

Dall'opportunità imprenditoriale al business plan

di

Fernando Alberti

Università Cattaneo Castellanza – LIUC

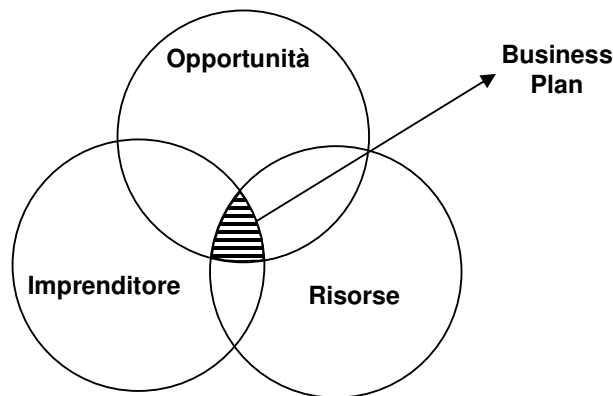
L'opportunità imprenditoriale: origini e natura

L'imprenditorialità implica il nesso di due fenomeni:

- o la presenza di opportunità di profitto
- o la presenza di individui intraprendenti

Non è possibile considerare entrambi gli elementi separatamente: la tendenza di alcuni di rispondere allo stimolo generato da alcune opportunità, non implica caratteristiche che connotino stabilmente alcuni individui indipendentemente dalle situazioni.

Perché vi sia una iniziativa imprenditoriale occorre anche che all'imprenditorialità così come sopra descritta si possa dare corpo con le risorse di cui si necessita. È a questo punto che l'idea imprenditoriale, la business idea prende forma e impone una sua formalizzazione in un processo teso alla stesura di un business plan.



L'imprenditorialità è qui definita così:

Imprenditorialità è la scoperta, valutazione e sfruttamento di opportunità capaci di creare futuri beni e servizi

Tale definizione include:

- o le fonti di nuove opportunità;
- o i processi di scoperta, valutazione e sfruttamento delle opportunità (creazione di nuove imprese, realizzazione all'interno di imprese esistenti, vendita dell'opportunità ad altre imprese, ecc.);
- o gli individui che scoprono, valutano e sfruttano tali opportunità.

Che cosa è una opportunità imprenditoriale?

Le opportunità imprenditoriali sono quelle situazioni in cui nuovi prodotti, servizi, materie prime, metodi organizzativi/produttivi possono essere introdotte e vendute a un prezzo maggiore del loro costo di produzione (Casson, 1982)

L'esistenza di opportunità imprenditoriali.

- (1) L'introduzione di un nuovo prodotto, verso il quale i consumatori non hanno ancora familiarità o una nuova qualità di prodotto.
- (2) L'introduzione di un nuovo metodo di produzione, che non sia stato ancora parte dell'esperienza accumulata in determinato ambito produttivo e che origini da una nuova scoperta di tipo scientifico o anche da un nuovo modo di gestire un processo (ad esempio commercialmente).
- (3) L'apertura di un nuovo mercato, o l'ingresso in un mercato che risulti nuovo da un punto di vista geografico o merceologico per una popolazione di individui.
- (4) La conquista di una nuova fonte di approvvigionamento di materie prime o semilavorati, indipendentemente dal fatto che tale fonti sia sempre esistita o meno.
- (5) Lo sviluppo di un nuovo tipo di organizzazione in determinato settore, come ad esempio la creazione di una posizione di monopolio o la rottura di una posizione di monopolio precedentemente esistente.
- (6) La creazione di nuova informazione, così come accade con l'introduzione di nuove tecnologie.
- (7) Lo sfruttamento di inefficienze di mercato, risultanti da asimmetrie informative (nel tempo e nello spazio).

- (8) La reazione a variazioni nei costi/benefici relativi ai modi alternativi d'uso di una risorsa (ad esempio variazioni politiche, normative o demografiche).

Grazie a che cosa esistono le opportunità imprenditoriali?

- (1) Differenti membri della società devono avere differenti percezioni in merito al valore relativo delle risorse, dato il loro potenziale di trasformazione in uno stato differente. Di conseguenza, essi sono disposti a pagare prezzi diversi per la medesima risorsa.
- (2) Una scoperta imprenditoriale avviene quando qualcuno immagina che un certo set di risorse non sia impiegato nel migliore dei modi (cioè: le risorse hanno un prezzo 'troppo basso', data una convinzione in merito al prezzo al quale potrebbe essere venduto l'output da esse derivanti in un altro luogo, tempo, forma).
- (3) Se questa congettura si dimostrerà vera: profitto imprenditoriale. Se si dimostrerà falsa: perdita imprenditoriale.

Perché è essenziale questa differenza nelle convinzioni, affinché vi sia una opportunità imprenditoriale?

Altrimenti:

- (1) i proprietari delle risorse le prezzano così alte da far svanire il profitto imprenditoriale potenziale;
- (2) altri imprenditori competerebbero per lo stesso profitto, facendolo sparire.

Da che cosa derivano queste differenze nelle convinzioni sul valore delle risorse?

- (1) Errori/imprecisioni nelle valutazioni/decisioni dei soggetti economici;
- (2) Imperfetta distribuzione delle informazioni.

La durata nel tempo di tali differenze di percezione. Quanto dura il potenziale di profitto insito in una opportunità imprenditoriale? Da che cosa dipende la sua durata?

- Ingresso di nuovi concorrenti.
- I fornitori di risorse aggiustano i prezzi

Fattori dai quali dipende la durata dell'opportunità:

- brevettabilità;
- contratti di esclusiva;
- lentezza nella diffusione delle informazioni;
- lentezza dei concorrenti nel cogliere le informazioni;
- vantaggi derivanti dal tempo: imposizione di standard tecnologici; curve di esperienza ...).

Si tratta di situazioni oggettivamente esistenti, o di processi soggettivi?

Le opportunità in sé sono fenomeni oggettivi, che non sono noti a tutti i soggetti economici in un dato momento. In cosa differisce una opportunità imprenditoriale rispetto all'insieme di tutte le altre opportunità di fare utili?

- Le opportunità imprenditoriali richiedono la scoperta di nuove relazioni mezzi-fini
- Le altre opportunità richiedono una ottimizzazione nell'ambito di relazioni mezzi-fini note a tutti.

Una importante conseguenza: le decisioni imprenditoriali non possono essere effettuate in base a un processo di ottimizzazione (valutazione comparata dell'impatto economico di un set di alternative date).

Perché alcune persone e non altre scoprono determinate opportunità imprenditoriali?

- (1) **Differenti 'corridoi informativi'.**

Disponibilità di basi informative, le quali creano degli schemi mentali in base ai quali le persone interpretano le nuove informazioni di cui vengono a conoscenza.

L'informazione necessaria per riconoscere una certa opportunità non è ampiamente diffusa a causa della specializzazione dell'informazione nella società.

- (2) **Differenti abilità cognitive. Quali caratteristiche cognitive hanno gli imprenditori?**

Non sono richieste abilità di calcolo per ottimizzare alcune situazioni, ma abilità di identificare nuove relazioni 'mezzi-fini' che un'opportunità porta con sé.

- Vedono opportunità in situazioni in cui altri vedono rischi.
- Ragionano meno in termini di "che cosa sarebbe potuto accadere se...".
- Sono meno propensi a dispiacersi per opportunità perdute.
- Sono caratterizzati da basso grado di inerzia nell'azione.

La decisione di sfruttare le opportunità imprenditoriali scoperte da parte di alcuni individui (e non altri).

Non è sufficiente che l'opportunità sia stata individuata: l'imprenditore deve volerla poi perseguire. Perché, quando e come alcuni individui e non altri sfruttano le opportunità imprenditoriali precedentemente scoperte? A tal fine sono necessarie due condizioni.

(A) Natura dell'opportunità.

Fattori che caratterizzano opportunità con elevato valore potenziale:

- (1) elevata domanda potenziale;
- (2) profitti medi elevati nel settore;
- (3) fase giovane del ciclo di vita della tecnologia;
- (4) densità della concorrenza né bassa né alta;
- (5) basso costo del capitale;
- (6) possibilità di apprendere da altri.

(B) Differenze individuali.

Non tutti gli imprenditori perseguirebbero una opportunità caratterizzata da uno stesso valore atteso. La decisione di sfruttare un'opportunità imprenditoriale è influenzata da:

- (1) un confronto tra il valore creabile e il costo per generarlo e i costi per generarlo in modi alternativi;
- (2) le differenti percezioni degli individui, in particolare la loro propensione verso il rischio
- (3) le differenze degli individui nel loro grado di ottimismo (coloro che sfruttano opportunità imprenditoriali tipicamente percepiscono la loro possibilità di successo come maggiore di quanto in realtà sia)
- (4) le altre caratteristiche degli imprenditori (propensione al rischio, tolleranza per l'ambiguità, bisogno di conquista, esperienze precedenti, disponibilità di risorse, network sociali, ecc.), che potrebbero essere importanti per spiegare la volontà delle persone di sfruttare le opportunità.

