

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TORINO

CHE IMPRESA

L'IMPRESA!

*L'INCUBATORE DI IMPRESE
DELL'UNIVERSITA'
DEGLI STUDI DI TORINO*

**GUIDA ALLA REDAZIONE
DI UN BUSINESS PLAN**

A cura di Stefano Bresciani¹




¹ Stefano Bresciani è Dottorando in Economia Aziendale presso il Dipartimento di Economia Aziendale - Sezione di Economia e Direzione delle Imprese della Facoltà di Economia dell'Università di Torino

PARTE I: ASPETTI GENERALI

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.

Il business plan ha quindi tre funzioni principali:

-  Serve per formalizzare le idee di gestione dell'impresa
-  Serve come strumento di verifica a consuntivo per valutare le performance dell'impresa in un determinato arco temporale
-  Serve 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. Proprio per questo la sua stesura deve essere particolarmente curata ed esaustiva, sia nel contenuto sia nella forma di presentazione: le notizie e le idee in esso contenute devono essere precise e dettagliate, ma al tempo stesso anche innovative ed accattivanti. Chi redige un business plan deve infatti tener presente che l'interlocutore potrebbe leggerne decine ogni settimana, quindi un documento prolisso, lungo e noioso potrebbe disinteressare completamente. 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.

Scendendo sempre più nell'ambito operativo, è possibile analizzare nello specifico le diverse funzioni del business plan:

1) Il business plan come strumento di pianificazione e gestione di impresa

Uno degli aspetti più importanti da tenere in considerazione è che un business plan è un documento che deve sempre essere aggiornato. Esso deve costantemente essere sottoposto a revisione perché lo

scenario interno all'azienda, così come le condizioni esterne, possono mutare da un momento all'altro.

Nella sua funzione di pianificazione e gestione di impresa il business plan serve soprattutto per stabilire una linea di orientamento unitaria e coerente con tutti i livelli dell'impresa. Naturalmente, nella stesura del business plan sono avvantaggiate le imprese già avviate, in quanto possono basare le loro analisi su serie storiche ed esperienze ben consolidate; i dati utilizzati provengono da tutte le aree funzionali dell'impresa, il che fa comprendere come esso sia un utilissimo strumento per far emergere i problemi e le idee già in sede di pianificazione strategica.

2) Il business plan come strumento di verifica

La costante opera di verifica e aggiornamento del business plan è il presupposto indispensabile per la verifica dello scostamento tra i risultati attesi e quelli effettivamente raggiunti dall'azienda. In questo senso, sicuramente è fondamentale la sezione del business plan dedicata al piano finanziario: analizzando e misurando gli scostamenti per ciascuna business unit, il management può trarre fondamentali informazioni non solo sul semplice aggiornamento del business plan stesso, ma anche sulle linee operative dell'impresa. Proprio per questi motivi risulta fondamentale fare delle proiezioni il più possibile "realistiche", in modo da non deludere le aspettative. I possibili finanziatori, infatti, sono sicuramente più convincibili da risultati in linea con le previsioni o addirittura superiori alle previsioni rispetto a risultati distanti dalle performance previste.

3) Il business plan come strumento finanziario

La necessità del reperimento delle risorse finanziarie è forse la necessità più importante che spinge le imprese alla redazione di un business plan. Come già accennato, infatti, esso fornisce una fotografia dell'impresa nel suo complesso sia dal punto di vista organizzativo e gestionale, sia dal punto di vista strategico, consentendo ai potenziali finanziatori di avere un quadro esaustivo delle possibilità di business.

Proprio per questo motivo spesso le aziende si rivolgono a professionisti esterni per la stesura del business plan; infatti, può essere buona norma chiedere consiglio a persone esperte ma comunque in grado di esprimere un giudizio oggettivo, al di fuori dagli interessi dell'azienda. Inoltre un professionista può essere di aiuto per mettere in evidenza gli aspetti più particolari, i problemi che magari all'imprenditore possono sembrare insignificanti, per ridimensionare affermazioni esagerate, per mettere maggiormente in evidenza particolari aspetti a discapito di altri.

I DESTINATARI DEL BUSINESS PLAN

I principali destinatari di un business plan sono i potenziali finanziatori e investitori dell'azienda.

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.

Bisogna però tenere presente che la redazione di un ottimo business plan da sola non è sufficiente ad ottenere delle risorse. Vi sono, infatti, altri elementi importantissimi, la cui non considerazione porterebbe ad un sicuro insuccesso:

✚ Immagine: si tratta di un fattore fondamentale. L'immagine che l'impresa si è costruita di se negli anni in quanto ad affidabilità, a solvibilità, a correttezza, a capacità del management, sono tutti elementi che i potenziali finanziatori/investitori tengono in grande considerazione.

✚ Valutazione economica: è importante riuscire a dimostrare che i flussi di cassa generati in un certo periodo di T anni coprano almeno l'esborso iniziale.

✚ Garanzie: bisogna considerare il fatto che i finanziatori potenziali possano chiedere delle garanzie che salvaguardino il capitale in caso di insuccesso. Si tratta di pegni, ipoteche, ma anche di fidejussioni.

