

## **COME NASCE L'IDEA IMPRENDITORIALE E COME SI SVILUPPA IL PROGETTO D'IMPRESA: IL BUSINESS PLAN**

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.

Alla nuova impresa serve una traccia che indichi la strada maestra sulla quale indirizzare la propria attività. Per questo è necessario dotarsi del business plan, un documento nel quale vengono identificate le principali azioni che saranno intraprese nel primo triennio di vita dell'impresa.

Il business plan è fondamentale per tutti i tipi di attività: un imprenditore deve essere sempre in grado di sapere cosa vuole fare e come farlo, avere uno strumento che possa aiutarlo nella valutazione dell'idea.

Il testo del business plan deve essere chiaro e conciso ma contenere il maggior numero di informazioni possibili. Pone subito in evidenza il settore di attività e i promotori; deve specificare le fonti dei dati ed essere corredato di efficaci tabelle e grafici illustrativi. Deve essere considerato come il trampolino di lancio per l'impresa che deve nascere perché serve per pianificare tutta l'attività. Non solo, deve seguire le vicende dell'impresa stessa ed essere costantemente aggiornato.

Gli obiettivi del business plan sono:

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, mercato, struttura organizzativa) e non solo la descrizione del prodotto/servizio;
4. sottolineare l'originalità dell'idea imprenditoriale;
5. verificare l'interesse della potenziale clientela;

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;
10. servire come "biglietto da visita" per presentare l'impresa all'esterno (potenziali soci, finanziatori, banche, clienti e fornitori).

Di seguito è riportata una traccia di business plan. E' solo un esempio di cosa e come sviluppare la propria idea imprenditoriale e quali elementi considerare per redigere un documento completo.

Si tratta di sviluppare le macro sezioni come un tema approfondendo i punti contrassegnati dalle lettere dell'alfabeto. Le pagine devono essere numerate.

La prima pagina deve essere dedicata alla copertina che deve contenere i dati dell'impresa: nome dell'azienda, indirizzo, recapito telefonico, fax, data della compilazione del business plan.

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

Qual è l'idea (missione)? Come è nata l'idea e in seguito a quali condizioni? Cosa pensi di vendere? A chi e in che modo? Questa è una sezione introduttiva in cui deve essere esplicitata:

- ✓ la missione (la funzione e il ruolo dell'impresa nel mercato e la ragione della sua esistenza),
- ✓ 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),
- ✓ il percorso professionale e personale degli aspiranti imprenditori in seguito al quale hanno deciso di avviare un'attività di impresa.

E' un momento di riflessione in cui devono essere esplicitate le motivazioni all'imprenditorialità perché avviare una qualsiasi attività di impresa comporta dei rischi e sicuramente la nascita di problemi di varia natura (dai rapporti con i soci a quelli con fornitori, clienti inadempienti ed eventuali finanziatori). E' importante quindi soffermarsi e ragionare sul contesto in cui l'idea è stata generata.

**FINALITÀ: una sintesi delle informazioni base da cui sviluppare il percorso di descrizione del business.**

## 1.1 LA MISSIONE

a) Definizione della missione aziendale

## 1.2 L'IDEA IMPRENDITORIALE

a) Nascita dell'idea imprenditoriale

b) Stato di avanzamento del progetto

c) Motivazioni all'imprenditorialità

d) Caratteri distintivi ed eventuali elementi di innovazione

### **1.3 LA FORMULA IMPRENDITORIALE**

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.)

### **1.4 I PROMOTORI**

a) Caratteristiche professionali dei promotori

b) Precedenti esperienze lavorative

## 2 - LE AREE DI BUSINESS DELL'IMPRESA

Qual è il mercato di riferimento? Chi sono i concorrenti e clienti?

Spesso capita che innamorati della propria idea non si veda o si sottovaluti il contesto in cui si andrà ad operare: il mercato. Errore frequente che a volte può comportare seri problemi per l'impresa. Per questo per avviare un'attività in proprio è fondamentale conoscere il mercato di riferimento. Ciò vuol dire fare analisi approfondite sui concorrenti potenziali diretti (coloro che producono il mio stesso bene o erogano il mio stesso servizio) e indiretti (coloro che producono un bene o erogano un servizio che può facilmente sostituire il mio), e sui clienti potenziali (i loro bisogni, le loro caratteristiche, i loro processi di acquisto, etc...).

E' il mercato di riferimento che detta le "regole del gioco": conoscerle e farle proprie è un vantaggio nei confronti della concorrenza. Una giusta ricerca di mercato, una approfondita analisi degli attori che agiscono all'interno di esso offre una serie di informazioni, quali prezzi applicare, quali politiche promozionali e distributive (dove, a chi, come affidare la vendita e la distribuzione dei beni prodotti o servizi erogati), che ben utilizzate possono rendere l'idea vincente.

