



Erasmus per giovani  
**imprenditori**



# **GUIDA AL BUSINESS PLAN**

**(nuova impresa)**

## **COME NASCE L' IDEA IMPRENDITORIALE E COME SI SVILUPPA IL BUSINESS PLAN**

Una nuova impresa nasce da un'idea, da un'intuizione, da un'osservazione, da certe situazioni che si verificano nel mondo che ci circonda: la scoperta di una nuova tecnologia, la modificazione dei gusti e delle propensioni d'acquisto dei consumatori, il successo di altre imprese, l'espansione della domanda di un prodotto/servizio, l'individuazione di un bisogno e di una carenza del mercato.

Ma solo l'idea non basta per creare un'impresa. Dall'intuizione deve partire un processo organizzato di verifica dell'idea che porta alla redazione di un piano di fattibilità o business plan, al fine di accertare se l'idea imprenditoriale ha un mercato di sbocco, se il prodotto/servizio potrà essere acquistato dal consumatore e quale potrebbe essere il prezzo di vendita.

Dal Business Plan 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 affacciarsi sul mercato con un ragionevole grado di certezza sulla potenzialità dell'idea e sulla realizzabilità del progetto avendo 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, deve avere uno strumento che possa aiutarlo nella valutazione dell'idea, che li permette di verificare la fattibilità del progetto, cercando di trasformare il rischio generico in rischio calcolato. Il Business Plan diventa in seguito anche uno strumento di controllo gestionale che permette di riscontrare eventuali scostamenti rispetto alle previsioni.

Il testo del business plan deve essere chiaro e conciso, ma deve contenere il maggior numero di informazioni possibili. Occorre porre subito in evidenza il settore di attività in cui si intende operare e le caratteristiche dei promotori. Il Business Plan è un mezzo di presentazione, analisi e apprendimento che consente all'impresa nascente di

pianificare tutta l'attività.

In sintesi possiamo affermare che il Business Plan ha due macro funzioni: una interna di analisi e pianificazione, per chiarire le idee al futuro imprenditore su tutti i vari aspetti dell'avvio di una nuova attività, ed una esterna di comunicazione, per esporre l'idea a potenziali soci, finanziatori, fornitori, clienti, etc.

## **CREAZIONE DEL BUSINESS PLAN**

Il business plan è generalmente costituito da tre parti:

- una parte introduttiva che descrive l'idea imprenditoriale, la genesi dell'idea e i soci promotori dell'iniziativa;
- una parte tecnico-operativa che analizza la fattibilità dell'idea imprenditoriale sul mercato e l'organizzazione dell'attività;
- una parte quantitativa-monetaria che sviluppa le previsioni economico-finanziarie dell'impresa.

È importante che all'interno del business plan vengano approfonditi quattro aspetti:

- la descrizione del business
- il piano di marketing
- il piano di management
- il piano economico-finanziario

**Si presentano in seguito le principali tematiche da seguire nella redazione del business plan.**

## STRUTTURA DEL BUSINESS PLAN

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

Questa sezione è una sezione introduttiva nella quale viene descritta la missione e l'idea imprenditoriale, ovverosia la funzione e il ruolo dell'impresa nel mercato e la ragione della sua esistenza, nonché il percorso professionale e personale che ha portato gli aspiranti imprenditori a decidere di avviare un'attività di impresa.

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

Punti da analizzare e sviluppare:

#### **1.1 LA MISSIONE**

- a) Definizione della missione aziendale (obiettivi previsti)

#### **1.2 L'IDEA IMPRENDITORIALE**

- a) Descrizione dell'idea
- b) Nascita dell'idea imprenditoriale
- c) Stato di avanzamento del progetto
- d) Motivazioni all'imprenditorialità
- e) Caratteri distintivi ed eventuali elementi di innovazione

#### **1.3 IL/I PROMOTORE/ PROMOTORI**

- a) Caratteristiche professionali
- b) Precedenti esperienze imprenditoriali personali e familiari

## 2 - LE AREE DI BUSINESS DELL'IMPRESA

Molte volte capita che, innamorati della propria idea, non si veda o si sottovaluti il contesto in cui si andrà ad operare, cioè il mercato. È un errore che a volte può generare seri problemi per l'impresa perchè per avviare un'attività in proprio è fondamentale la conoscenza del mercato di riferimento. Ciò significa realizzare analisi approfondite e concrete sui concorrenti potenziali diretti (coloro che producono lo stesso bene o erogano un identico servizio) e indiretti (coloro che producono un bene o forniscono un servizio analogo che può facilmente rappresentare un sostituto), e sui clienti potenziali (analizzando i loro bisogni, le loro caratteristiche, i loro processi di acquisto).

