

Struttura di un business plan

Le sezioni di un business plan sono:

Sintesi

Il mercato

Il prodotto/servizio

Il piano di marketing

Il piano organizzativo

Il piano economico-finanziario

Sintesi

La sintesi comprende la dichiarazione degli obiettivi che il business intende perseguire:

Qual è il nostro prodotto o servizio

- chi saranno i clienti
- perché i clienti dovrebbero comprare il nostro prodotto o servizio, ossia quali vantaggi gliene verranno attribuiti.

Se non si legge i nomi di potenziali clienti, il business plan finisce dritto nel cestino. Senza arrivare a questa rigidità, specifico l'importanza di colpire il lettore facendogli capire con chiarezza ed efficacia che la mia idea soddisfa l'esigenza di un mercato, ossia di un insieme di clienti che è bene identificare nella maniera più dettagliata possibile.

Oltre alle informazioni sulle dimensioni e sulla natura del mercato potenziale per i nostri prodotti, la sintesi deve contenere indicazioni su come intendo organizzare l'attività dell'impresa, ossia sulle risorse umane e finanziarie necessarie per realizzare l'iniziativa nonché sull'esperienza di cui ci si avvale.

Infine la sintesi deve evidenziare i principali risultati finanziari attesi, in termini di fatturato e di utili, e soprattutto deve evidenziare la somma di cui si ha bisogno per avviare l'impresa e il rendimento che si pensa di offrire sugli investimenti dei finanziatori esterni.

Ricordarsi che spesso i lettori di un business plan si formano un primo giudizio sulla nostra idea con la sola lettura della sintesi. In molti casi la sintesi serve al lettore per decidere se proseguire nella lettura oppure lasciare perdere e scartare l'idea.

Il mercato

Per ogni nuova impresa c'è un'esigenza espressa da un gruppo di persone e/o aziende (i clienti) che non viene soddisfatta dalle imprese che attualmente operano nel mercato, o che potrebbe essere soddisfatta in maniera migliore (ad es. ad un prezzo più basso o con un servizio superiore).

Per cui l'aspirante imprenditore si deve chiedere chi saranno i propri clienti, comprenderne i comportamenti d'acquisto, definirne le caratteristiche e stimarne la dimensione. Questo è il compito dell'analisi di mercato, da effettuarsi mediante la raccolta, l'analisi e l'elaborazione di dati e informazioni.

A questo fine Internet è un prezioso aiuto, ma anche la bibliografia tradizionale, le riviste di settore e le interviste dirette sono strumenti efficaci per una buona analisi di mercato.

La prima domanda che l'aspirante imprenditore deve farsi è:

chi comprerà il mio prodotto/servizio e perché lo comprerà?

Subito dopo si deve chiedere: come reagiranno i concorrenti se io entrò nel loro mercato?

Se a queste domande il nostro business plan non dà una chiara risposta, vuol dire che non si ha le idee chiare e sarà molto difficile convincere gli altri a scommettere su di voi.

Una buona analisi di mercato si articola su questi elementi:

Segmentazione

È necessario suddividere i potenziali clienti in categorie omogenee (segmenti) per comportamento d'acquisto e di consumo fino ad arrivare alle dimensioni di mercato che interessano l'impresa. L'analisi deve essere correlata a dati significativi del mercato oggetto d'indagine. I criteri per segmentare il mercato possono essere i più vari, ma di solito giocano

un ruolo fondamentale la collocazione geografica (clienti locali, nazionali o internazionali), i comportamenti di acquisto, la dimensione, le esigenze d'uso, l'appartenenza al settore privato o al settore pubblico.

Trend evolutivi e possibili effetti negativi esterni

Quali sono i possibili cambiamenti del mercato nel breve e nel lungo periodo? Si possono utilizzare considerazioni di carattere industriale, socio-economico, politico e demografico.

Struttura competitiva del segmento

Chi compete nel vostro segmento di interesse, come compete, quali le possibili reazioni nei confronti di un nuovo entrante. Valutiamo gli elementi di forza e debolezza dei prodotti/servizi competitivi e di possibili barriere all'entrata di nuove imprese (come, per esempio, la riduzione dei prezzi da parte dei concorrenti).

