



D2T START CUP
DISTRETTO TECNOLOGICO TRENINO START CUP

IL BUSINESS PLAN

Premessa

(“Il business plan”, Antonio Borrello 2005)

In generale, l'imprenditore, fin dal momento in cui concepisce l'idea di business, ha ben chiaro dove desidera arrivare e attraverso quali strade. Nasce in lui quella che viene abitualmente definita la “*visione imprenditoriale*”.

La visione imprenditoriale ha un orizzonte strategico e non operativo: è la base della motivazione imprenditoriale e definisce la filosofia di condotta verso il raggiungimento di un obiettivo.

In un sistema competitivo di mercato estremamente complesso ed evoluto, creare e sviluppare con successo un'idea imprenditoriale richiede l'adozione di un approccio razionale, volto allo studio delle variabili del gioco economico interne ed esterne all'organizzazione aziendale, che consente di seguire da vicino le evoluzioni del mercato. Per ottenere un simile risultato, assume peso rilevante l'attività della pianificazione, questa volta non più intesa come strategica (*visione imprenditoriale*), ma come operativa. Strumento di questa condotta manageriale è proprio il business plan.

Il Business Plan è “uno strumento alla base di un processo di pianificazione sistematico ed efficace”; è uno strumento di analisi e di lavoro, estremamente utile sia nella determinazione della fattibilità di un investimento sia nella gestione dell'impresa.

Dal punto di vista del contenuto, il Business Plan deve rispettare alcuni requisiti minimi in termini di informazioni, mentre la sua forma è strettamente legata alla finalità per cui è redatto e, al tempo stesso, alla tipologia di progetto al quale si riferisce.

Per supportare i giovani partecipanti al premio impresa innovazione “D2T Start Cup” nella formalizzazione dell'idea d'impresa attraverso un “business plan”, abbiamo costruito una traccia dei contenuti che dovrebbero essere esplicitati al fine di rendere l'idea di business chiara e comprensibile e, al tempo stesso, evidenziarne i punti di forza e la competitività sul mercato.

Questa traccia – la cui adozione non è obbligatoria - vuole essere semplicemente una proposta di percorso per aiutare il concorrente nella descrizione della business idea e nell'esplicitazione del progetto d'impresa.



PROPOSTA DI PERCORSO per la formalizzazione del progetto d'impresa

1- L'imprenditore e 'idea imprenditoriale

Presentazione del neo-imprenditore (o del team imprenditoriale, in caso di gruppo), illustrando competenze, esperienze e percorso che hanno favorito la nascita dell'idea d'impresa.

E' importante concentrare l'attenzione sulla motivazione alla base della scelta imprenditoriale e sulla "visione dell'imprenditore", intesa quale obiettivo finale al quale egli vuole giungere, unito alla filosofia che orienterà il percorso di sviluppo.

In una presentazione analitica, potrebbero essere evidenziati, a titolo esemplificativo:

- Competenze professionali specifiche (conoscenza e abilità tecniche, commerciali, eventuali esperienze pregresse come dipendente o come lavoratore autonomo, esperienza extra lavorativa, ecc.) ;
- Tratti caratteriali significativi (natura intraprendente, spirito imprenditoriale, capacità organizzative, di relazione, di vendita).
- Motivazioni della scelta del settore (esperienza, passione, hobby, studio, contatti, opportunità, ecc.)

2 – La descrizione del business

Presentazione del prodotto o servizio oggetto dell'idea di impresa, unitamente al bisogno soddisfatto dalla proposta.

Al fine di facilitare la comprensione del progetto, potrebbero essere esplicitati, a titolo esemplificativo:

- Tipologia di servizi / prodotti offerti, descritti in modo dettagliato ed evidenziando punti di forza e debolezza, caratteristiche che li qualificano come innovativi, unici, competitivi, ...
- Caratteristiche tecniche del prodotto/servizio e modalità di funzionamento, con indicazione dei prodotti/servizi che eventualmente completano l'offerta commerciale (ad esempio: garanzie, coperture assicurative, formazione di base sull'utilizzo di particolari supporti, assistenza pre e post vendita, ecc.)
- Tipologia di bisogni che il prodotto/servizio soddisfa, vantaggi per il consumatore/utente



3 - Analisi di mercato

Una fotografia del settore in cui andrà ad operare la nuova impresa, focalizzando l'attenzione sugli elementi più rilevanti ai fini della valutazione del progetto complessivo.