**FINALITÀ:** capire il contesto in cui si andrà ad operare e le sue regole di funzionamento, per poi elaborare una strategia di inserimento del proprio prodotto o servizio.

Punti da analizzare e sviluppare:

### 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 del settore e degli elementi innovativi del prodotto/servizio rispetto al mercato attuale.
- c) Stato di avanzamento dello sviluppo del prodotto (idea, progetto, prototipo...)
- d) Fattori critici

### 2.2 I CLIENTI E IL MERCATO

- a) Identificazione delle principali tipologie di clienti: gli acquirenti (finali e intermedi) e gli 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, motivazioni e 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) Punti di forza e di debolezza della concorrenza
- c) Ostacoli e vincoli derivanti dalla concorrenza
- e) Eventuali prodotti/servizi sostitutivi

## **3 - LOCAZIONE DELL'ATTIVITÀ**

La scelta della localizzazione di una nuova impresa in genere viene compiuta sulla base delle proprie risorse e delle offerte disponibili localmente ed in rapporto al tipo di attività da esercitare e del suo mercato, nonché delle politiche distributive da attuare.

Questa scelta è particolarmente importante per le imprese commerciali e di servizi perché le loro potenzialità di vendita dipendono dal bacino d'utenza che le circonda e la localizzazione influenza l'immagine. Per le imprese di produzione la scelta dipende dalla possibilità di reperire personale qualificato, il costo del lavoro, lo sviluppo di know how e i costi di approvvigionamento e trasporto. Rientra in tali scelte la decisione di acquisto o di affitto degli immobili nei quali verrà svolta l'attività.

FINALITÀ: individuare la giusta localizzazione per l'attività

Punti da analizzare e sviluppare:

### **3.1 LOCALIZZAZIONE**

- a) Localizzazione dell'impresa e motivazione della scelta
- b) Situazione economica del territorio

## **4 - STRATEGIE DI MERCATO: 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 comportano solo spreco di tempo e denaro. Alla luce della individuazione e della definizione del tipo di mercato in cui si intende operare, avviare una giusta politica promozionale diventa conseguentemente più semplice. Nel linguaggio del marketing si parla di quattro componenti base: prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione.

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

Punti da analizzare e sviluppare:

#### **4.1 POLITICHE DI PROMOZIONE**

- a) Politiche promozionali previste
- b) Politica di prezzo per ciascuna categoria omogenea di prodotto/servizio
- c) Politiche distributive o di erogazione previste
- d) Pubblicità e comunicazione

### **5 - PIANO OPERATIVO ED ORGANIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ**

Si può definire struttura aziendale l'insieme delle risorse su cui l'azienda si basa per raggiungere i propri obiettivi, occorre considerare non solo le risorse di natura materiale ma anche quelle tipicamente immateriali. Possiamo ricondurre la struttura aziendale a cinque variabili:

- produttiva
- commerciale
- amministrativa
- ricerca e sviluppo
- personale - organizzativa.

Bisogna individuare quali sono le risorse tecniche, ovvero i beni materiali e immateriali, che servono per l'avvio dell'impresa. Possono infatti emergere punti critici prima sottovalutati, quali vincoli burocratici (ad esempio necessità di licenze o brevetti), possibili problemi con i fornitori dei prodotti o dei macchinari (quali probabile non rispetto dei tempi di consegna), problematiche con i clienti.

È utile poi stabilire e definire i processi organizzativi dell'attività: i ruoli e le responsabilità di chi lavora all'interno dell'impresa, individuare la persona giusta a cui fare riferimento, che sia competente per ogni aspetto legato alle mansioni che le vengono affidate. Di qui l'importanza di scegliere collaboratori adatti alla tipologia di impresa che si intende creare e alle posizioni da ricoprire.

Rispetto al personale dipendente occorre definire le esigenze di organico iniziale e potenziale, i profili necessari e i costi. Occorre poi valutare la possibilità di affidare a collaboratori esterni parte del lavoro, senza appesantire l'organico dei dipendenti.