L'analisi dell'opportunità imprenditoriale come premessa al business plan

L'imprenditorialità comporta un processo di composizione di un pacchetto originale di risorse tese allo sfruttamento di un'opportunità.

Dato che l'imprenditore tipicamente non controlla la totalità delle risorse di cui necessita, perseguire un'opportunità significa colmare il gap di risorse. Tale processo comporta il dover effettuare una serie di scelte che siano internamente coerenti ed esternamente appropriate al contesto ambientale.

Risulta particolarmente critico porre attenzione a questi aspetti prima di dare il via ad una iniziativa imprenditoriale. Questo tipo di attività è solitamente chiamata analisi delle opportunità o analisi preliminare (È come valutare la profondità e la temperatura dell'acqua prima di immergersi).

Obiettivi dell'analisi delle opportunità:

- (1) comprendere le dimensioni dell'opportunità ed arrivare ad una valutazione della sua attrattività;
- (2) comprendere la portata e gli elementi chiave dello sforzo da compiere per poter sfruttare l'opportunità;
- (3) identificare un percorso d'azione, una strategia, per perseguire l'opportunità, con la consapevolezza degli ostacoli e dei rischi che porta con sé.

Tipicamente ciò che risulta da una simile analisi è un business plan, anche se potrebbe benissimo accadere che dopo l'analisi si decida di non proseguire perché l'opportunità emerge come non attrattiva.

Fasi dell'analisi delle opportunità:

- (1) valutare l'opportunità;
- (2) sviluppare il business concept (l'idea imprenditoriale);
- (3) definire quali risorse siano necessarie;
- (4) acquisire le risorse necessarie;
- (5) gestire l'iniziativa imprenditoriale;
- (6) raccogliere e distribuire il valore creato.

(1) Valutare l'opportunità

Un'attrattiva e ben definita opportunità è al centro di ogni iniziativa di successo. Definire in modo corretto l'opportunità che si intende perseguire determinerà il proseguimento dell'iniziativa imprenditoriale stessa. Un processo siffatto consente di porre l'attenzione sui rischi che l'iniziativa imprenditoriale porterà con sé. Analizzarli non significa certo eliminarli, ma conoscere esattamente quali siano è un vantaggio in sé. Al fine di valutare adeguatamente l'opportunità imprenditoriale occorre domandarsi:

- (a) quali sono le dimensioni della "finestra delle opportunità"?
- (b) il profitto potenziale atteso può fornire un ritorno adeguato agli investimenti in termini di capitale, tempo e costi?
- (c) l'opportunità in esame apre le porte a opzioni ulteriori in termini di espansione, diversificazione e integrazione?
- (d) il profitto potenziale ha natura durevole di fronte ai probabili ostacoli?
- (e) il prodotto o il servizio ideato risponde ad una necessità reale?

(2) Sviluppare l'idea imprenditoriale

Dopo aver condotto un'analisi dell'opportunità, occorre sviluppare un'idea imprenditoriale, un business concept che sfrutti pienamente tale opportunità.

Porsi delle domande di questo tipo potrebbe aiutare:

- (a) è possibile creare delle barriere all'entrata?
- (b) i potenziali clienti sono identificabili, raggiungibili e aperti al cambiamento?
- (c) i fornitori controlleranno risorse critiche impadronendosi del profitto/valore creato?
- (d) i nostri acquirenti saranno così forti da richiedere condizioni non-economiche?

Questo processo di sviluppo dell'idea imprenditoriale appare essere particolarmente critico. Se è vero che l'analisi dell'opportunità offre una prospettiva più approfondita delle richieste del mercato, lo sviluppo di una idea imprenditoriale coerente, che costruisca sull'opportunità individuata, risulta essere un passo obbligatorio per poter creare il valore atteso.

(3) Definire quali risorse siano necessarie

La maggior parte dei fallimenti di iniziative imprenditoriali è imputabile ad una distonia tra le risorse controllate dall'imprenditore e quelle necessarie per perseguire l'opportunità imprenditoriale. Occorre quindi interrogarsi intorno a quali siano le risorse necessarie e come l'imprenditore possa procurarsele e mantenerne il controllo nel tempo.

- (a) di quali competenze, risorse e relazioni dispone il gruppo imprenditoriale?
- (b) chi potrebbero essere i fornitori potenziali delle risorse di cui non si dispone?
- (c) quali competenze e risorse devono essere presidiate all'interno dell'organizzazione?
- (d) qual è la quantità necessaria per ciascuna risorsa?
- (e) cosa c'è di veramente unico nella idea imprenditoriale?
- (f) quali trade-off qualitativi sono ipotizzabili per le risorse necessarie?
- (g) quali sono i requisiti normativi con cui confrontarsi?
- (h) quali check-points indicheranno una progressiva riduzione del rischio imprenditoriale?
- (i) si dispone di risorse sufficienti per poter affrontare eventuali variazioni ai piani fatti?

(4) Acquisire le risorse necessarie

Una volta determinate le risorse critiche per l'iniziativa imprenditoriale occorre acquisire quelle di cui si ha bisogno sia acquistandole che affittandole, pagando delle royalty o quant'altro.

- (a) per ogni risorsa o competenza critica, quali sono i meccanismi di controllo disponibili?
- (b) quali sono le esigenze/istanze dei potenziali fornitori delle risorse necessarie? (si faccia per esempio riferimento al modello della formula imprenditoriale di V. Coda in cui sono indicate le aspettative dei vari portatori di interesse)
- (c) è possibile ipotizzare dei meccanismi per soddisfare le esigenze dei fornitori?
- (d) l'opportunità imprenditoriale consentirà di soddisfare le esigenze dei fornitori di risorse e al tempo stesso di portare profitto all'iniziativa imprenditoriale?

(5) Gestire l'iniziativa imprenditoriale

Una volta acquisite tutte le risorse necessarie occorrerà farle lavorare assieme al fine di avviare la propria iniziativa imprenditoriale. A tal proposito occorrerà domandarsi:

- (a) quali sono i meccanismi operativi e gestionali per coordinare le risorse critiche interne ed esterne?
- (b) quali sono i meccanismi di selezione e gestione del personale?
- (c) come si intende gestire l'evoluzione del ruolo imprenditoriale nel tempo?

Gestire una iniziativa imprenditoriale in crescita può essere ancor più sfidante che avviare una iniziativa imprenditoriale e soprattutto richiede capacità e competenze molto differenti.

(6) Incamerare e distribuire il valore creato

Se l'iniziativa imprenditoriale ipotizzata avrà successo produrrà valore, valore da distribuire tra tutti i portatori di interesse. Ciò fa sorgere una serie di questioni da risolvere.

- (a) esiste un meccanismo specifico per incamerare il valore creato?
- (b) l'iniziativa imprenditoriale è stata strutturata finanziariamente e giuridicamente in modo da massimizzare il valore incamerabile in caso di vendita o cessione?
- (c) quali condizioni potrebbero portare alla scelta di incamerare il valore creato?
- (d) quali condizioni potrebbero compromettere tale scelta?
- (e) come si potranno soddisfare le attese degli altri portatori di interesse in caso di vendita o cessione?

La vendita o la cessione tesa ad incamerare il valore creato rappresenta una esperienza dolce-amara per un imprenditore. Se da un lato può rappresentare il culmine di un lungo sforzo teso a creare valore economico, dall'altro può significare la fine di una esperienza gestionale.

Natura e usi del business plan

LA NATURA DEL BUSINESS PLAN

- Definizione di BUSINESS PLAN

Il business plan può essere descritto come un documento riassuntivo del progetto imprenditoriale che si vuole sviluppare.

Le informazioni che tali documenti devono contenere coprono diverse aree, dalla presentazione del gruppo imprenditoriale, all'analisi di settore di attività, alla descrizione della formula imprenditoriale che si intende realizzare.

- Perché pianificare?

(pianificare e controllare) → (essere meglio informati) → (prendere decisioni preventivamente) → (prendere decisioni migliori) → (migliore gestione) → (successo)

Alcuni autori hanno proposto questo genere di ragionamento, portando a volte anche evidenze empiriche che statisticamente dimostrassero questo, anche se altrettanti studi mostrano l'esatto opposto. Se da un lato sicuramente non sembra ragionevole considerare questo sillogismo come un assioma, dall'altro il business plan, e quindi l'attività di pianificazione, può costituire una via ed un possibile strumento per evitare l'insuccesso.