Qualora sia stata realizzata un'analisi di mercato ad hoc, è opportuno evidenziarlo. In ogni caso, a titolo esemplificativo, in questa sezione dovrebbero essere esplicitati:

- Caratteristiche generali e trend del settore/i di riferimento (settore maturo o in crescita, grado di innovatività nel settore, trend ultimi anni,..)
- Ricostruzione dei tratti fondamentali della filiera produttiva (qualora significativa per il tipo di impresa).
- Caratteristiche dell'offerta:
 - Analisi dei prodotti e servizi concorrenti (omologhi, sostitutivi, alternativi, ...)
 - Analisi dei principali competitors attivi sul mercato di riferimento (localizzazione geografica, quota di mercato, concorrenza indiretta, punti di forza e di debolezza..).
- Fornitori e i canali distributivi
- Posizionamento competitivo
- Trend e le previsioni mercato e settore

4 – Le strategie

Presentazione delle strategie aziendali, esplicitando gli obiettivi strategici e quindi le leve che si ritiene opportuno attivare per perseguire gli obiettivi.

In questa sezione è opportuno dettagliare quindi anche il piano di marketing, che dovrà includere, a titolo esemplificativo:

- Target

La tipologia di cliente al quale è rivolta la proposta di prodotto/servizio (caratteristiche, segmentazione, ..), precisando, ad esempio se si tratta di consumatori finali (Business to Consumer) e/o di intermediari (Business to Business) e quali caratteristiche principali li identificano (consumer: numerosità, motivazioni di acquisto, aspettative, abitudini di consumo, ...; business: imprese private o enti pubblici, numerosità, dimensione, area geografica in cui operano, aspettative)

- Prezzi e promozioni

Indicare su che fascia di prezzo si intende posizionare il prodotto/servizio e relative motivazioni (allineamento con i prezzi dei concorrenti, opzione per una fascia di prezzo alta, politica aggressiva con prezzi molto bassi), evidenziando anche se e quali attività promozionali si intende porre in essere per far adottare il prodotto/servizio (ad esempio: sconto quantità; attività in store; comarketing; ecc.)

- Canali commerciali e modalità di vendita

In questa sezione è opportuno dettagliare, a titolo di esempio:

- come si intende commercializzare i prodotti/servizi: con forza vendita interna, con rete di agenti, con concessionari e distributori autorizzati, ecc.



- dove si intende vendere (canali distributivi): direttamente presso la sede dell'azienda, on line (e-commerce), per corrispondenza o a domicilio, attraverso negozi monomarca/franchising, tramite la distribuzione moderna/organizzata.

- **Comunicazione**

Illustrare le azioni più idonee per farsi conoscere sul mercato di sbocco: creazione di un marchio/logo, pubblicità (comunicazione TV, stampa, affissioni, radio, sito internet, telemarketing, partecipazioni a fiere di settore, direct mailing, ecc..)

Quantificare l'investimento pubblicitario (che dovrà essere coerente con quanto indicato nella parte economica su base annua)

5 - Il Piano Operativo

Passando dalla fase più strategica a quella "operativa" - sul campo - è opportuno esplicitare quale debba essere la localizzazione dell'azienda, quale il network entro il quale andrà ad inserirsi (clienti e fornitori innanzitutto), su quali risorse dovrà costruire la propria capacità di produrre e di competere, sino ad identificare quale sia la forma giuridica più opportuna per lo sviluppo dell'attività.

Di seguito si riporta un dettaglio dei possibili punti di approfondimento, a titolo esemplificativo.

5a. Localizzazione dell'impresa

- Esplicitare la scelta di localizzazione dell'impresa, in relazione a variabili quali:
 - la situazione dei collegamenti viari e dei rifornimenti
 - la presenza di un mercato di sbocco promettente per il prodotto/servizio
 - lo sviluppo futuro dell'area
 - la presenza di spazi o di aree produttive coerenti con le esigenze dell'azienda
- In questa sezione è altresì opportuno evidenziare le modalità di implementazione della scelta di localizzazione, sia rispetto all'area della produzione che quella commerciale, se non coincidenti (costruzione, acquisto, locazione, ecc.)

5b. Dotazione tecnologica e tipologia di investimenti

- Precisare quali immobili, impianti, macchinari, attrezzature, tecnologie, brevetti e arredi sono necessari allo svolgimento dell'attività (specificando, ad esempio, se alcuni di questi sono già disponibili o se devono essere acquistati tutti, con quali modalità e in quanti anni vengono realizzati gli investimenti, ecc).

Se opportuno, è possibile precisare in questa sezione quali caratteristiche tecniche dei beni strumentali materiali e immateriali più importanti contribuiscono a migliorare le prestazioni dell'impresa e le possibili ricadute economiche.



5c. Fornitori e partner

- Illustrare quali sono i principali fornitori dell'impresa, distinguendo fra fornitori di materie prime, semilavorati o prodotti finiti e fornitori di servizi (consulenze tecniche, assistenza software, ecc.), soffermandosi su quelli strategici (posizione, dilazioni di pagamento, tempi e modalità di consegna, ecc.).
- Individuare eventuali partner con cui si possono stabilire delle collaborazioni per la realizzazione di prodotti / servizi.