**FINALITÀ:** pianificare nel dettaglio il funzionamento per definire il fabbisogno di risorse e di competenze per lo sviluppo dell'impresa.

Punti da analizzare e sviluppare:

### **5.1 LE RISORSE UMANE**

- a) I soci e i titolari (curricula e ruolo nel progetto d'impresa)
- b) Dipendenti e dei collaboratori (numero, caratteristiche, età, qualifiche, mansioni, requisiti professionali)

### **5.2 LE RISORSE TECNICHE IMMATERIALI**

- a) Le competenze tecnologiche, know-how, brevetti e licenze;
- b) Licenze autorizzazioni e requisiti professionali
- c) Livello attuale di introduzione delle tecnologie necessarie;

### **5.3 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) Commerciale (vendite dirette o tramite intermediari, la forza vendita dell'impresa -interna e/o esterna, eventuale sistema di provvigioni)
- d) Amministrazione, contabilità, aspetti fiscali, controllo economico-gestionale (esternalizzazione e/o internalizzazione, strumenti e modalità di controllo)
- e) Ricerca e sviluppo
- f) Coordinamento imprenditoriale (le eventuali funzioni previste)

### **5.4 RUOLI E RESPONSABILITÀ**

- a) Descrizione dei rapporti strutturati tra coloro che lavorano nell'impresa (eventuale rappresentazione grafica: organigramma)

## **6 - STRUTTURA GIURIDICA**

Per poter svolgere un'attività imprenditoriale è necessario identificarsi in una delle forme giuridiche previste dalla vigente normativa. Un'impresa può essere esercitata sotto forma di:

- Impresa individuale
- Società (di persone / di capitali / cooperative)
- Altre forme di lavoro autonomo

La scelta va operata sulla base di diverse considerazioni correlate ad aspetti soggettivi ed oggettivi:

- o Numero dei promotori
- o Natura dell'attività esercitata
- o Dimensione dell'impresa

- o Disponibilità di capitali
- o Grado di responsabilità che soci intendono assumere o Sistema di tassazione
- o Possibilità di ricorrere a particolari forme di finanziamento e agevolazioni

Ogni forma giuridica presenta in sé aspetti vantaggiosi e controindicazioni: non esiste una forma giuridica ideale, occorre tenere in considerazione le esigenze e le caratteristiche della attività che si andrà a svolgere.

**FINALITÀ:** individuare la forma giuridica adeguata da attribuire alla nuova attività imprenditoriale

Punti da analizzare e sviluppare:

#### **6.1 FORMA GIURIDICA**

- a) Forma giuridica prescelta
- b) Adempimenti necessari per la costituzione
- c) Iter burocratici ed amministrativi

## **7 – INVESTIMENTI**

In questa sezione devono essere indicati gli investimenti necessari per poter avviare l'attività: macchinari, attrezzature, arredi, eventuali ristrutturazioni e i relativi costi che si devono sostenere o si sono già sostenuti.

**FINALITÀ:** predisporre una nota della spesa che serve per pianificare quali e quante risorse materiali ed economiche occorrono per avviare l'attività

Punti da analizzare e sviluppare:

#### **7.1 PIANO DEGLI INVESTIMENTI**

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

## 8 - BILANCIO DI PREVISIONE

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

Dai dati qualitativi bisogna estrapolare le informazioni quantitative: è necessario sviluppare un'analisi preventiva dei costi/ricavi, individuare le voci di entrata e uscita di cassa, l'ammontare degli investimenti necessari e gli eventuali finanziamenti da richiedere.

Un progetto imprenditoriale deve risultare fattibile da un punto di vista sia economico che finanziario: risulta conveniente se consente di raggiungere in tempi ragionevoli un equilibrio reddituale e successivamente di conseguire un risultato positivo, mentre è fattibile finanziariamente se vengono predisposte le opportune coperture ai fabbisogni monetari previsti.

Occorre elaborare le proiezioni economico-finanziarie, per poi compilare un bilancio previsionale

**FINALITÀ:** verificare la redditività e la fattibilità del progetto imprenditoriale

### **8.1 PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO**

- a) Piano degli investimenti
- b) Budget delle vendite
- c) Budget dei costi per prodotto/servizio
- d) Calcolo del costo variabile unitario e del costo medio
- e) Calcolo del Punto di pareggio
- f) Calcolo del margine di contribuzione
- g) Conto Economico previsionale
- h) Piano finanziario: preventivo delle entrate e delle uscite