- Cause di insuccesso/fallimento di iniziative imprenditoriali

Se infatti guardiamo a quelle che vengono indicate tradizionalmente come cause di insuccesso di una iniziativa imprenditoriale, troviamo fattori come:

- motivazioni personali insufficienti o economicamente non valide;
- incapacità di coalizzare un valido gruppo imprenditoriale;
- mancato coinvolgimento di collaboratori con competenze chiave;
- incapacità di stringere alleanze strategiche;
- problemi tecnici sul prodotto;
- scarsa attenzione agli aspetti economico-finanziari;
- scarsa conoscenza del mercato e del comportamento di acquisto;
- sottovalutazione dei tempi necessari per l'introduzione del prodotto sul mercato;
- previsioni di vendita errate;
- sottovalutazione del fabbisogno finanziario;
- sottovalutazione dei problemi operativi;
- controllo finanziario e amministrativo inadeguato.

Purtroppo i potenziali imprenditori non hanno in genere molte simpatie per un'attività di pianificazione come quella del business plan e pensano che "pianificare" significhi perdere tempo seduti a tavolino, facendo previsioni che sicuramente verranno smentite dai fatti. Attenzione però che per pianificazione qui si intende qualcosa di molto diverso da questo. Pianificare un nuovo business, significa svolgere molto lavoro sul campo, parlare con potenziali clienti, raccogliere il maggior numero di dati possibile in merito agli investimenti e alle spese che si dovranno sostenere. In sostanza pianificare un nuovo business significa "pensarci prima" in modo da poter mettere a punto le strategie, le tattiche e i piani di emergenza che consentiranno alla vostra azienda di superare i primi fatidici cinque anni.

I BENEFICI DEL BUSINESS PLAN

- Perché scrivere un business plan

Gli aspiranti imprenditori sono, in genere, molto restii a formalizzare le proprie idee in un documento che descriva i loro progetti imprenditoriali in dettaglio. I motivi di questa avversione sono numerosi e possono in parte ricondursi al fatto che spesso gli imprenditori sono uomini d'azione alquanto riluttanti nei confronti di qualsiasi lavoro da fare a tavolino. Probabilmente per questo, molti neo-imprenditori sono inclini a ritenere inutile qualsiasi tipo di formalizzazione del loro progetto, sostenendo che è molto difficile prevedere quello che potrà accadere e che ciò che conta è lavorare duramente, con determinazione e con senso pratico.

In primo luogo, la stesura di un buon business plan può essere di grande utilità sia per aiutare i nuovi progetti imprenditoriali a decollare, sia per dissuadere dall'impresa coloro che non dispongono di una formula imprenditoriale coerente e realizzabile.

Il business plan può essere fatto innanzitutto per utilità interna, come strumento di apprendimento, ovvero offrendo la possibilità mettere a punto il suo progetto "sbagliando su carta" invece che nella realtà. Il business plan spinge infatti a:

- Considerare tutti i fattori in gioco;
- Precisare e correggere l'idea imprenditoriale;
- Testare motivazione e capacità dei collaboratori;
- Stimare più verosimilmente i fabbisogni.

Il business plan spesso è costruito per utilità esterna, per la ricerca sul mercato di almeno una parte del fabbisogno finanziario e/o cercare nuovi soci che possano apportare i capitali e le competenze necessarie.

Come si vede i problemi di un neo-imprenditore non si limitano al reperimento di finanziamenti. L'imprenditore deve dare risposta a domande fondamentali come:

- Come devo fare per offrire ai miei clienti una proposta valida e difendibile?
- Su quali mercati ho migliori possibilità di riuscita?
- Quale sarà la reazione delle imprese eventualmente già presenti nel settore?
- Quali potenzialità economiche ha il mio progetto?
- Di quanto capitale dovrò disporre?

USI INTERNI ED ESTERNI

Al crescere delle opportunità di finanziamento esterno per la propria idea imprenditoriale e all'intensificarsi delle possibilità di usufruire di supporti esterni alla propria impresa (alleanze, accordi commerciali, ecc.) il business plan assume il ruolo di presentare l'idea imprenditoriale al mondo esterno proprio per usufruire di tali opportunità. Considerate, ad esempio, i seguenti utilizzi del business plan sia nei confronti di interlocutori esterni alla azienda sia di rilevanza interna.

Usi esterni del business plan

Finanziamento dalle banche (capitale di debito)

In passato, alle richieste di prestito o finanziamento le banche si limitavano a richiedere per lo più credenziali sulla compagine societaria e prospetti economico-finanziari presenti e passati (se possibile) sull'andamento dell'azienda da finanziare. Dalla fine degli anni '80 non è più così: al crescere di fallimenti, soprattutto nei progetti edili, e di richieste di finanziamento da parte di imprenditori di paesi esteri, le banche hanno abbandonato l'approccio tradizionale e hanno affinato i meccanismi di accesso e selezione alle fonti di finanziamento. In particolare, la stragrande maggioranza delle banche italiane ed estere richiede oggi business plan chiari e strutturati, che mostrino a fondo non solo a quanto ammontino le richieste di indebitamento e per quali scopi, bensì che diano un'idea precisa del contesto in cui tale richiesta si inserisce e delle modalità di remunerazione del capitale non solo proprio, ma anche di debito (ovvero quello delle banche). Inoltre, le banche, prima di concedere il finanziamento, vogliono sempre più capire le linee lungo le quali l'azienda intende svilupparsi, quale sia la base informativa su cui tali previsioni sono state costruite, quali siano le fonti di finanziamento alternative e complementari e così via. È chiaro, quindi, che le banche vogliono raccogliere più informazioni possibili sulle condizioni attraverso cui recuperare il finanziamento erogato.

Investitori istituzionali (capitale di rischio)

Investitori privati, società di venture capital e business angels non finanzieranno mai la vostra azienda se non dopo l'esame attento di un business plan scritto e ben strutturato. A differenza delle banche, che richiedono informazioni dettagliate sul vostro piano d'impresa, per valutare le modalità di recupero del finanziamento erogato, gli investitori nel capitale di rischio sono interessati alla bontà della vostra iniziativa imprenditoriale per affiancarvi per un periodo limitato (da 3 a 7 anni) e ottenere una buona redditività del capitale investito.

Questo tipo di investitori desiderano inoltre comprendere a fondo, attraverso il business plan, le modalità con cui potranno uscire dal capitale della vostra azienda (quotazione in borsa, offerta pubblica di vendita, riacquisto delle quote da parte del management aziendale, vendita della quota sociale ad altri investitori, ecc.) nel medio periodo.

Infine, mentre le banche sono più interessate a trovare nel business plan indicazioni circa le immobilizzazioni aziendali (che garantiscano da perdite) e i flussi di cassa (che assicurino di ripagare il finanziamento erogato), gli investitori nel capitale di rischio sono più interessati alla bontà in sé dell'idea imprenditoriale, alle caratteristiche della compagine societaria e alla redditività attesa nel medio-lungo termine. A questo scopo, guardano soprattutto che nel vostro business plan vi siano:

- approfondimenti sul profilo economico-finanziario dell'azienda, sul mercato di riferimento e sulla compagine societaria;
- un'analisi di fattibilità per raggiungere i risultati previsti;

- una chiara indicazione delle fonti di vantaggio competitivo del prodotto/servizio offerto;
- le caratteristiche e le qualità del management.

Alleanze strategiche

Sono sempre più frequenti i casi di accordi più o meno formalizzati tra imprese, sia che derivino da contratti che da partecipazioni incrociate nel capitale. Le reti di imprese caratterizzano il tessuto imprenditoriale odierno in maniera determinante, dando vita a vere e proprie imprese nate dall'accordo più o meno temporaneo di tante imprese partecipanti. Questo tipo di alleanze, siano esse progetti di ricerca congiunti, accordi per lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi o iniziative di marketing e commercializzazione comuni, richiedono spesso lo sviluppo di un piano di fattibilità dell'iniziativa che esprima l'apporto di tutte le aziende partecipanti all'alleanza e i risultati comuni attesi. Se questo è vero nelle piccole e medie imprese, quelle di maggiori dimensioni impongono la formalizzazione di intenzioni e previsioni in un business plan, quando contattate per valutare la possibilità di instaurare alleanze strategiche.

Fusioni e acquisizioni

Da quando le imprese guardano sempre più alla possibilità di fusioni e acquisizioni con altre imprese per crescere ed espandersi, e alla possibilità di disinvestire e vendere per creare liquidità e riorientare le proprie scelte strategiche, la redazione di un business plan apposito diventa indispensabile. Questo tipo di documento risulta infatti importante sia per chi compra sia per chi vende, in quanto permette di chiarire quali siano le aspettative nel breve e nel lungo termine da entrambe le parti.