✚ Impegno di capitale da parte dell'imprenditore: spesso i potenziali finanziatori verificano la parte di capitale impegnata direttamente dall'imprenditore nel progetto. Essi sostengono infatti che un apporto considerevole di capitale da parte dell'imprenditore stesso sia la migliore garanzia del suo impegno e quindi del successo del business.

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 di marketing
6. Il piano operativo
7. Management e organizzazione
8. Traguardi principali
9. Struttura e capitalizzazione
10. Il piano finanziario
11. 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.

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 attrarre l'attenzione dei potenziali finanziatori.

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
- ✚ Finalità. L'obiettivo è quello di spiegare nel dettaglio le possibilità di impiego
- ✚ Attrattive. 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.

5. 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
- ✚ Ricerca di mercato
- ✚ Previsioni di vendita
- ✚ Materiale di supporto

Vediamo nel dettaglio gli aspetti elencati.

A) Definizione del mercato e opportunità di inserimento

E' bene cominciare con l'analisi del settore nel quale si vuole investire individuando le eventuali barriere all'entrata presenti, come: necessità di realizzare elevati volumi di produzione e vendita; difficoltà di accesso ai canali distributivi; livello di sofisticazione del prodotto/servizio; bisogno di finanziamenti elevati; possibili norme che regolano l'ingresso nel settore; concorrenti potenti.

L'analisi del settore permetterà di cogliere le caratteristiche e le tendenze della domanda e dell'offerta di prodotti e servizi, ed ancora le minacce (dovute ai cambiamenti generabili all'interno del mercato) e le opportunità (ad esempio leggi di finanziamento agevolato, normativa favorevole, apertura di nuovi mercati, economie di scala, facile reperimento di materie prime...) presenti nel settore. Lo scopo è dare al potenziale investitore un'idea della rete all'interno della quale opererà l'impresa, la sua posizione sul mercato e altri dati analoghi.

I dati raccolti vanno ora posti in relazione al prodotto/servizio che vogliamo offrire evidenziando i punti di forza (buona conoscenza del mercato, conoscenze tecniche del prodotto, flessibilità produttiva, ...) e di debolezza (problemi tra i soci, scarsa clientela, scarse informazioni sul cliente e sul mercato) propri e dei concorrenti. Questo ci darà già una prima idea della bontà della nostra attività ed, eventualmente, ci fornirà gli strumenti necessari per modificarla e migliorarla (come ad esempio il cambiamento della strategia, l'assunzione di altro personale, il potenziamento della ricerca e sviluppo,...).

E' importante evitare l'errore diffuso di confrontare il prodotto che si spera di lanciare entro 18 mesi, con quanto si trovava sul mercato qualche tempo fa o si trova attualmente, senza valutare la concorrenza prevedibile nel prossimo futuro.

Questo significa analizzare il mercato specifico cui ci si vuole rivolgere (aspetti attuali e previsionali) e definire il target di clienti che si vuole raggiungere (comportamenti di consumo, propensione di spesa, influenze), in modo che il rapporto con il cliente sia vincente. Perché questo accada bisogna pensare ad esempio a come trasmettergli l'immagine aziendale, non solo attraverso le prestazioni tecniche del prodotto ma anche attraverso il livello dei servizi e tutte quelle occasioni in cui egli può essere influenzato (la cordialità del personale nei contatti esterni, ad esempio). Quindi occorre rivolgersi a lui con un ampio raggio di azione, considerando prima di tutto che ciò che si offre al cliente è il soddisfacimento dei suoi bisogni. Il vantaggio competitivo dell'azienda sarà rappresentato dalla capacità di diagnosi dei bisogni del cliente in modo da creare un prodotto/servizio su misura e quindi mirato.

Per realizzare tutto questo, il lavoro da svolgere è ingente, e passa attraverso due tipi di analisi della domanda:

1) Una ricerca quantitativa, che permetterà di sapere del cliente:

- ✚ Quanto acquista, per identificare i volumi di vendita
- ✚ Dove acquista, per scegliere un buon sistema distributivo
- ✚ Quando acquista, per un eventuale stagionalità nell'acquisto
- ✚ Chi e come effettua l'acquisto
- ✚ Chi interviene nell'acquisto

2) Una ricerca qualitativa, attraverso la quale verranno esaminate le varie fasi che attraversa il consumatore prima di acquistare, individuandone motivazioni e bisogni:

- ✚ Insorgere del bisogno
- ✚ Raccolta delle informazioni, individuando le varie alternative di acquisto
- ✚ Valutazione delle alternative, sulla base di giudizi soggettivi/oggettivi
- ✚ Scelta tra le alternative, sulla base di gusti, esigenze, convenienze, ecc.
- ✚ Valutazione post-acquisto, momento in cui il consumatore esprime giudizi di gradimento o meno

Al termine dell'analisi, i dati raccolti devono essere inseriti in uno schema logico di riferimento, in modo da ottenere una divisione in segmenti o clusters della potenziale clientela. Possono quindi essere prese in considerazione, a questo fine, alcune variabili di segmentazione, come:

- ✚ Criteri demografici e geografici
- ✚ Criteri socio-economici
- ✚ Stili di vita e preferenze
- ✚ Comportamenti d'acquisto e di consumo

sempre però tenendo nella dovuta considerazione alcune difficoltà nella sua realizzazione, quali:

- ✚ Possibilità di misurare il numero di potenziali clienti e il loro acquisto medio.
- ✚ La domanda deve poter portare ad un fatturato tale da coprire almeno l'investimento iniziale.
- ✚ Le risorse di cui disponiamo devono essere adeguate al segmento.
- ✚ Bisogna avere le competenze necessarie per entrare nel segmento.
- ✚ La concorrenza rappresenta un altro importantissimo elemento di scelta.