Il prodotto/servizio

Questa è la sezione del business plan facile da descrivere per l'imprenditore che deve descrivere la sua invenzione. Bisogna fare attenzione a non perdersi a descrivere troppi dettagli tecnici e concentrarsi solo sulle caratteristiche del prodotto/servizio che soddisfano il cliente potenziale.

La descrizione della natura del prodotto/servizio offerto dall'impresa spesso viene fatta così:

Funzionamento del prodotto/servizio

Descrizione tecnica del prodotto/servizio che si vuole commercializzare. Come e perché soddisfa l'esigenza espressa dai potenziali clienti

Tempi per la vendita

Tempistica del processo di progettazione e produzione del prodotto/servizio.

Servizi aggiuntivi

Descrizione degli eventuali servizi aggiuntivi offerti all'acquirente del prodotto/servizio, come ad es. la consulenza, le garanzie, l'assistenza post vendita, la possibilità di finanziare l'acquisto, ecc.

Il piano di marketing

Il piano di marketing spiega come si intende raggiungere il target di clienti e gli obiettivi di vendita. Il marketing è uno degli elementi più critici per il successo di un'impresa. Non basta avere un prodotto/servizio valido, bisogna anche saperlo vendere, cioè proporlo ai clienti potenziali in maniera efficace, tale da indurli all'acquisto. Oltre alle qualità del prodotto, descritte nella sezione precedente, il marketing fa leva sulle variabili del prezzo, della promozione e della distribuzione.

Il prezzo

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

elevata e i vantaggi procurati ai clienti non siano talmente forti che ci si può permettere di venderlo ad un prezzo più alto della concorrenza.

La promozione

Descriviamo in che modo intendiamo farvi conoscere dei possibili clienti e catturarne l'attenzione per convincerli ad acquistare il vostro prodotto/servizio. Gli strumenti possono essere tanti: ad es. la pubblicità tradizionale, il sito web, una campagna di direct mailing, una campagna stampa, la partecipazione a fiere e un convegno scientifico, il passaparola, ecc. Cercate di essere molto concreti, utilizzando esempi del tipo: compriamo diverse pagine pubblicitarie sulla rivista di settore, faremo un mailing a possibili clienti, presenteremo il prodotto alla prossima fiera internazionale, ecc.

La distribuzione

Bisogna descrivere molto concretamente come metterete il vostro prodotto/servizio a contatto con il potenziale cliente, scegliendo i canali distributivi più adatti in modo che i clienti lo possano acquistare. Alcuni esempi di strategie di distribuzione: utilizzo di una rete di vendita propria (agenti pagati a provvigione, personale commerciale dipendente); accordo con una rete di vendita già esistente che vende anche altri prodotti; accordo in esclusiva con una grossa impresa; vendita via Internet.

Il piano organizzativo

Un'impresa è un'organizzazione complessa, che per funzionare richiede numerose e variegate competenze. Anche se le competenze tecnologiche sono il cuore dell'impresa, non bisogna dimenticare che servono tante altre competenze specifiche affinché tutto funzioni per il meglio. Cito ad es. le competenze di organizzazione aziendale, di marketing, contabili, fiscali, legali, ecc.

Molte di queste competenze non occorre averle direttamente dentro l'impresa perché non sono competenze-chiave e si possono agevolmente acquistare sul mercato. Altre competenze è invece opportuno che siano possedute dall'impresa fin dal suo nascere, per esempio le competenze tecnologiche, commerciali, di gestione aziendale, ecc.

In questa sezione del business plan dobbiamo descrivere come intendiamo strutturare l'impresa per offrire il prodotto/servizio ai clienti potenziali individuati nell'analisi di mercato nella maniera descritta dal piano di marketing.

Le risorse umane a disposizione e l'organizzazione dell'impresa

Descrizione delle risorse umane, interne ed esterne, a disposizione dell'impresa di chi fa che cosa. È opportuno inserire un breve curriculum vitae delle figure chiave dell'impresa per far capire ai lettori del business plan che queste persone hanno le competenze adeguate per occupare i rispettivi ruoli all'interno dell'organizzazione. Potrebbe essere utile anche un semplice organigramma.