Rapporti con la clientela e i distributori

In alcuni settori, può accadere che diventi importante stabilire dei rapporti privilegiati o esclusivi di fornitura con alcuni clienti importanti oppure che risulti strategico avere degli accordi distributivi formalizzati. In particolare, le grandi imprese sono spesso riluttanti nello stabilire rapporti privilegiati con alcuni fornitori in mancanza di un piano pluriennale di collaborazione, che illustri il piano degli acquisti/vendite e le possibilità di sviluppo. Un business plan che incorpori le vostre intenzioni di vendita a clienti e distributori potrebbe essere un'ottima soluzione a tal proposito.

Usi interni del business plan

Il business plan risulta essere uno strumento utile non solo per comunicare piani ed intenti strategici ad interlocutori esterni con cui si intende tessere delle relazioni, ma anche come documento da utilizzare all'interno dell'impresa. Nelle aziende nascenti, la costruzione di un business plan consente di attivare un processo di elaborazione e maturazione interna della business idea e di indagine dell'ambiente esterno, costringendo i futuri imprenditori a riflettere accuratamente sulle scelte da effettuare e sulle prospettive del business. Questo significa che il business plan può sia fungere da strumento di apprendimento interno all'impresa, sia costituire non solo un documento operativo e strategico, ma il risultato di un lungo processo di maturazione della business idea.

Nelle aziende già esistenti, il business plan può costituire sia uno strumento per pianificare ad esempio il lancio di un nuovo prodotto o servizio, l'ingresso in un nuovo mercato o l'apertura di una nuova sede sia un documento in cui formalizzare le proprie intenzioni di crescita e anticipare i cambiamenti in atto nell'ambiente. In tutti i casi, il business plan, se correttamente applicato, forza il management o gli imprenditori a riflettere sulle scelte aziendali da perseguire e sugli obiettivi da porsi. Ancora più importante è il fatto che il business plan può impegnare l'intero gruppo dirigente verso obiettivi comuni. Il processo stesso di realizzazione del business plan costringe le persone a far collimare visioni differenti, portandole a confrontarsi su molteplici aspetti dell'attività d'impresa. Fate, dunque, attenzione all'intero processo relativo alla costruzione del business plan, in quanto può essere molto delicato da gestire soprattutto in termini di rapporti interpersonali, obiettivi e valori comuni.

In sostanza, consente di:

- focalizzare l'attenzione, oltre che formulare gli obiettivi e le strategie d'impresa, rendendole esplicite;
- identificare i fattori critici di successo del business;
- considerare e progettare possibili scenari futuri alternativi, valutandone le conseguenze;
- sviluppare strategie alternative da valutare e identificare le alternative strategiche preferite con un occhio attento alla fattibilità di una loro implementazione.

VANTAGGI DI UN BUSINESS PLAN

Per un imprenditore:

L'attenta preparazione di un business plan rappresenta per l'imprenditore un'opportunità unica per esplorare tutti gli aspetti della nuova attività, esaminando le possibili conseguenze di diverse strategie finanziarie, competitive, produttive o commerciali. Sebbene il processo di stesura del business plan possa comportare costi anche relativamente rilevanti, non bisogna però dimenticare che gli stessi sarebbero molto più elevati se si avviasse l'attività senza procedere ad alcuna analisi preventiva di fattibilità e senza alcun piano di attuazione. La stesura di un piano preventivo permette infatti di:

- Apportare mutamenti anche sostanziali alla propria idea imprenditoriale iniziale senza dover sostenere eccessivi costi;
- Evitare di investire capitali in attività che non presentano alcuna prospettiva di rientro;
- Ottenere maggiore facilità di accesso a fonti di finanziamento;
- Valutare la determinazione e la capacità dei futuri collaboratori, testandoli sulla stesura del business plan.

Per un investitore:

Il business plan rappresenta, se ben fatto, il documento principale sul quale i potenziali investitori possono basare la propria valutazione delle proposte ricevute e, quindi, fondare la propria decisione di investimento. I fatti e le caratteristiche di un business plan che più sembrano irritare un potenziale investitore sembrano essere i seguenti:

- dover leggere un documento di 50 pagine o più, nelle quali non viene detto chiaramente qual è la missione della nuova iniziativa imprenditoriale;
- la mancata esplicitazione dell'ammontare di capitale che si sta cercando;
- l'evidente infatuazione nei confronti del prodotto o servizio che si intende offrire piuttosto che la familiarità e la conoscenza dei bisogni del mercato;
- l'affermazione di prospettive di crescita fuori dalla realtà;
- la presenza di proiezioni economico-finanziarie non giustificate.

Nell'esaminare un business plan gli investitori sono invece generalmente ben impressionati da:

- evidenza della buona accettazione del prodotto o servizio offerto da parte del cliente;
- apprezzamento dei bisogni degli investitori e riconoscimento dei loro particolari obiettivi in termini di ritorno finanziario;
- evidenza della focalizzazione della nuova impresa attraverso la concentrazione su di un limitato numero di prodotti/servizi;
- presenza di brevetti, diritti, marchi depositati.

Il business plan deve essere personalizzato per ciascun tipo di destinatario: se infatti si ha intenzione di usare il business plan per raccogliere sia capitale di rischio che capitale di debito è consigliabile dare al business plan una struttura modulare, in modo da poter poi comporre il documento a seconda delle esigenze. Attenzione ad evitare che il lavoro finale appaia scarsamente integrato.

Struttura del business plan

La stesura di un business plan non costituisce il risultato finale del processo di pianificazione strategica: è semmai l'implementazione e la concretizzazione degli obiettivi contenuti nel business plan a costituire la conclusione di un ciclo di pianificazione. Ad ogni modo, la stesura del business plan costituisce una fase intermedia di importanza cruciale.

Esso rappresenta uno strumento importante sia per aziende già esistenti, di ogni dimensione e settore, sia soprattutto per aziende in fase di start-up. In particolare, come già indicato più diffusamente nella sezione introduttiva, può assolvere diverse funzioni:

- aiutare i manager o gli imprenditori a far chiarezza e ad indagare sull'andamento attuale e prospettico di un determinato business;
- costituire un modello, uno schema di riferimento per lo sviluppo e l'argomentazione di piani strategici a medio-lungo termine;
- diventare una base per discutere rapporti commerciali e finanziari con terzi (banche, investitori, distributori, ecc.);
- essere un punto di riferimento rispetto a cui confrontare i risultati raggiunti dall'azienda in questione e dai concorrenti (benchmarking).

Finora si è fatto riferimento al business plan come se si trattasse di uno strumento sempre identico in differenti contesti organizzativi e per differenti usi; in realtà così come le aziende differiscono tutte tra loro per alcune caratteristiche peculiari, così come lo sono i business plan.

Vi saranno, infatti strutture del documento diverse, tempi e risorse dedicate alla sua costruzione differenti, alcune parti più consistenti ed articolate di altre in relazione all'uso che se ne intende fare, ecc.

Ciononostante, molti business plan seguono una struttura articolata, consolidata nel tempo e universalmente applicabile a situazioni aziendali, settori e obiettivi.

Qui se ne propone una versione piuttosto comune:

1. Il progetto imprenditoriale

Contenuti:

Questa parte del business plan è la prima che un investitore leggerà e potrebbe essere la sola. Si tratta probabilmente della sezione più importante di tutto il piano. Essa deve descrivere in breve l'azienda, il prodotto/servizio ed esprimere con chiarezza l'unicità di quanto viene proposto, suscitando nel lettore interesse ed entusiasmo. Dovrebbe anche contenere i profili delle persone chiave e una definizione di massima degli investimenti richiesti: non dimenticate di spiegare agli investitori perché chiedete loro dei soldi! È già da questa prima parte del vostro lavoro che un potenziale finanziatore si crea una precisa idea della vostra proposta. Siate quindi quanto più convincenti e coinvolgenti possibile! La descrizione dell'idea imprenditoriale non dovrebbe mai superare le due pagine. Meglio sarebbe se fosse contenuta in una sola facciata. Cercate di usare uno stile positivo coerente con il profilo del lettore potenziale cui vi rivolgete.