B) Concorrenza e fattori esogeni

L'analisi della concorrenza è utile per diversi motivi:

- per avere informazioni sui prodotti offerti, simili o uguali ai nostri (qualità, prezzo, servizi connessi);
- per scoprirne i punti di forza e di debolezza;
- per scoprire le soluzioni che hanno dato gli altri a problemi simili ai nostri;
- per esaltare i nostri punti di forza o lavorare su eventuali punti di debolezza.

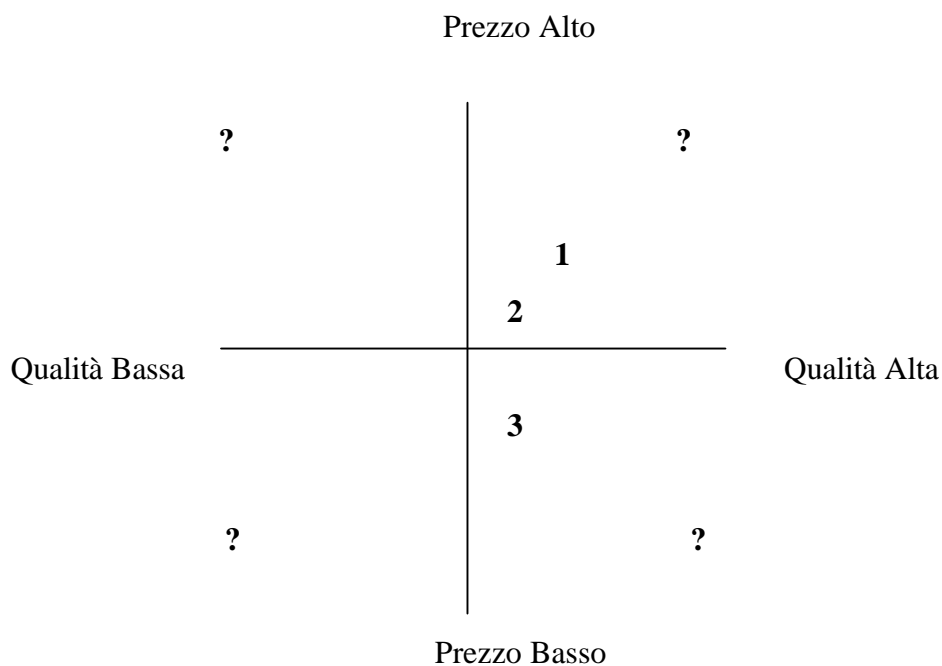
Nell'analisi della concorrenza vengono prese in considerazione le imprese che offrono prodotti uguali o sostituibili, in termini di: numero, dimensioni, caratteristiche, quote di mercato, punti di forza e debolezza, prezzi, così da essere capaci e pronti a rispondere alle loro contromosse. Nello specifico, ci confronteremo con almeno due o tre concorrenti, studiandone alcuni elementi:

	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
• dimensioni in termini di fatturato	-----	-----	-----
• numero di dipendenti	-----	-----	-----
• tipo di clientela	-----	-----	-----
• prezzi e qualità del prodotto/ servizio	-----	-----	-----
• localizzazione	-----	-----	-----
• promozione	-----	-----	-----

La natura, la forza, l'abilità della concorrenza sono fattori critici per le prospettive di qualsiasi impresa. Ciò è particolarmente importante nel caso delle piccole imprese neonate, che entrano in mercati dominati da organizzazioni già affermate e che hanno a disposizione risorse superiori.

Tra gli errori più comuni vi sono: la mancata considerazione della reazione al proprio progetto da parte di concorrenti esistenti e potenziali; la sopravvalutazione della propria forza di competizione e la sottovalutazione dei propri punti deboli.

A questo punto è possibile definire il posizionamento di qualità/prezzo rispetto, ad esempio, ai concorrenti 1, 2, 3 della tabella soprastante.



Domanda: “dove conviene posizionarci ?”

Sicuramente là dove la concorrenza è carente o poco competitiva, cioè non in grado di soddisfare i bisogni dei consumatori. Prima cosa sarà quindi capire se è conveniente entrare o meno nel mercato. Solo successivamente, in caso affermativo, decidere in che modo, vale a dire con quale strategia di prezzo/qualità. E' consigliabile partire in prossimità del centro, dove cioè il rapporto qualità/prezzo è medio. Solo dopo la definizione di una strategia, e con il tempo, ci si potrà muovere verso posizionamenti mirati e più vantaggiosi.





C) Strategia di marketing

Dopo aver definito l'obiettivo e analizzato gli aspetti del mercato, si potranno individuare 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 quali puntare, in base al tipo di prodotto/servizio che si vuole offrire. Una strategia innovativa che consenta di offrire un prodotto/servizio migliore o che sappia individuare segmenti di mercato i cui bisogni non sono ancora stati soddisfatti, costituisce sicuramente un ottimo punto di partenza. Si punta quindi su elementi distintivi per essere il meno generici possibili e per differenziarsi dalla concorrenza.