Le competenze mancanti e come intendiamo procurarcele

Analisi delle competenze mancanti. È importante effettuare una valutazione obiettiva dei propri punti di forza e di debolezza e individuare le esigenze dell'impresa e soprattutto il modo di procurarsele, ad es. assumendo personale dipendente e/o collaboratori esterni.

La forma giuridica e la struttura societaria

Solitamente le imprese start-up nascono nella forma giuridica di società a responsabilità limitata, però nel tempo potrebbe essere opportuno trasformarsi in società per azioni.

Descrivete la struttura societaria, chi saranno i soci, le quote detenute da ciascuno e il peso negli organi societari.

La tecnologia che si intende usare

Descrizione della tecnologia necessaria per la produzione del prodotto/servizio: chi l'ha inventata, è disponibile, è protetta da brevetto, è opportuno proteggerla, ecc.

Come si produce il prodotto/servizio

Descrizione delle modalità di produzione del prodotto per conto proprio o in outsourcing e delle strutture necessarie a questo fine impianti, macchinari, uffici, magazzini. Per i servizi, descrizione delle modalità di erogazione.

Gli approvvigionamenti e la gestione delle scorte

Descrizione dei flussi logistici delle materie prime, dei semilavorati necessari alla produzione e dei prodotti finiti. In caso di prodotto, descrizione della gestione delle scorte (il magazzino).

Impatto ambientale

Evidenziazione di eventuali problemi ambientali connessi alla realizzazione del prodotto/servizio e modalità di soluzione.

Il piano economico-finanziario

Questa sezione del business plan ha lo scopo di presentare una serie di proiezioni economico-finanziarie credibili ed organiche che rispecchino i risultati che l'impresa programma di conseguire. Mentre il resto del business plan serve a fornire il quadro generale dell'iniziativa, la parte economico-finanziaria consente all'investitore di capire che rendimento può aspettarsi e al finanziatore di valutare la capacità dell'impresa di rimborsare i prestiti. Per molti aspetti la parte economico-finanziaria è la meno flessibile del business plan: anche se le cifre variano, gli schemi inseriti nel piano sono più o meno gli stessi e vengono presentati in modo abbastanza standardizzato. E' impossibile eliminare tutte le incertezze, è consigliabile effettuare varie simulazioni, basate su presupposti diversi, al fine di individuare il grado di reattività dell'impresa rispetto a determinati fattori critici. La previsione più difficile è quella delle vendite. Tuttavia la previsione delle vendite è fondamentale perché da essa dipendono gran parte delle altre previsioni. Questi sono i punti che di solito vengono affrontati nel piano economico-finanziario.

Stima dei ricavi

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

Stima dei costi

Previsione dei costi totali da sostenere, suddivisi nelle varie categorie di spesa generali e amministrativi. I costi si suddividono in fissi e variabili. I costi fissi sono quelli indifferenti al mutare del livello delle vendite come affitti, noli, interessi e costi amministrativi, mentre i costi variabili variano in ragione delle vendite per esempio, costi dei materiali e costi di energia.

Stima degli investimenti

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

Analisi del punto di pareggio

La conferma dell'attuazione del progetto è l'individuazione del punto di pareggio, ossia del momento in cui i ricavi generati nel tempo sono uguali alla somma dei costi fissi e variabili. Bisogna dimostrare che il punto di pareggio verrà raggiunto.

Prospetto del fabbisogno finanziario e delle fonti di finanziamento

Previsione del fabbisogno finanziario per la realizzabilità del business e delle modalità di finanziamento (capitale proprio, capitale di rischio). È una delle prime voci che leggono i finanziatori.

Bilancio previsionale

È il documento nel quale vengono riportate le stime delle entrate e delle uscite relative ad un periodo di esercizio mediante la classificazione delle operazioni future dell'impresa secondo la loro natura ed il loro oggetto. Il bilancio è formato da conto economico e stato patrimoniale. Le previsioni vengono fatte a tre anni, ma è ammesso anche un orizzonte temporale più lungo.

Prospetto previsionale dei flussi di cassa

Stima della situazione netta di cassa dell'impresa.

Si suddivide in due parti:

- impieghi di cassa
- fonti di cassa

Le previsioni sono fatte su base trimestrale o annuale, con un dettaglio mensile almeno per il primo anno.