Errori da evitare:

- Mancanza di chiarezza sull'idea
- Eccessiva lunghezza e dispersività
- Scarsa completezza (vedetelo come un business plan in miniatura!)
- Incapacità di dimostrare l'unicità della proposta
- Definizione approssimativa degli investimenti richiesti
- Incapacità di creare entusiasmo e coinvolgimento in chi legge
- Esposizione di concetti che non vengano poi ripresi nelle altre parti del piano

2. Indice dei contenuti

Contenuti

L'indice di un business plan, come quello di un buon libro, deve permettere al lettore di identificare immediatamente dove si trovino le parti di suo diretto interesse. Probabilmente un potenziale finanziatore non ha né tempo né voglia di leggersi tutto il piano. Dopo aver identificato nella vostra descrizione dell'idea le parti che desidera approfondire vorrà andare direttamente a leggere qualcosa in più solo su di esse. Ecco quindi che l'indice dei contenuti dovrà essere organizzato in modo chiaro, completo e tale da rendere il più facile possibile ai lettori l'identificazione delle parti di loro interesse. Normalmente è auspicabile che questa sezione segua immediatamente la descrizione dell'idea imprenditoriale. Essa dovrà sicuramente comprendere tutti i capitoli principali del vostro piano ma potrà anche essere strutturata con livelli di dettaglio maggiori per comprendere sottocapitoli ritenuti importanti per rendere più chiara la vostra idea. È importante che da anche dal punto di vista estetico l'indice risulti chiaro ed attrattivo. Controllate almeno un paio di volte l'indice prima di inviare a qualcuno il vostro piano!

Errori da evitare:

- Mancanza del numero di pagina per alcune delle sezioni/sottosezioni riportate nell'indice
- Disordinata presentazione dei contenuti
- Mancata indicazione di parti essenziali del piano
- Errata indicazione dei numeri di pagina
- Lunghezza eccessiva dell'indice (cercate sempre di restare in una sola pagina)
- Formattazione disomogenea del testo

3. La missione aziendale

Contenuti

La definizione di una chiara missione che sovrintenda al vostro business rappresenta da un lato lo strumento per comunicare ai vostri interlocutori la ragion d'essere della vostra iniziativa e i suoi obiettivi e dall'altro costituisce il faro che dovrà guidare ogni vostra azione nel business che andrete ad avviare. Una buona missione deve essere pesata parola per parola. Questo non significa che debba essere necessariamente breve, anche se sicuramente una sua eccessiva lunghezza rischia di comprometterne chiarezza ed efficacia. Definite con precisione quale sia l'obiettivo ultimo della vostra azienda, cercando di fissare traguardi stimolanti ma comunque realistici, raggiungibili. Una missione chiara ed esplicita rende evidente come voi siate stati in grado di identificare con precisione i vostri obiettivi. Ancora una volta cercate di esprimere tutta la passione e l'entusiasmo che vi accompagnano nella vostra avventura. Non dimenticate mai che il business plan esiste perché avete una missione (non il contrario!).

Errori da evitare:

- Definizione di una missione noiosa e scarsamente coinvolgente
- Eccessiva lunghezza della missione
- Definizione di una missione in cui non credete ma che vi sembra bella
- Mantenimento della segretezza della missione (alla missione deve essere data la massima pubblicità possibile anche in azienda, per facilitare il coinvolgimento delle persone)
- Esposizione casuale di obiettivi diversi

4. Il profilo dell'azienda

Contenuti

In questa sezione del piano devono essere presentati gli elementi di base dell'azienda e del business. Cercate di spiegare in generale chi siete e cosa volete fare, descrivendo brevemente la storia della vostra azienda (ovviamente se esiste già) e delineandone le linee evolutive. Dovrebbe contenere almeno le seguenti informazioni:

Descrizione formale

In poche righe va raccontato dove e quando l'azienda è nata, il business in cui essa opera e il suo sistema di offerta. Se ritenete che la sua localizzazione sia particolarmente importante, spiegate i vantaggi a chi legge.

Storia dell'azienda

Cercate di definire, in modo narrativo o schematico, i passi fondamentali della storia della vostra azienda, descrivendo i risultati raggiunti e i momenti di svolta eventuali. Spiegate le origini dell'azienda, perché avete deciso di costituirla, quale sia il suo "motore" e se e come essa sia cambiata negli anni. Se l'azienda opera da tempo vanno inseriti in questo punto dati relativi alle vendite, ai risultati economici, alle quantità vendute, al personale e così via.

Dove siamo

Date una istantanea della vostra posizione attuale. Spiegate ai vostri interlocutori se l'azienda è già operativa, dove si trova, cosa vende, quante persone ci lavorano. Vanno evidenziati gli attuali punti di forza, ma anche le debolezze. Chi investe in un business sa che tutte le aziende hanno dei punti deboli. Elencare i vostri è segno di maturità e consapevolezza, soprattutto se presentate anche le vostre idee per superarli.

Dove vogliamo andare

In questa sottosezione del piano il lettore deve trovare le linee evolutive dell'azienda, con gli obiettivi che essa intende perseguire nei prossimi 1, 3, 5 e magari 10 anni. Cercate di collegare questi obiettivi macro agli investimenti richiesti, così da rendere chiaro ai potenziali finanziatori che la vostra richiesta di fondi si inserisce in una precisa idea di sviluppo del business. Utilizzate un linguaggio ottimistico nell'espone il modo in cui pensate di raggiungere tali obiettivi, trasmettendo però la sensazione che

essi siano del tutto realistici: non dimenticate che non basta fare previsioni rosee, si deve poi essere in grado di trasformare tali previsioni in risultati.

Errori da evitare:

- Inserimento di troppi dettagli sull'azienda, molti dei quali inutili
- Presentazione di informazioni che possano essere percepite come una opinione personale
- Dimenticanza di particolari formali o sostanziali rilevanti
- Esposizione confusa dei contenuti
- Trasmissione di una sensazione di mancanza di chiarezza negli intenti strategici

5. Il prodotto/servizio

Contenuti

La presentazione del prodotto/servizio che intendete offrire rappresenta una delle parti fondamentali del piano. È l'occasione per descrivere il prodotto/servizio, identificandone caratteristiche e vantaggi e definendo quali bisogni esso intenda soddisfare. I contenuti dovranno essere parzialmente diversi se intendete proporre un prodotto o un servizio. Nel primo caso dovrete focalizzarvi sulla presentazione delle sue funzioni, delle sue caratteristiche, dei vantaggi ad esso associati per i vostri potenziali clienti (magari inserendone una rappresentazione fotografica). Andranno poi specificati alcuni dettagli tecnici (dimensioni, forma, colori, qualità, caratteristiche progettuali,...), eventuali protezioni brevettuali, i costi e il processo produttivo associato. Nel secondo caso andrà invece spiegato quale sia il contenuto del servizio, come esso venga erogato, a quali bisogni intenda rispondere. Dovranno essere evidenziati gli elementi distintivi del servizio rispetto ad altri servizi esistenti dello stesso tipo (le sue peculiarità, ciò che lo rende unico) e andrà indicato se esso richieda l'utilizzo di strumenti/attrezzature di un qualche genere. In entrambi i casi cercate di delineare quali siano i programmi di sviluppo del prodotto/servizio nel tempo.

Errori da evitare:

- Incapacità di identificare i benefici associati al prodotto/servizio, evidenziandone solo le caratteristiche "tecniche"
- Utilizzo di un linguaggio troppo tecnico (non dimenticate mai quale sia il lettore cui vi rivolgete!)
- Affermazioni quali: "il prodotto si venderà da solo"
- Descrizioni troppo generiche del prodotto/servizio
- Presentazione di piani di sviluppo del prodotto/servizio troppo fragili
- Mancata indicazione dei bisogni che si intendono soddisfare con il prodotto/servizio
- Sottovalutazione di eventuali problemi legati alla protezione brevettuale del prodotto/servizio

6. L'analisi dell'ambiente esterno

Contenuti

Qualsiasi attività imprenditoriale si inserisce all'interno di un più ampio settore. Nel business plan devono essere indicate quali siano le forze che regolano l'evoluzione del settore di riferimento, quali siano le sue linee evolutive e quale la sua crescita nel tempo. Va inoltre definito con chiarezza come l'azienda si collochi all'interno del settore di riferimento. È estremamente importante che i vostri interlocutori capiscano che avete compreso a fondo il settore in cui andrete ad operare, dimostrando di averne intuito le possibili evoluzioni future. Per definire il settore pensate a quali siano le aziende che forniscono prodotti/servizi simili ai vostri o che svolgano la stessa funzione dei vostri. Nel valutare le forze che agiscono sul settore non dimenticate di considerare quali siano i rapporti di forza tra la vostra azienda e i suoi fornitori e clienti. Cercate se possibile di valutare anche l'esistenza di aziende potenzialmente interessate ad entrare nel settore, magari partendo da posizioni di dominio in settori affini. Raccogliete informazioni il più possibili ampie sul settore in cui vi inserite: trend di crescita del settore, dimensione e numero dei concorrenti, fatturato totale del settore, ostacoli all'ingresso di nuovi competitors, ostacoli all'uscita del settore, esistenza di vincoli legislativi, canali distributivi esistenti, Se possibile, potrebbe essere molto utile includere eventuali studi specifici di settori raccolti o fatti realizzare ad hoc.