Bisogna inoltre tenere presente che, nel definire le strategie, lo scopo non è solo quello di nascere, ma anche quello di sopravvivere ed avere delle prospettive di crescita (in relazione ovviamente alle prospettive di crescita del mercato). Risulta pertanto molto utile un'analisi di tutte le variabili del marketing mix:






Mercato:

Quando si decide di entrare in un mercato, le possibilità risultano da combinazioni differenti:

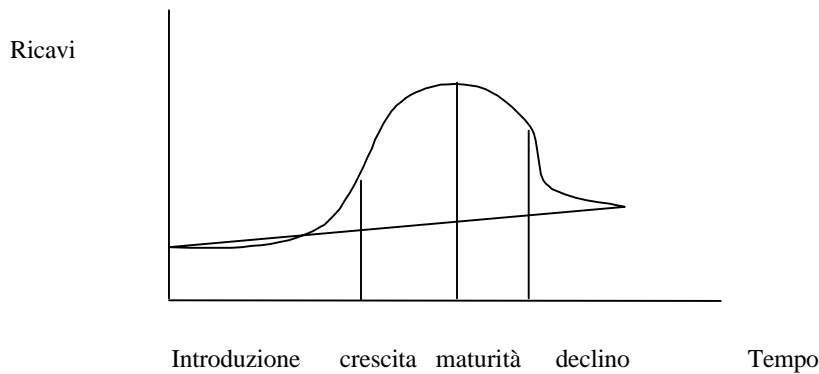
-  *Mercati attuali con prodotti attuali*, cioè già esistenti, quindi è una soluzione consigliabile solo se vi sono ancora ampi spazi di crescita.
-  *Mercati nuovi con prodotti attuali*, trovando cioè delle novità di presentazione dei prodotti attuali.
-  *Mercati attuali con prodotti nuovi*, che permetterà di ottenere, almeno inizialmente, delle posizioni di monopolio.
-  *Mercati nuovi con prodotti nuovi*, caratterizzato da un alto rischio, ma anche da grandi potenzialità.

Prodotto:

Nel definire il modo attraverso il quale rispondere ai bisogni del mercato, non ci si deve limitare al prodotto/servizio in senso stretto che si vuole offrire. E' importante mettere a punto un prodotto 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

Inoltre, nella definizione di una buona strategia, è importante considerare che ogni prodotto ha un suo ciclo di vita che verrà influenzato dalle condizioni di mercato. Il prodotto affronta quattro fasi temporali:



dove:

- introduzione: prodotto nuovo, crescita lenta;
- crescita: prodotto affermato, crescita forte;
- maturità: prodotto stabile, crescita stabile;
- declino: riduzione dei profitti, crescita lenta.

Prezzo:

Il prezzo è un importante elemento di differenziazione. Al contrario di come si possa pensare, la politica del prezzo più basso, non sempre è buona. A volte, infatti, il consumatore associa al prezzo basso anche scarse qualità e competenze. Per questo, c'è chi non vuole agire sul prezzo ma preferisce puntare su altri elementi, quali la qualità o servizi aggiuntivi di carattere innovativo. In questi casi il livello del prezzo può essere anche più elevato. Ad ogni modo la determinazione del prezzo deve tenere 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

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 generali e garantire un profitto sufficiente)
- Prezzo orientato alla concorrenza (in genere utilizzato per i prodotti simili)

Distribuzione:

I canali di distribuzione sono diversi e con caratteristiche proprie (ingrosso, grande distribuzione, dettaglio e vendita diretta). La scelta deve essere adatta al tipo di prodotto offerto e al tipo di clientela da raggiungere. Ovviamente ci sono anche considerazioni pratiche, come ad esempio i costi di distribuzione e la distanza massima che il potenziale cliente è disposto a raggiungere per l'acquisto del prodotto/servizio.

Promozione:

La *pubblicità*, è uno strumento da utilizzare soprattutto nella fase di lancio di un'impresa. In questa importante e delicata fase è consigliabile non risparmiare, ma piuttosto investire al meglio, ricordando che con questo strumento comunicheremo all'esterno la nostra identità ed evidenzieremo i nostri punti di forza rispetto alla concorrenza.

La pubblicità può essere di due tipi:

- Istituzionale: ha per oggetto l'immagine dell'azienda, l'organizzazione ed il marchio;
- di prodotto: ha per oggetto il prodotto stesso

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.

6. 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.

Anche in questa sezione bisogna cercare di essere chiari, logici e accurati nella descrizione, senza però usare termini troppo tecnici e incomprensibili.

Alla luce di quanto esposto, quindi, un piano operativo deve indicare:

-  Come si intende sviluppare il prodotto
-  Come avviene la produzione
-  Come sarà offerta l'assistenza tecnica
-  Quali sono i fattori di influenza




Vediamo nel dettaglio i punti citati.