**FINALITÀ: capire il contesto in cui si andrà ad operare, le sue regole di funzionamento e come inserirsi con il proprio prodotto o servizio**

### 2.1 IL PRODOTTO/SERVIZIO

- a) Descrizione tecnica del prodotto/servizio (descrizione delle principali linee di attività: funzioni d'uso (vantaggi per il cliente), caratteristiche tecniche, tecnologie produttive, materie prime
- b) Descrizione degli elementi innovativi del prodotto/servizio rispetto al mercato attuale
- c) Stato di avanzamento dello sviluppo del prodotto (idea, progetto, prototipo...)

## **2.2 I CLIENTI**

- a) Identificazione delle principali tipologie di clienti: i clienti che acquistano (finali e intermedi) e i clienti utilizzatori.
- b) Descrizione delle loro caratteristiche: funzioni/scopi, esigenze e vantaggi ricercati rispetto alla tipo di offerta dell'impresa, localizzazione geografica, capacità di spesa o reddito, variabili socioeconomiche, fattori che influenzano l'acquisto
- c) Stima quantitativa del valore del mercato (numero dei clienti potenziali, valore della spesa)
- d) Estensione geografica del mercato che si intende servire
- e) Prospettive di medio lungo periodo in funzione dei dati raccolti
- f) Test e ricerche di mercato già effettuati

## **2.3 LA CONCORRENZA**

- a) Analisi della concorrenza operante e della concorrenza potenziale: tipologie di principali concorrenti e relative offerte di prodotti/servizi concorrenziali rispetto all'offerta dell'impresa
- b) Eventuali concorrenti critici
- c) Barriere all'entrata
- d) Eventuali prodotti/servizi sostitutivi

## **2.4 COSTRUZIONE ED ANALISI DELLA MATRICE PRODOTTI/CLIENTI**

- a) Individuazione delle linee di prodotto/servizio e dei segmenti di clientela
- b) Analisi della Matrice sulla base di: fattori critici di successo del mercato, comportamento della domanda, logiche distributive, sinergie produttive, sinergie di mercato, principali concorrenti

## 3 - ORGANIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ

Chi fa cosa? E' utile, in via preventiva, stabilire bene i processi organizzativi dell'attività, i ruoli e le responsabilità di chi lavora all'interno dell'impresa per avere la giusta persona cui fare riferimento per gli specifici compiti per la produzione e la gestione; sapere quali sono le risorse tecniche, ovvero quei beni materiali e immateriali che servono per l'avvio dell'impresa. Da qui possono emergere dei punti critici, dei vincoli burocratici (ad esempio licenze o brevetti), problemi con i fornitori di prodotti o macchinari (possibilità di non rispetto dei tempi di consegna), problemi con i clienti (non avere il bene o servizio al momento opportuno soprattutto in fase di avvio, può risultare dannoso per l'immagine e la credibilità dell'impresa), etc... Tutto ciò rischia di far slittare i tempi di partenza. Verificare quindi in via preventiva serve per coordinarsi ed essere pronti ed efficienti quando l'impresa "apre i battenti".

**FINALITÀ:** pianificare, nel dettaglio, come funziona e cosa serve in termini di risorse interne e di competenze per lo sviluppo dell'impresa.

### **3.1 LE RISORSE UMANE**

Indicare sinteticamente le risorse necessarie per lo svolgimento dell'attività: competenze tecniche e gestionali

- a) i soci e titolari (curricula e ruolo nel progetto d'impresa)
- b) numero e caratteristiche (età, sesso, qualifiche, mansioni, etc...) dei dipendenti e collaboratori

### **3.2 LE RISORSE "TECNICHE" MATERIALI E IMMATERIALI**

- Le competenze tecnologiche, know-how, brevetti e licenze, logistica, finanziarie (capitale di rischio e indebitamento),
- livello attuale di introduzione delle tecnologie sopra descritte.



### **3.3 ORGANIZZAZIONE DELLE VARIE AREE E RELATIVE CRITICITÀ**

- a) Produzione (descrizione del processo di produzione, make or buy, impianti e attrezzature, principali aspetti critici) e/o di erogazione del servizio (dall'individuazione del bisogno alla realizzazione del servizio - capacità di personalizzazione del servizio)
- b) Acquisti (principali acquisti dall'esterno, principali fornitori e relative logiche di comportamento, aspetti finanziari collegati agli acquisti, criticità)
- c) Vendite (dirette o tramite intermediari, la forza vendita dell'impresa - interna e/o esterna-, eventuale sistema di provvigioni,...)
- d) Contabilità, aspetti fiscali, controllo economico-gestionale (esternalizzazione e/o internalizzazione, strumenti e modalità di controllo)
- e) Coordinamento imprenditoriale (le eventuali funzioni previste)

### **3.4 RUOLI E RESPONSABILITA' (eventuale organigramma)**

## 4 - LE POLITICHE DI PROMOZIONE

Per un'attività che nasce è assolutamente indispensabile farsi conoscere nel modo giusto. Attività promozionali sbagliate o rivolte indistintamente a tutti è il solo modo per sprecare tempo e denaro. Alla luce della definizione del tipo di mercato in cui si intende operare diventa conseguentemente più semplice avviare una giusta politica promozionale.