Errori da evitare:

- Dimostrazione di una scarsa conoscenza del settore in cui si intende operare
- Mancanza di indicazione di trend di crescita del settore, fatturati o altri dati statistici rilevanti
- Poca chiarezza sul ruolo che la vostra azienda vuole esercitare nel settore di riferimento
- Mancata indicazione dei concorrenti principali operanti nel settore

7. Il mercato di riferimento

Contenuti

In questa sezione del piano si deve dare risposta alla domanda fondamentale di qualsiasi business: "Qual è il vostro cliente?". Troppo spesso aziende potenzialmente interessanti falliscono per aver dato troppa enfasi al proprio prodotto, senza chiedersi più di tanto cosa volessero veramente i clienti. Un buon prodotto/servizio sta sicuramente alla base del successo aziendale, ma la connotazione di "buono" deve essere attribuita allo stesso dai clienti e non da chi lo ha concepito o realizzato. È innanzitutto necessario definire quale sia il target di riferimento dell'azienda, ovvero il gruppo di clienti i cui bisogni si intendono soddisfare, identificando un raggruppamento che abbia caratteristiche comuni e facilmente distinguibili. Si tratta di uno sforzo necessario, anche se nell'avviare un nuovo business può non essere così semplice arrivare a definire con precisione il proprio parco clienti ottimale. La conoscenza del proprio target di riferimento è innanzitutto essenziale per arrivare a proporre ai propri clienti un prodotto/servizio che ne incontri effettivamente le richieste. La conoscenza dei propri clienti condiziona poi le scelte in termini di politiche di marketing e di scelta dei canali distributivi o delle modalità di erogazione del servizio più adatte. È quasi superfluo dire che quanto più si riuscirà a definire con cura il target di riferimento, tanto più efficaci potranno essere le strategie di marketing messe in atto. Se vi trovate a operare direttamente con i consumatori, allora il primo passo da compiere è quello di delineare alcune caratteristiche demografiche dei vostri clienti di riferimento: età, sesso, occupazione, ecc. Lo stesso discorso può valere nel caso in cui vogliate operare in mercati industriali. In questo caso si tratterà di definire il profilo delle aziende vostre potenziali clienti in termini di dimensioni, fatturati, tipologia di attività, ecc. Va senz'altro anche specificato quale sia la localizzazione geografica dei vostri clienti: volete operare su scala locale o il vostro target è quel tipo di cliente, ovunque esso si trovi nel mondo? Può anche essere utile definire qualche caratteristica di tipo "psicologico", per esempio chiarendo se volete puntare ad aziende fortemente innovative piuttosto che ad aziende tendenzialmente conservatrici.

Definiti i propri clienti target, diventa importante cercare di capire quali siano le dimensioni del potenziale bacino di utenza. Qualora questo dovesse risultare troppo ampio è probabilmente meglio pensare di precisare con maggiore dettaglio il proprio target, per evitare una eccessiva dispersione degli sforzi che sarà comunque necessario mettere in atto per raggiungere i clienti. Se, al contrario, il potenziale numero di clienti dovesse risultare troppo piccolo è necessario chiedersi se sia in grado di ripagare gli sforzi messi in atto per servirlo.

A questo punto si devono cercare informazioni sui trend evolutivi del mercato identificato: potenziale di crescita, probabili mutamenti nella sua composizione, possibili evoluzioni dei clienti, ... Per trovare questo tipo di informazioni la prima cosa da fare è quella di sentire il maggior numero possibile di potenziali clienti, tramite contatto diretto o effettuando delle indagini di mercato. Solo in questo modo è infatti possibile cogliere i bisogni effettivamente espressi, ciò che essi non sono invece interessati ad avere e quali siano le logiche che stanno dietro alle loro decisioni di acquisto. Altri fonti informative interessanti sono rappresentate dalle banche dati specializzate. Non va infine dimenticata la fonte di informazioni per eccellenza: Internet. Certo, non è facilissimo trovare esattamente quello che state cercando sulla Rete, ma state sicuri che c'è!

Per questo tipo di attività è comunque solitamente utile appoggiarsi a società specializzate, anche se il fai da te potrebbe andare bene come analisi preliminare.

Errori da evitare:

- Pensare di avere un prodotto/servizio che interessi a tutti in tutto il mondo
- Definire in modo confuso il proprio target di riferimento
- Pensare che i finanziatori sia disposti a dare soldi solo a chi vuole servire mercati enormi
- Sottostimare l'importanza di focalizzare la propria attenzione di un nucleo chiaramente definito di clienti
- Pensare di poter attaccare contemporaneamente tanti mercati, soprattutto nella fase di start-up

8. Il piano di marketing

Contenuti

Una volta definiti i propri clienti target arriva il momento di stilare un piano di marketing. Un buon piano di marketing deve comprendere almeno due elementi: una chiara definizione del mercato di riferimento e una altrettanto limpida esposizione delle strategie che si vogliono adottare per promuovere e vendere il proprio prodotto/servizio. Della definizione del mercato di riferimento abbiamo già detto. Le strategie che si vogliono adottare per raggiungere questo mercato devono essere definite con un grado di dettaglio sufficientemente elevato, che specifichi ai potenziali investitori quali azioni e in quali tempi si intendano attuare: quali mezzi di promozione si vogliono utilizzare, quanto spesso lo si farà, quanto costerà farlo, perché si sono identificati questi e non altri, quali materiali promozionali servono (brochure, biglietti da visita, un sito Web, ...) e come essi debbano essere impostati (grafica, contenuti, ...), come questi verranno utilizzati, quanto costeranno, perché si sono scelti questi e non altri, ecc.

Errori da evitare:

- Identificazione confusa degli strumenti di marketing che si intendono utilizzare
- Mancanza di dettagli sulle modalità con cui si ricorrerà agli strumenti di marketing

- Pensare che basti avere prezzi bassi per vendere il prodotto/servizio
- Sottovalutare l'importanza del costruirsi una reputazione sul mercato
- Mancanza di chiarimenti sugli effetti delle evoluzioni possibili del mercato sulla vostra azienda

9. La concorrenza

Contenuti

L'analisi della concorrenza deve rappresentare una panoramica obiettiva che permetta di confrontare in modo oggettivo la vostra azienda con i concorrenti. Ovviamente la prima cosa da fare è l'identificazione di questi concorrenti, siano essi diretti o indiretti, evidenziandone le caratteristiche salienti (dimensioni, fatturato, localizzazione, storia, ...). Importante è cercare di rilevare con obiettività i punti di forza e di debolezza di ciascuno di essi. Potrebbe essere molto utile inserire una rappresentazione grafica (es. un grafico a torta) di quale sia la composizione attuale del mercato e quale ipotizzate essere la situazione nel medio termine dopo il vostro ingresso. Spiegate che tipo di presenza puntate ad ottenere sul mercato e come pensate di arrivarci (ad es. definendo uno o più concorrenti cui pensate di poter togliere clienti). Cercate di essere molto schietti nel compilare questa parte del piano: gli investitori sono sicuramente incoraggiati dal fatto che altri stiano facendo buoni affari nel mercato in cui state pensando di entrare! Non dimenticate infine di elencare quali potranno essere i vostri punti di forza e debolezza e le vostre caratteristiche di unicità rispetto ai concorrenti.

Errori da evitare:

- Pensare che non esistano concorrenti
- Incapacità di identificare chiaramente i concorrenti esistenti
- Sottostima della forza dei concorrenti
- Mancata esplicitazione dei vantaggi rispetto ai concorrenti

10. Il piano di produzione

Contenuti

Questa sezione, non tragga in inganno il titolo, riguarda sia le aziende manifatturiere che quelle di servizi. In essa vanno specificate quali siano le attività e le attrezzature necessarie alla realizzazione del prodotto o del servizio. Si dovrà innanzitutto descrivere quale sia la tipologia di strutture fisiche richieste: localizzazione, dimensioni, tipologia degli spazi, livello di attività massimo per la struttura ipotizzata. Dovranno quindi essere elencate le attrezzature richieste per la realizzazione del prodotto/servizio, specificandone i costi, le funzionalità, i livelli di produzione massima, dove si pensa di acquistarle o se si pensa di acquisirle in leasing. Tra le attrezzature devono essere compresi anche eventuali mezzi di trasporto o le dotazioni informatiche. Arriva a questo punto il momento di fare una prima valutazione dell'organico, che verrà poi approfondita nella sezione dedicata al piano organizzativo. In ultimo vanno presentati al lettore del vostro piano i processi di produzione del prodotto/servizio, che evidenzino anche quali siano le fonti di approvvigionamento degli input produttivi, i processi di acquisto, le caratteristiche e i costi dello stoccaggio delle materie prime, i tempi del processo produttivo, le scelte fatte per garantire livelli di qualità soddisfacenti e i meccanismi messi in atto per garantire tali standard qualitativi.