A) Sviluppo del prodotto

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

B) Produzione

In questa fase può essere utile una descrizione delle risorse e dei processi che portano al risultato finale. I problemi pratici più comuni riguardano i seguenti aspetti:

- 📊 La previsione precisa dei flussi di cassa per verificare la possibilità o meno nei diversi mesi dell'anno di pagare le risorse
- 📊 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.

C) Assistenza post-vendita

La crescita della concorrenza ha spostato la competizione dalla variabile marketing mix prezzo al servizio offerto al cliente. Ecco quindi che dedicare una parte del business plan all'assistenza post-vendita può essere indispensabile.

Occorre pertanto tenere presente una serie di aspetti di primaria importanza:

- 📊 Spesso nel caso di una nuova impresa è preferibile dare in appalto a terzi il servizio di assistenza, in modo da ridurre i costi e la complessità delle operazioni. Inoltre la collaborazione con una società di assistenza rinomata e apprezzata può servire ad accrescere la credibilità della nuova impresa sul mercato.
- 📊 Seguire bene il cliente nella fase immediatamente successiva all'acquisto aumenta il grado di fidelizzazione della clientela.

D) Fattori di influenza esterni

In questa sezione spetta all'imprenditore scegliere quali sono le influenze esterne così rilevanti da essere citate.

I principali fattori di influenza esterna 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.

7. 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;
- ✚ 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 (di cui si alleggeranno 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.

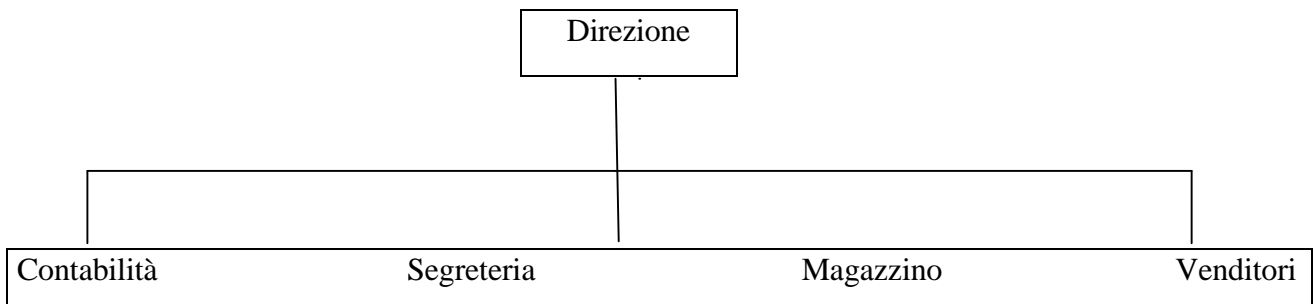
Nella definizione dell'organizzazione la prima fase del lavoro consiste nell'identificazione delle *funzioni aziendali* in base all'attività che vogliamo svolgere; ecco quali possono essere:

- ✚ 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: (già descritta ampiamente in precedenza).
- ✚ Funzione vendite: intesa non solo come distribuzione del prodotto ma anche come 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: 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.

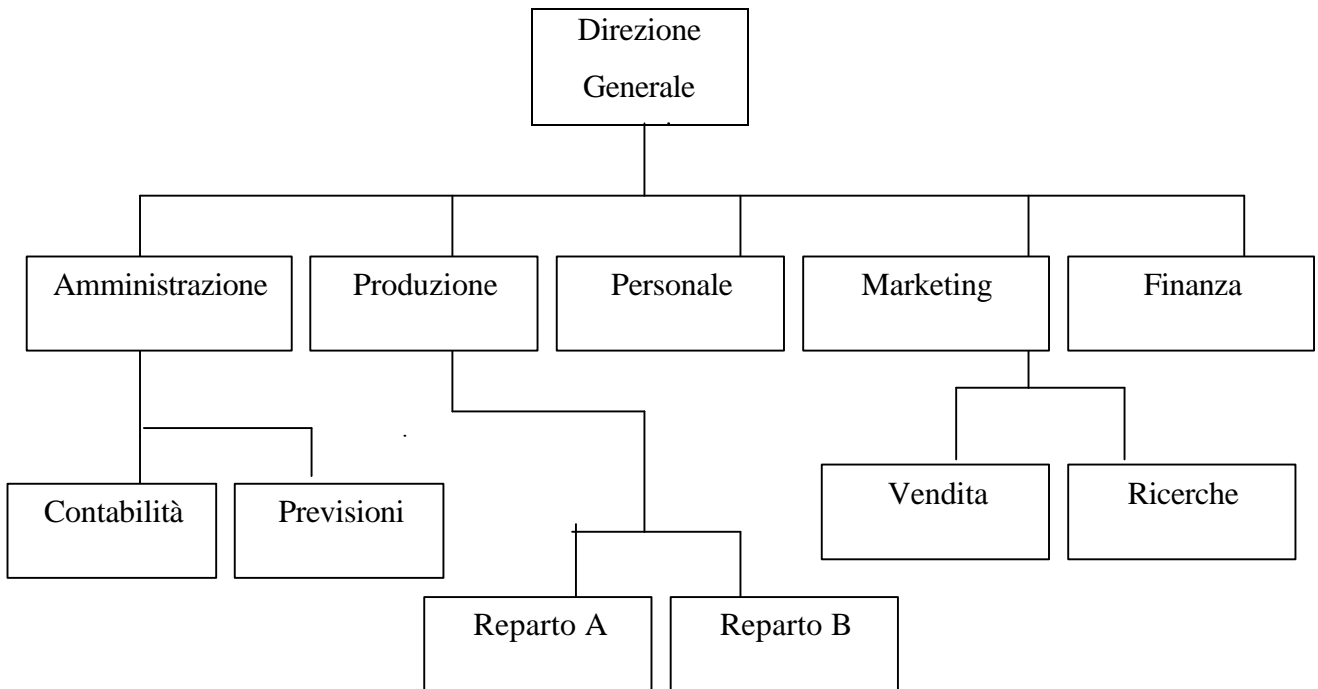
Si riportano qui di seguito tre esempi di strutture organizzative (organigrammi):