5d. Attività e Organizzazione dell'impresa

Per chiarire quali attività l'impresa deve svolgere al fine di raggiungere gli obiettivi di business, è opportuno focalizzare l'attenzione sul ciclo produttivo e sulla catena del valore evidenziando, ad esempio:

- le attività rilevanti per incidenza sui costi, per contenuto innovativo e per lo sviluppo dell'azienda nel tempo (gestione forniture, produzione, distribuzione, servizi post vendita, attività commerciale, ricerca e sviluppo, gestione risorse umane, contabilità e amministrazione,...)
- L'organizzazione del ciclo produttivo e la saturazione della capacità produttiva, evidenziando le possibili criticità.
- Quali attività sono effettuate all'interno dell'impresa, quali vengono affidate all'esterno e le motivazioni alla base di tale scelta.
- Ricerca e sviluppo: obiettivi, organizzazione, risorse e tempi previsti per lo sviluppo dei nuovi prodotti (quando è rilevante per il tipo di attività).

5e. Forma giuridica e inquadramento

- Indicare la forma giuridica prescelta, motivando la scelta rispetto ad altre (responsabilità/rischi, capitali da investire, impegno attivo dei soci, costi di costituzione e di gestione, livello di conoscenza reciproca tra i soci, numero degli stessi, imposizione fiscale, definizione dei compiti ed assegnazione delle cariche).

6 - Le risorse umane e la struttura organizzativa

Il funzionamento dell'impresa ed il raggiungimento dei risultati non può prescindere dalla presenza di qualificate risorse umane. La valutazione della tipologia di competenze necessarie e della struttura organizzativa più adeguata per garantire efficacia ed efficienza rappresenta una variabile fondamentale del progetto. In questa sezione è opportuno evidenziare, idealmente:

- Le competenze necessarie per il funzionamento dell'impresa e delle persone che ricoprono le varie funzioni, con ipotesi sul loro reperimento e inquadramento contrattuale (soci, dipendenti, collaboratori, consulenti esterni).
- Il ruolo dell'imprenditore e/o dei soci
- Le politiche di sviluppo: previsione di nuovi inserimenti, di quali figure e con quali tempistiche.



D2T START CUP
DISTRETTO TECNOLOGICO TRENINO START CUP

7 - Risorse di finanziamento

L'investimento necessario per avviare l'attività, le fonti di finanziamento, il piano di ammortamento devono essere attentamente valutati ed esplicitati, fornendo il livello di dettaglio in grado di rendere affidabile la valutazione.

8 - Analisi economico finanziaria

A completamento della descrizione dell'idea di impresa, corredata di tutti i dettagli strategici ed operativi, è opportuno procedere con una analisi di validità economica, in grado di dimostrare la fattibilità economica del progetto d'impresa. Voci come investimenti, costi e ricavi attesi entrano subito in gioco per determinare il reddito operativo atteso nei primi tre anni di attività, per comprendere se il progetto è economicamente interessante.

La costruzione del piano integrato di fattibilità economico-finanziaria rappresenta l'ultima fase, che consente di prendere in considerazione, accanto a costi e ricavi, quali sono le risorse indispensabili per l'avvio dell'investimento e valutare quindi se il progetto, oltre che economicamente valido, è anche finanziariamente sostenibile, in relazione alle fonti di credito su cui verosimilmente si pensa di poter fare affidamento.

Questa fase richiede la determinazione delle principali voci, anche a livello aggregato, di entrata e di uscita, eventualmente dettagliate attraverso un ulteriore livello di approfondimento.

Per supportare i giovani partecipanti al premio impresa innovazione nella redazione dell'analisi economico – finanziaria, abbiamo costruito un foglio di lavoro che contiene una traccia di sviluppo dell'analisi ed include altresì un format di calcolo. Anche in questo caso, si tratta semplicemente di una proposta di percorso la cui adozione non è obbligatoria



D2T START CUP
DISTRETTO TECNOLOGICO TRENINO START CUP

9 - Analisi SWOT

L'Analisi SWOT è un utile strumento di supporto all'analisi del contesto (interno ed esterno) entro il quale si colloca e si sviluppa un progetto d'impresa. Essa, infatti, consente di visualizzare contemporaneamente:

- punti di forza interni (Strength);
- punti di debolezza interni (Weakness);
- opportunità esterne (Opportunities);
- minacce esterne (Threats)

Attraverso questo strumento è possibile, in base ad un'ottica sistemica, evidenziare in modo chiaro e sintetico le variabili che possono agevolare oppure ostacolare il raggiungimento degli obiettivi del progetto d'impresa, distinguendo tra fattori legati all'ambiente esterno e fattori legati invece all'organizzazione interna, e consentendo di orientare in modo più efficace le successive scelte strategiche ed operative.

Per questo è opportuno inserire questo tipo di analisi nel documento di presentazione del progetto d'impresa.