costituire e avviare l'impresa:  
PIANO DEGLI INVESTIMENTI
- Individuare le fonti di finanziamento: FONTI DI COPERTURA
  - INTERNE: capitale fornito dall'imprenditore, capitale di rischio (in denaro e natura); Prestiti senza interessi; Riserve
  - ESTERNE: Prestiti bancari; Prestiti concessi dai fornitori
- Valutare la profittabilità del progetto nei primi anni di vita dell'impresa: CONTO ECONOMICO PREVISIONALE
  - Valorizzazione del costo del lavoro dei soci
  - Budget dei costi fissi
  - Calcolo del costo variabile e totale per unità di prodotto
- Valutare la situazione patrimoniale dell'impresa nei primi anni di vita con un occhio particolare all'indebitamento: STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE
- Verificare se la futura impresa sarà capace di produrre la liquidità necessaria: PIANO DEI FLUSSI (cash flow)
  - Determina entrate ed uscite finanziarie: è importante la loro previsione in quanto è uno strumento in grado di informare l'imprenditore circa i bisogni di denaro. Le previsioni devono essere effettuate per periodi brevi (mese, trimestre, semestre) e devono essere continuamente aggiornate.
- IL SISTEMA DI INDICI E L'ANALISI DEL PUNTO DI PAREGGIO

## 9.1 IL CONTO ECONOMICO

Il conto economico definisce i *ricavi* conseguiti e i *costi* sostenuti dall'impresa in un certo periodo di tempo, indicando come il patrimonio si è accresciuto o si è ridotto per effetto della gestione d'impresa mettendo così in evidenza il risultato economico dell'esercizio, cioè l'utile conseguito o la perdita sofferta.

I costi si dividono in:

- Costi variabili: sono quelli che variano al variare della produzione come ad esempio materie prime, manodopera, utenze, provvigioni di vendita, trasporti.
- Costi fissi: sono quelli che l'impresa deve sostenere per costituire e far funzionare l'impresa. Non variano al variare della produzione, ad esempio affitti, ammortamenti, personale fisso, assicurazioni. Questo discorso vale ovviamente fin quando l'aumento della produzione non è così marcato da richiedere dei nuovi investimenti.
- Costi totali: somma tra costi fissi e variabili.



La costruzione del Conto Economico è basata sul consolidamento, in un prospetto sintetico, di alcune informazioni provenienti dai piani operativi:

- Dal piano commerciale:
  - ricavi / sconti commerciali / costi di vendita / costi di distribuzione
- Dal piano produttivo:
  - rimanenze iniziali / acquisti / rimanenze finali / costi di produzione
- Dal piano organizzativo:
  - costi del personale produttivo / costi del personale amministrativo-contabile
  - costi generali e amministrativi
- Dal piano degli investimenti:
  - ammortamenti
- Dal piano di marketing:
  - costi di comunicazione

## CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO

Ricavi di vendita o complementari

(-) Costi variabili (o COSTO DEL VENDUTO):

Materie prime e materiali
Rimanenze (iniziali - finali)
Manodopera diretta
Lavorazioni esterne
Provvigioni di vendita
Trasporti
Forza motrice
Altri costi variabili

= MARGINE DI CONTRIBUZIONE

(-) Costi fissi (o COSTI DI STRUTTURA):

Manutenzioni, pulizie, vigilanza
Personale amministrativo
Ammortamenti
Pubblicità e promozione
Spese postali, cancelleria
Affitti e leasing
Utenze
Assicurazioni
Spese generali
Altri costi fissi

= RISULTATO OPERATIVO  
(Risultato della gestione caratteristica)

(+/-) Proventi e oneri finanziari (interessi passivi e spese)  
(area finanziaria)

(+/-) Componenti straordinari, cioè a carattere episodico (furti, incendi)  
(area straordinaria)

= RISULTATO AL LORDO DELLE IMPOSTE

(-) Imposte

= UTILE (O PERDITA) D'ESERCIZIO  
(Risultato netto d'esercizio)

Dove:

- *I ricavi* misurano la qualità del prodotto e l'efficacia delle azioni di marketing sul mercato

- *I costi* registrati nel conto economico vengono sostenuti a fronte di beni che saranno utilizzati e consumati nel singolo esercizio, la cui utilità si esaurisce quindi nell'anno.
- *Il margine di contribuzione* misura la qualità e l'efficienza del processo di produzione e di vendita.
- *Il risultato operativo* permette di valutare la bontà della gestione caratteristica, cioè dell'operato dell'imprenditore.
- *L'area caratteristica* fa riferimento a costi e ricavi relativi alla realizzazione e commercializzazione della produzione. Un suo risultato positivo indica la produzione di redditività, che però da sola non basta ad indicare una buona salute dell'impresa, infatti può accadere che ad un'alta redditività si accompagni una perdita d'esercizio.
- *L'area finanziaria* fa riferimento a costi e ricavi relativi al finanziamento dell'impresa. Bisogna sempre tenere sotto controllo il finanziamento esterno dell'impresa, che se troppo alto va diminuito.
- *L'area straordinaria* fa riferimento ad eventi una tantum.

## 9.2 LO STATO PATRIMONIALE

Indica la situazione patrimoniale e finanziaria dell'impresa, in particolare la provenienza dei capitali (*fonti*) e la loro destinazione (*impieghi*). Attraverso la lettura dello stato patrimoniale, è possibile valutare se a fronte degli investimenti necessari per dar vita alla società, sono sufficienti i capitali di cui la stessa può disporre al momento dell'avvio.

I capitali necessari a dare avvio all'attività provengono da diverse fonti di finanziamento:

- *Capitale proprio*, cioè dell'imprenditore
- *Capitale di terzi*, cioè di altri soggetti (banche, fornitori, ...).

L'imprenditore deve far sì che ci sia un giusto rapporto tra capitale proprio e di terzi, sia nel periodo dell'avvio sia durante la futura gestione della società.

Con i mezzi raccolti l'imprenditore effettua degli investimenti e quindi degli impieghi di capitali, facendo fronte al fabbisogno finanziario dell'impresa, che può essere di due tipi:

- *Fisso* (coperto con finanziamenti a medio-lungo termine: capitale proprio, mutui bancari, finanziamenti agevolati,...): rappresentato dagli investimenti che servono per costituire l'impresa e che saranno utilizzati nel lungo periodo.
- *Circolante* (coperto con finanziamenti a breve termine: crediti commerciali e bancari): rappresentato dal fabbisogno che l'impresa avrà quando inizierà a svolgere l'attività, ad esempio spese per il personale o acquisti di materie. Stiamo parlando di investimenti destinati a tradursi in denaro liquido a breve termine. In questa fase può capitare che l'imprenditore debba sostenere delle spese prima di percepire degli utili, prima cioè che i clienti paghino. In questa circostanza è possibile che l'impresa si trovi ad avere scarso capitale circolante.

Anche per lo stato patrimoniale si procede all'aggiustamento dei valori, riclassificando il passivo in base al tempo di presumibile estinzione e l'attivo in base al tempo di presumibile realizzo, cioè il momento in cui l'attivo si trasforma in liquidità.