**FINALITÀ:** fornire gli strumenti possibili per farsi conoscere e identificare i giusti canali di promozione.

- a) Politica di prezzo prevista per ciascun prodotto/servizio
- b) Politiche promozionali previste
- c) Politiche distributive previste
- d) Pubblicità e comunicazione
- e) Eventuali forme di promozione

## 5 - INVESTIMENTI

Cosa serve e quanto costa? In questo capitolo devono essere indicati i costi che si devono sostenere (o si sono sostenuti) per gli investimenti in macchinari, attrezzature, eventuali ristrutturazioni.

**FINALITÀ:** una “nota della spesa” che serve per pianificare di quali e quante risorse materiali ed economiche occorrono per avviare l’attività.

- a) descrizione degli investimenti (effettuati e previsti) e relativi ammortamenti
- b) capacità produttiva rispetto alla concorrenza

## 6 - BILANCIO DI PREVISIONE

Quanto costa e quanto rende l'attività? In quanto tempo è possibile rientrare nel capitale investito? L'idea è economicamente valida e quindi fattibile? A questo proposito è necessaria un'analisi preventiva di costi/benefici, capire a che prezzi vendere i prodotti e/o i servizi per poter raggiungere un buon livello di reddito, da quando i futuri imprenditori possono incominciare a percepire un compenso per il lavoro svolto, quali sono le voci di entrata e uscita di cassa, gli ammontari di cui chiedere eventuali finanziamenti.

La parte precedente del business plan è servita a fornire tutte le informazioni inerenti la professionalità necessaria per lo sviluppo dell'idea, il mercato, le persone coinvolte, i mezzi e le attrezzature necessarie, etc...

Si tratta ora di calcolare e stilare, sulla base di queste informazioni, un bilancio previsionale. È l'unica parte del business plan a non dover essere discorsiva, ma basarsi essenzialmente sui numeri.

### **FINALITÀ: verificare la redditività del progetto imprenditoriale**

- a) Budget delle spese di costituzione e di avvio
- b) Valorizzazione del costo del lavoro dei soci che prestano attività propria nell'impresa
- c) Budget dei costi fissi
- d) Calcolo del costo variabile e totale per unità di prodotto
- e) Punto di pareggio
- f) Budget delle vendite
- g) Preventivo del Conto Economico
- h) Preventivo delle entrate e delle uscite. Fabbisogno finanziario di breve, medio e lungo periodo e relative fonti di copertura

Di seguito è riportato un esempio di bilancio previsionale:

<b><u>INVESTIMENTI</u></b>	<b>Valore totale In €</b>	<b>anni amm.to</b>	<b>quota amm.to</b>
ADEGUAMENTO LOCALI	26.000,00	3	8.666.67
CONTRATTI UTENZE	1.000,00	3	333.33
SOFTWARE	3.500,00	3	1.166.67
ATTREZZATURE 1	7.000,00	3	2.333.33
ATTREZZATURE 2	1.000,00	3	333.33
ARREDI	5.000,00	3	1.666.67
PUBBLICITA'	4.000,00	3	1.333.33
COMPUTER	3.000,00	3	1.000,00
<b>TOTALE</b>	<b>50.500,00</b>		<b>16.833,33</b>

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<i>parziali</i>	<i>totali</i>	<i>margin</i>
------------------------	-----------------	---------------	---------------