a) *struttura semplice*



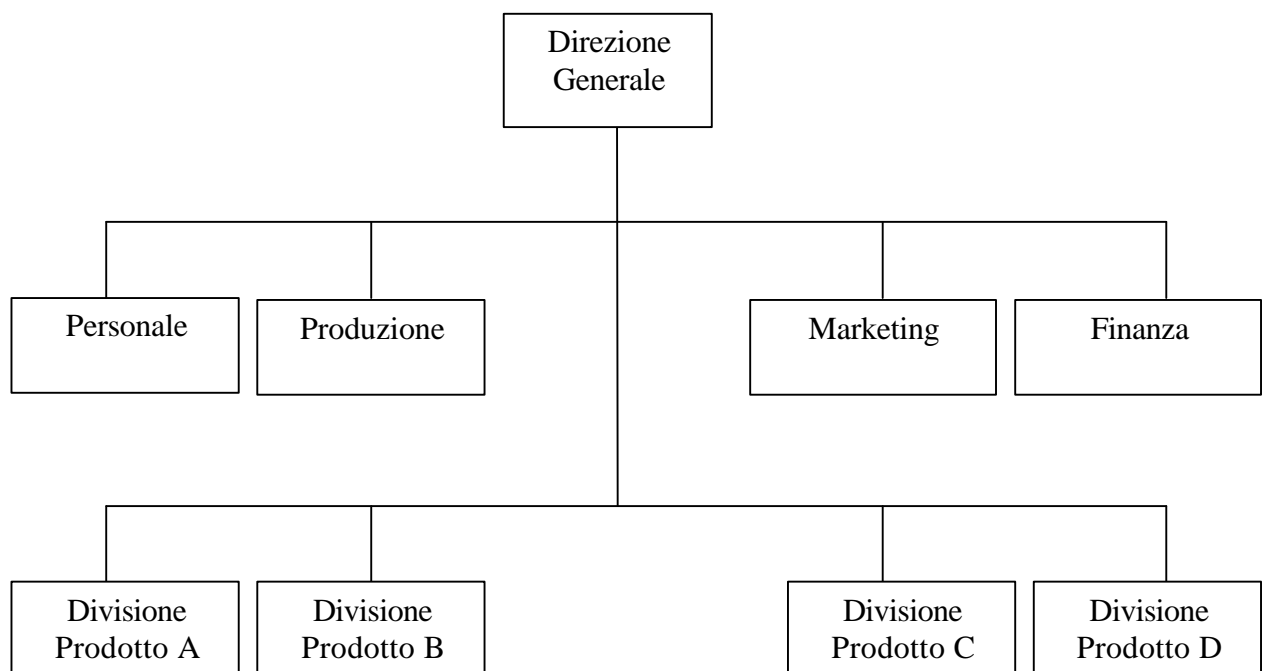
Le funzioni specifiche sono gestite dai singoli operatori, non ci sono organi direttivi, ad eccezione della direzione (titolare). Struttura semplice e snella, con una buona comunicazione interna, ideale per le imprese neonate, di piccole dimensioni, ma meno adatta alle situazioni complesse.

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.

8. TRAGUARDI PRINCIPALI

La sezione dedicata ai traguardi principali serve a definire ed individuare le tappe principali dello sviluppo dell'impresa e i relativi tempi previsti.

Naturalmente, anche in questo caso, la sintesi, unita alla chiarezza e alla precisione, sono requisiti indispensabili alla buona riuscita del documento.





Non vanno, comunque, mai tralasciati i seguenti steps:

-  gli accordi di finanziamento
-  lo sviluppo del prodotto
-  l'avvio dei test di mercato e della produzione
-  l'avvio della vendita del prodotto
-  il raggiungimento della copertura dell'esborso iniziale
-  l'ampliamento dell'attività

9. STRUTTURA E CAPITALIZZAZIONE

La sezione struttura e capitalizzazione ha lo scopo di descrivere di cosa ha bisogno l'impresa per avviare il progetto o l'attività, oltre che indicare la forma giuridica prescelta e le modalità di capitalizzazione.