È assai consigliabile, infine, evidenziare come il piano di produzione potrà o dovrà cambiare per seguire i trend di crescita che avete delineato nella sezione dedicata al mercato di riferimento.

Errori da evitare:

- Definizione poco chiara del processo di realizzazione del prodotto/servizio
- Mancata considerazione di tutti i costi di produzione (diretti e indiretti)
- Valutazione monca del processo produttivo, che non consideri aspetti quali le manutenzioni richieste, la logistica, le problematiche impiantistiche...
- Identificazione confusa dei metodi di gestione delle scorte e di assicurazione della qualità del prodotto/servizio
- Elencazione incompleta delle attrezzature necessarie
- Mancata evidenziazione dei "piani di emergenza" per affrontare eventuali problemi di carenza del personale o di picchi di produzione
- Mancata illustrazione delle evoluzioni previste per la capacità produttiva

11. Il piano economico-finanziario

Contenuti

Il piano economico-finanziario rappresenta una delle sezioni che verranno lette con maggior cura dai destinatari del business plan. In esso, infatti, viene effettuata la traduzione in termini monetari di tutte le ipotesi, le assunzioni e le azioni descritte in tutte le altre sezioni del business plan. È sicuramente essenziale riuscire ad essere coinvolgenti e convincenti nello spiegare le ragioni che vi spingono a credere nel vostro business, ma è

altrettanto (se non ancor più) importante far capire ai vostri interlocutori come queste idee siano sostenibili da un punto di vista finanziario e quando sia possibile pensare di rientrare dagli investimenti fatti. Non è fondamentale costruire prospetti di previsione economico-finanziaria che siano precisi al centesimo (quanto maggiore è l'orizzonte temporale del piano tanto più difficile sarà costruire previsioni economico-finanziarie che sappiano dimostrarsi pienamente centrate), quanto piuttosto far capire al vostro lettore che avete considerato tutti gli elementi necessari per arrivare a formulare una valutazione economico-finanziaria del vostro business. Usate le strutture di classificazione dei prospetti di bilancio più adatte al tipo di business in cui intendete operare e rendete esplicite tutte le ipotesi fatte per costruire i dati economico-finanziari (es. durata dei periodi di ammortamento, incidenza delle tasse, costo del denaro, ecc.). Nel quantificare la dimensione economico-finanziaria scegliete un arco temporale non inferiore ai tre anni e non superiore ai cinque: un periodo inferiore sarebbe scarsamente significativo e un periodo più lungo probabilmente porterebbe a dover fare assunzioni ed ipotesi troppo aleatorie. Se avete dati riferiti al passato andamento dell'azienda, inserite anche i risultati degli ultimi tre anni.

Preparate un Conto Economico, uno Stato Patrimoniale e un Prospetto dei Flussi Finanziari, stando bene attenti alla coerenza dei dati presenti nei tre prospetti. Per il primo anno di proiezione cercate di lavorare su dati mensili, per gli anni seguenti limitatevi a dati trimestrali. Se state creando un piano di sviluppo di un'azienda già operante allegare anche i dati consuntivi degli ultimi tre anni.

È importante che rendiate comprensibili i dati forniti ai lettori esterni, spiegando ad esempio quali tassi di crescita delle vendite avete usato o come un dato di ricavo emerga (nr. pezzi venduti x prezzo unitario).

Potrebbe essere utile inserire in questa sezione anche un'analisi del punto di pareggio (break-even analysis), volta ad evidenziare, magari in forma grafica, quali siano i volumi necessari per arrivare alla copertura dei costi e alla generazione di un utile.

Nello Stato Patrimoniale è bene che vengano evidenziate le fonti di finanziamento e l'uso che viene fatto di esse in grandi classi (equipaggiamenti, circolante, impianti, ecc.). Fondamentale è far capire ai potenziali investitori quale ritorno possano aspettarsi dall'investimento fatto e in quali tempi questo possa avvenire. Ciò può essere utilmente fatto costruendo una serie di indici di bilancio e determinandone l'andamento previsto nel tempo.

Errori da evitare:

- Non includere tutti e tre i prospetti economico-finanziari: Conto Economico, Stato Patrimoniale e Prospetto dei Flussi Finanziari.
- Presentare previsioni di vendite e profitti irrealistiche e prive di fondamento.
- Dimenticare di spiegare le ipotesi che stanno dietro ai numeri.
- Proporre prospetti economico-finanziari "creativi" e non quelli più diffusi e accettati.
- Sottostimare le spese e non prevedere a budget una voce per i costi non preventivabili.
- Non specificare gli investimenti richiesti ai finanziatori.
- Considerare spese di personali e di struttura eccessive nella fase di start-up.
- Proporre ai finanziatori quote della società inferiori a quelle che essi si attendono.
- Promettere un ritorno sugli investimenti non in linea con quelli offerti dal settore.
- Non definire "piani di emergenza" per affrontare gli scenari più negativi.
- Preparare prospetti economico-finanziari senza l'assistenza tecnica di un "esperto".

12. Il piano organizzativo

Contenuti

Molto spesso i finanziatori, soprattutto quelli disponibili ad entrare nel capitale di rischio, scelgono le aziende di loro interesse valutando il gruppo dirigente delle stesse. Chi deve scegliere se investire in un'azienda vuole avere come interlocutore una classe dirigente esperta e in grado di coprire a 360° le problematiche della gestione aziendale. Nella presentazione del gruppo dirigente si dovrà porre particolare attenzione a descrivere accuratamente le caratteristiche personali, il profilo, le precedenti esperienze professionali e il ruolo di ciascuno dei suoi componenti.

Cercate di mantenere il gruppo dirigente entro le 3-5 unità, da individuarsi tra le figure operative che ricoprono i ruoli più delicati per il futuro dell'azienda. Le altre figure coinvolte potranno essere dipendenti, membri del Consiglio di Amministrazione, di un Comitato di Direzione o consulenti. Ovviamente vale la pena soffermarsi sulla descrizione della tipologia di dipendenti cui si pensa di far ricorso, ma è anche importante definire quali siano le persone che si pensa di coinvolgere nei consigli direttivi o come consulenti.

È infine importante illustrare il background dei soci fondatori in modo abbastanza dettagliato, pur senza superare la mezza pagina per ciascuno di essi. Cercate di attenervi strettamente ai fatti, spiegando perché ciascuno di essi sia stato coinvolto in una certa posizione aziendale e quali siano i benefits previsti.

Un'ultima cosa: non dimenticate mai che tra una buona idea con un management di seconda linea e un'idea mediocre con un management eccellente gli investitori sono più portati a scegliere la seconda.

Errori da evitare:

- Introdurre in azienda familiari o amici poco qualificati.

- Pensare che risultati positivi conseguiti in settori diversi possano rappresentare una credenziale per il settore in cui si va ad operare.
- Proporre una struttura baricentrata su una sola persona: i finanziatori sanno quanto sia difficile pensare di avere contemporaneamente troppi cappelli in azienda ottenendo risultati positivi.
- Immaginare di attrarre grandi manager senza proporre loro una quota della società.

13. La normativa di riferimento

Contenuti

Nella sezione dedicata alla normativa va delineato il quadro delle leggi e delle regole che sovrintendono al settore in cui la vostra attività si andrà ad inserire. La raccolta delle informazioni necessarie all'elaborazione del business plan presuppone, dal punto di vista legale, almeno l'individuazione delle regole di portata generale che, comunque, interagiscono con qualsiasi iniziativa imprenditoriale, quali ad esempio la disciplina della concorrenza, della pubblicità (oggi anche comparativa), del rapporto di lavoro (specie nelle prospettive dei rapporti 'a tempo' e dell'outsourcing), della responsabilità del produttore, dei rapporti contrattuali con i consumatori e gli utenti, della protezione ambientale, dei segni distintivi d'impresa (con particolare riferimento ai molteplici rapporti basati sulla concessione d'uso del marchio, quali il franchising, la concessione di vendita, il merchandising) e della proprietà industriale (con attinenza a brevetti, copyright, trasferimento di know-how). Alle regole di portata generale vanno affiancate tutte quelle di specifica attinenza all'attività che si intende avviare. In questo ambito devono essere valutati aspetti quali la scelta delle forme societarie più consone alla natura dell'impresa, con riferimento anche all'ordinamento tributario ed alle misure di incentivazione e promozione, le scelte concernenti eventuali accordi di cooperazione con altre imprese (consorzi, joint-ventures, GEIE, associazioni temporanee di imprese) e le scelte in merito ai sistemi e canali distributivi ed alla rete commerciale.