RICAVI	100.000,00		
<b>FATTURATO</b>		<b>100.000,00</b>	
ACQU. LAV. PRESSO TERZI			
ACQU. MAT. DI CONSUMO			
<b>TOTALE ACQUISTI</b>		<b>0</b>	
MARG.OPERATIVO LORDO			<b>100.000,00</b>
UTENZE (luce-tel-gas-acqua)	6.800,00		
COMPENSO AMM.RI	25.000,00		
CONSULENZE VARIE			
CONSULENZE CONTABILI	2.000,00		
ASSICURAZIONI	3.000,00		
ENTI PREVIDENZIALI	4.000,00		
SPESE VARIE			
AMMORTAMENTI	16.833,3		
AFFITTI PASSIVI	32.400,00		
<b>TOT. SPESE GENERALI</b>		<b>90.033,33</b>	
PROMOZIONE			
PUBBLICITA'	4.000,00		
<b>TOT. SPESE COMMERCIALI</b>		<b>4.000,00</b>	
CANCELLERIA	800,00		
POSTALI	200,00		
<b>TOT. SPESE AMMINISTRATIVE</b>		<b>1.000,00</b>	
<b>TOTALE SPESE</b>		<b>95.033,33</b>	
MARGINE OPERATIVO			<b>4.966,67</b>
ONERI FINANZIARI			
BANCHE			
ONERI FINANZIARI DIVERSI			
<b>ONERI FINANZIARI TOTALI</b>		<b>0</b>	
<b>UTILE LORDO</b>			<b>4.966,67</b>
IMPOSTE E TASSE		0	
<b>UTILE NETTO</b>			<b>4.966,67</b>

**CASH FLOW \***

voci di uscita	1° trim	2° trim	3° trim	4° trim
<b>USCITE PER SPESE CORRENTI</b>	<b>26.900,00</b>	<b>18.300,00</b>	<b>18.800,00</b>	<b>18.300,00</b>
CAUZIONE AFFITTI	8.100,00			
UTENZE	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00
AFFITTI PASSIVI	8.100,00	8.100,00	8.100,00	8.100,00
CANCELLERIA	200,00	200,00	200,00	200,00
ASSICURAZIONE	1.500,00		1.500,00	
MATERIALI DI CONSUMO	0	0	0	0
POSTALI	50,00	50,00	50,00	50,00
CONSULENZE VARIE (indag.merc.)	0			
SPESE CONTABILI		1.000,00		1.000,00
SPESE VARIE	0	0	0	0
ENTI PREVIDENZIALI	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
COMPENSO AMMINISTR.	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00
<b>USCITE PER IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>50.500,00</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
ADEG.LOCALI	26.000.000			
CONTRATTI UTENZE	1.000,00			
SOFTWARE	3.500.000			
ATTREZZATURE 1	7.000,00			
ATTREZZATURE 2	1.000,00			
ARREDI	5.000,00			
PUBBLICITA'	4.000.000			
COMPUTER	3.000.000			
<b>TOTALE USCITE</b>	<b>77.400,00</b>	<b>18.300,00</b>	<b>18.800,00</b>	<b>18.300,00</b>
<b>ENTRATE VENDITA SERVIZI</b>	<b>25.000,00</b>	<b>25.000,00</b>	<b>25.000,00</b>	<b>25.000,00</b>
<b>TOTALE ENTRATE</b>	<b>25.000,00</b>	<b>25.000,00</b>	<b>25.000,00</b>	<b>25.000,00</b>
<b>SALDO DI PERIODO</b>	<b>-52.400,00</b>	<b>6.700,00</b>	<b>6.200,00</b>	<b>6.700,00</b>
<b>SALDO ANNO</b>	<b>-32.800,00</b>			

\* Per semplicità sono stati considerati valori depurati da IVA.

## 7 - APPENDICE

Il business plan può essere corredato di alcuni documenti utili per completare il quadro della situazione:

- a) Curricula promotori
- b) Riferimenti/estratti documentari
- c) Ricerca di mercato comprensiva dell'indicazione del metodo di ricerca, dei questionari somministrati e di quant'altro utilizzato per l'indagine. Va ricordato che, rispetto alla ricerca di mercato, vanno estrapolati ed inseriti nel piano solo gli elementi qualitativi che giustificano le scelte strategiche, questa modalità non appesantisce la lettura del piano d'impresa e consente, comunque al lettore più esigente, di trovare conforto dai dati illustrativi consultando la ricerca completa in allegato.
- d) Offerte fornitori di impianti e macchinari
- e) Eventuali contratti di affitto o planimetrie e computo metrico opere murarie
- f) Eventuali lettere d'intenti con eventuali clienti (se stipulate)
- g) Accordi strategici, reti tra imprese, persone, strutture, ...



## 8 - CONSIDERAZIONI FINALI

Alla luce dei dati raccolti, l'idea "sta in piedi"? E' il momento in cui il futuro imprenditore deve "tirare le somme" e valutare la propria idea di impresa. Devono essere individuati i punti di forza e di debolezza dell'impresa e valutate quindi le probabilità di successo o di insuccesso. Vanno esplicitati eventuali elementi di incoerenza nella formula imprenditoriale per evitare di aggiungere rischi inutili all'attività che deve nascere. E' l'unica parte del business plan che non deve essere data ai terzi perché serve all'imprenditore per capire se sono state rispettate tutte le regole del mercato e soprattutto..... vale la pena iniziare l'avventura?

Buon lavoro da



*I Mecenati del Savio*