Questa sezione del piano può essere strutturata nel modo seguente:





-  Forma giuridica e modalità di finanziamento
-  Fabbisogno di capitale. L'imprenditore deve indicare se prevale, per i finanziatori, una partecipazione diretta al capitale d'impresa, magari attraverso azioni, obbligazioni, od obbligazioni convertibili.
-  Prestiti a termine
-  Tipologie di azioni

10) PIANO 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. Infatti, se tali proiezioni vengono effettuate con precisione e accuratezza e sono sostenute da dati convincenti, 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 rispecchino 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 informazioni che non devono mai mancare in un piano finanziario sono:

-  La spiegazione delle proiezioni effettuate
-  Conto Economico preventivo di almeno tre anni (dati trimestrali per i primi due anni, annuali dal terzo in poi)
-  Prospetti del flusso di cassa dettagliati
-  Stato Patrimoniale preventivo per almeno tre esercizi

In particolare, il documento più importante da inserire nel piano finanziario è il bilancio revisionale. Si tratta di uno strumento di controllo e di comunicazione aziendale, di valutazione della realizzabilità e profittabilità del progetto.

Tutti i parametri necessari alla definizione di un piano economico-finanziario derivano dalla contabilità aziendale che permetterà di redigere:

-  Conto economico
-  Stato patrimoniale

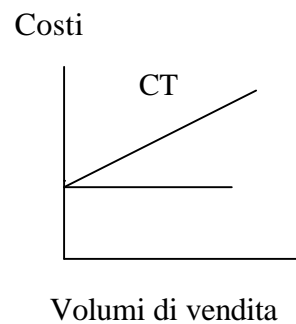
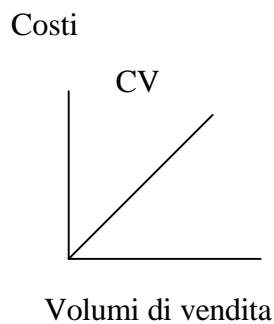
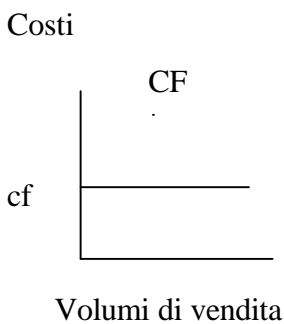
In particolare si fa riferimento a valori *riclassificati*, cioè riorganizzati ai fini di un'analisi economico-finanziaria della gestione dell'impresa.

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.



Conto Economico riclassificato:

Ricavi di vendita o complementari

(-) Costi variabili:

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:

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.

Il margine di contribuzione:

Indica il contributo che la vendita di ogni singola unità di prodotto apporta alla copertura dei costi. E' uno strumento che ci permette di identificare quali sono i prodotti più redditizi, ed è uguale alla differenza tra prezzo unitario del prodotto e il costo variabile unitario necessario per la produzione e la vendita del bene:

$$\text{MdC} = \text{Pu} - \text{Cvu}$$

• **MdC = 0**

Il prezzo unitario è esattamente uguale al costo variabile, cioè il ricavo di vendita unitario del bene è in grado di coprire solo i costi variabili ma non i costi fissi.

- **MdC < 0**

Il prezzo unitario è più basso del costo variabile, cioè il ricavo di vendita unitario del bene non è in grado di coprire tutti i costi variabili e i costi fissi.

- **MdC > 0**


Il prezzo unitario è più alto del costo variabile, cioè il ricavo di vendita unitario del bene è in grado di coprire tutti i costi variabili e anche parte dei costi fissi.


Sulla base di queste premesse, per ciascun prodotto bisogna valutare il contributo alla copertura dei costi fissi e variabili. I prodotti più profittevoli sono quelli con il margine di contribuzione più elevato. Si cercherà comunque di scegliere il mix di prodotti più profittevoli.

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.

Stato Patrimoniale riclassificato

Impieghi di capitale (attività)	Fonti di finanziamento (passività)
ATTIVO CIRCOLANTE	PATRIMONIO NETTO (fonti permanenti)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liquidità immediate <ul style="list-style-type: none"> Cassa Banca c/c ✓ Liquidità differite <ul style="list-style-type: none"> Crediti vs/clienti Altri crediti a breve ✓ Rimanenze (finali) di magazzino <ul style="list-style-type: none"> Materie prime, sussidiarie e di consumo Prodotti in corso di lavorazione Prodotti finiti 	<ul style="list-style-type: none"> Capitale sociale Riserve Versamento soci in conto capitale Utile o perdita d'esercizio
ATTIVO FISSO	PASSIVO CORRENTE (debiti a breve scadenza: <12 mesi)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Immobilizzazioni materiali <ul style="list-style-type: none"> Terreni e fabbricati Impianti e macchinari Attrezzature Altre ✓ Immobilizzazioni immateriali <ul style="list-style-type: none"> Costi di impianto e ampliamento Costi di ricerca, sviluppo e pubblicità Diritti di brevetto e opere dell'ingegno Avviamento Altre ✓ Immobilizzazioni finanziarie <ul style="list-style-type: none"> Partecipazioni Crediti finanziari a medio-lungo termine Altre 	<ul style="list-style-type: none"> Debiti vs/fornitori Debiti bancari a breve Altri debiti a breve termine
	PASSIVO CONSOLIDATO (debiti a lunga scadenza: >12 mesi)
	<ul style="list-style-type: none"> Mutui TFR Altri debiti a lungo termine

Nello stato patrimoniale deve sussistere la relazione impieghi di capitale = fonti di finanziamento

SISTEMA DI INDICI

Anche gli indici di bilancio servono a fare delle previsioni, verificando se la nuova iniziativa è correttamente impostata e correggendo eventuali sfasature prima che si verifichino.

L'analisi condotta dagli indici può essere fatta:

- a *consuntivo*, per cogliere eventuali squilibri in cui è incorsa l'impresa durante l'anno, individuandone le cause.
- A *preventivo*, per individuare in anticipo le giuste connessioni tecniche, commerciali, economiche e finanziarie, che devono sussistere all'avvio di un'attività.

INDICI DI STRUTTURA FINANZIARIA:

I principali indici di struttura finanziaria sono:

- Grado di elasticità del capitale investito: $\text{CAPITALE D'ESERCIZIO/IMMOBILIZZAZIONI}$
- Quoziente di indebitamento: $\text{PASSIVO COMPLESSIVO/CAPITALE DI RISCHIO}$
- Rigidità delle fonti: $\text{CAPITALE ACQUISITO/PASSIVITA' A BREVE}$

INDICI DI SITUAZIONE FINANZIARIA

I principali indici di situazione finanziaria sono:

- Indice di liquidità: $(\text{LIQ. IMMEDIATE} + \text{LIQ. DIFFERITE}) / \text{PASSIVITA' CORRENTI}$
- Indice di disponibilità: $\text{CAPITALE CIRCOLANTE} / \text{PASSIVITA' CORRENTI}$

INDICI DI REDDITIVITA':

I principali indici di redditività sono:

- ROE: Utile d'esercizio netto/Equity (Cap. Sociale + Riserve + Utile)
- ROI : ROP/Capitale investito (deb. Fin. + equity)
- $ROI = ROS * RA$
- ROS: ROP/Fatturato
- RA: Fatturato/Capitale investito

MON = Reddito operativo

ROS = Tasso di redditività delle vendite

RA = Rotazione del capitale investito

INDICI DI CAPITAL BUDGETING

I principali indici di capital budgeting sono:

- NPV (Net Present Value): sommatoria dei flussi di cassa e del valore finale attualizzati, scontati dell'investimento iniziale. Si basa sull'assunto che attualizzando i flussi di cassa generati da un progetto, se si ottiene un importo pari ad almeno l'esborso iniziale necessario ad avviarlo, tale progetto è valido.
- IRR (Internal Rate of Return): valore del tasso di sconto visto come costo opportunità per cui $NPV = 0$. In pratica è il tasso di attualizzazione che rende la sommatoria dei flussi di cassa attualizzati generati da un progetto uguale a zero.

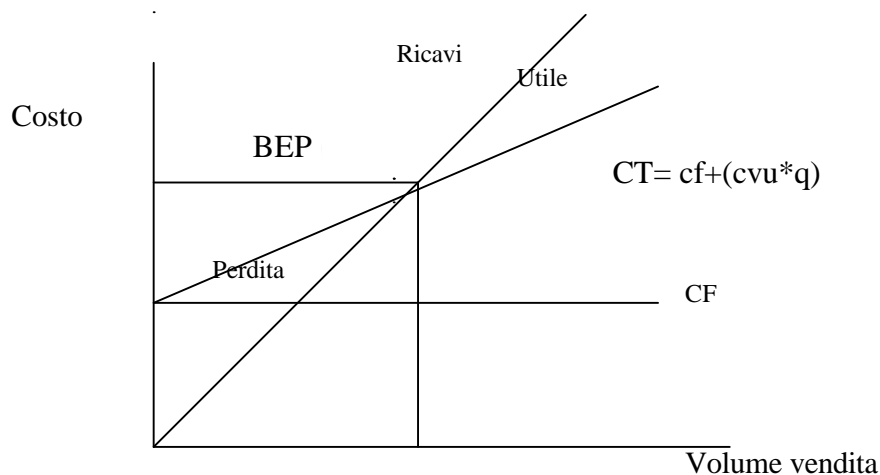
- Il Break Even Point

L'analisi di break even o del punto di pareggio serve ad evidenziare in quale momento e per quale volume di vendita la nostra azienda raggiunge il pareggio tra costi e ricavi. Sarebbe a dire individuare il momento in cui la nostra azienda smette di essere in perdita ed inizia a realizzare un profitto riuscendo a coprire con i propri ricavi sia i costi fissi che i costi variabili connessi alla produzione.

Il break-even point, o punto di pareggio, è uno strumento che ci permette di sapere quanto produrre e vendere per cominciare a guadagnare, quindi ci indica quali sono i volumi di produzione che copriranno i costi e ci garantiranno un guadagno.

Una formula e un grafico aiuteranno a capire meglio:

$$Q \text{ BEP} = C_f / (P_u - C_{vu})$$



Si tratta in sostanza, di valutare la *convenienza economica* individuando le interconnessioni tra costi, volumi di produzione e ricavi.

- PBT (Pay Back Time): è il tempo in cui la sommatoria dei flussi di cassa attualizzati pareggia l'investimento iniziale

11) APPENDICI

Come ricordato durante la trattazione, in genere l'appendice di un business plan contiene:

- A. Curriculum vitae dei dirigenti
- B. Analisi della concorrenza
- C. Proiezioni delle vendite per mercati e linee di prodotto
- D. Analisi dei profitti per linea di prodotto