14. Considerazioni conclusive

Contenuti

Nella sezione dedicata alle conclusioni del vostro piano devono essere presentate delle valutazioni di sintesi su almeno due aspetti: i fattori critici di successo del vostro business e un'analisi dei rischi ad esso associati.

Per quanto riguarda i Fattori Critici di Successo (FCS), essi rappresentano le variabili chiave per il successo nel vostro business. Si tratta sia di variabili esterne all'azienda che di variabili ad essa interne, identificabili sia attraverso studi di settore che identificando le competenze distintive necessarie per avere successo, che analizzando le variabili da prendere in considerazione nel processo decisionale. Una annotazione importante va fatta al riguardo: gli FCS non sono i fattori che regolano la competizione nel settore ma quelli che determinano la scelta del cliente a favore di un'azienda piuttosto che di un'altra! Se tutti i concorrenti forniscono elevati standard qualitativi, la qualità non è un FCS del settore ma un elemento di sopravvivenza per l'azienda. FCS potrà magari essere, a parità di livello qualitativo del prodotto/servizio, la capacità distributiva dell'azienda piuttosto che il prezzo.

L'analisi dei rischi associati al business dovrebbe evidenziare il vostro livello di conoscenza del business in cui pensate di operare, dei problemi che potreste incontrare e di come pensate di affrontarli. Presentare le modalità di gestione del rischio dimostra una valida comprensione dell'ambiente e una buona capacità di prevedere quali sfide vi attendano. L'analisi del rischio deve riguardare i concorrenti (come potrebbero rispondere alle vostre iniziative? Come pensate di reagire alle loro azioni?), il management aziendale (come pensate di assicurare la continuità della gestione? Come affrontare la perdita di persone chiave? Vanno definiti patti di non concorrenza con i manager di primo livello?), fattori legali (esistono problemi legati a brevetti, marchi registrati o altro? Esistono leggi particolari che regolano il settore? Quanto è critico l'aspetto normativo nel vostro settore?), il personale (che tipo di personale vi servirà nel tempo? Come pensate di procurarlo e/o di formarlo? Quanto è difficile fidelizzare i vostri dipendenti? Esiste il rischio che i concorrenti cerchino di portarli con sé?) ed eventuali altre aree di vulnerabilità (il prodotto/servizio è soggetto ad obsolescenza? I concorrenti metteranno sul mercato in futuro prodotti di basso prezzo? Esistono fattori economici in grado di condizionare il business?). È fondamentale presentare anche gli aspetti di rischio legati al business se si vuole essere credibili! Gli imprenditori e i manager di esperienza sanno benissimo quali siano i rischi del loro business e sono preparati ad affrontarli!

Errori da evitare:

- Proporre un elenco di FCS che in realtà definisca le componenti dell'offerta di tutti i concorrenti e non quelli differenzianti.
- Limitare l'elenco degli FCS a soli fattori esterni all'azienda.
- Non evidenziare aspetti del business al di fuori del controllo del management.
- Non pensare a piani per fronteggiare le emergenze.
- Non evidenziare le debolezze eventuali del management.

15. Appendici

Tale struttura fornisce un quadro di riferimento all'interno del quale gestire l'impresa, conquistare il successo o anche fallire. A tal proposito, fate attenzione, nella stesura del business plan, a fornire un'immagine realistica delle vostre aspettative e degli obiettivi a lungo termine, in quanto deve essere la vostra guida.

Sarà già chiaro a questo punto che realizzare un business plan coerente ed efficace è un processo tutt'altro che facile. Tale processo forza i manager e gli imprenditori ad una maggiore comprensione di ciò che si vuole raggiungere attraverso il piano e come e quando farlo. Anche nel caso in cui il business plan non sia realizzato per ottenere supporto da interlocutori esterni, può sicuramente rappresentare una tappa importante per evitare alcuni errori e per identificare alcune opportunità. È sensazione comune di molti tra coloro che hanno realizzato un business plan che il processo di pianificazione (riflessione, discussione, indagine, analisi) risulta anche più utile del piano stesso. Quindi, anche se non avete bisogno di disporre di un piano scritto e formalizzato è consigliabile affrontare ugualmente il processo che conduce alla realizzazione del business plan, seguendo magari un percorso come quello suggerito nella struttura mostrata.

Prestate, infine, attenzione alle seguenti indicazioni:

- la parte più importante e al tempo stesso più difficile da realizzare riguarda le considerazioni sul mercato e le previsioni di vendita, in quanto potrebbero falsare l'intero business plan e condurre a risultati non soddisfacenti l'impresa stessa;
- le previsioni economico-finanziarie dovrebbero essere una conseguenza diretta delle scelte strategiche di mercato, organizzazione e tecnologia e non distaccarsi, quindi, dal principio della coerenza che dovrebbe caratterizzare l'intero business plan;
- le considerazioni effettuate nel piano anche se riflettono un atteggiamento positivo nei confronti dell'andamento del business devono essere realistiche e non eccessivamente ottimistiche. Allo stesso modo, occorre non frenarsi nel rilevare punti di debolezza e minacce eventuali;
- le valutazioni circa le qualità, la composizione e la compattezza del futuro management dell'iniziativa imprenditoriale ricoprono un ruolo centrale soprattutto per un'impresa nascente, dove costituiscono il vero patrimonio aziendale.

Le analisi finalizzate alla costruzione del business plan

IL PROCESSO DI COSTRUZIONE DEL BUSINESS PLAN

La parte più dura nel realizzare un business plan è trovare l'energia, la tensione necessaria per partire. Anche se all'inizio può sembrare molto difficile raccogliere ed elaborare tutte le informazioni necessarie per fornire un piano aziendale coerente ed organico, una volta definiti i passi da compiere – in termini di maturazione della business idea e di analisi da condurre sull'ambiente esterno, sulle risorse interne (economiche e organizzative), sul quadro normativo di riferimento e sulla dimensione finanziaria – il processo di pianificazione non è così impossibile da affrontare come sembra all'inizio. È consigliabile partire con qualcuna delle parti più semplici. Descrivete il prodotto o servizio che intendete vendere, per esempio. Affrontate l'analisi del mercato verso cui volete rivolgervi. Descrivete la posizione di partenza della vostra iniziativa imprenditoriale, in termini di risorse e competenze disponibili. Se vi bloccate su una parte del processo di pianificazione aggiratela e concentratevi su qualcos'altro, in modo da liberare la vostra creatività e raccogliere informazioni complementari che vi possano essere utili per tornare sui temi non affrontati. Non preoccupatevi troppo in prima battuta della completezza dei dati, pensate piuttosto alla coerenza delle informazioni raccolte e utilizzate. Attraverso il processo di realizzazione del business plan, occorre avere in mente molto precisamente quale sia lo scopo del business plan stesso e a chi si intenda rivolgere. Ad esempio, se si intende attrarre degli investitori nel capitale di rischio si privilegerà la sezione dedicata alle stime di fatturato e redditività per l'azionista. Allo stesso tempo occorrerà analizzare a fondo il profilo di rischio dell'iniziativa imprenditoriale, per essere pronti a fronteggiare eventuali critiche e osservazioni degli interlocutori esterni. Se, invece, siete intenzionati ad indebitarvi per finanziare la vostra iniziativa imprenditoriale, non dovrete tanto prestare attenzione ad evidenziare un'alta redditività prevista, che anzi è spesso vissuta come sinonimo di alta rischiosità, ma indicare chiaramente un piano di ripianamento del debito. Se, infine, state scrivendo un business plan per usi interni all'azienda, allora concentratevi di più sulle parti che ritenete critiche e magari evitate di scrivere tutte quelle sezioni introduttive e di inquadramento, che dovrebbero essere già chiare a tutti i destinatari del business plan stesso.

Il cuore del business plan è rappresentato dalle vostre scelte strategiche. Una prima metà del business plan ruota attorno ad una solida strategia aziendale, illustrandola, dettagliandola e supportandola con informazioni e dati. Per questo analizzate il mercato, il settore, il territorio in cui vi trovate, i potenziali clienti, i concorrenti e così via. Riflettete sui bisogni dei potenziali clienti e sui benefici offerti dal vostro prodotto o servizio. Valutate punti di forza e di debolezza dei vostri concorrenti e considerate le opportunità e le minacce che vi si presentano nell'ambiente esterno. Tutti questi passi vi consentiranno di creare un percorso strategico per la vostra iniziativa imprenditoriale. La seconda metà del business plan si dedica prevalentemente a concretizzare le scelte strategiche delineate in precedenza. I vostri prodotti e servizi, le vostre scelte di marketing, di produzione e di dimensionamento organizzativo ed economico-finanziario dovrebbero essere tutte tra loro coerenti e coerenti soprattutto con le scelte strategiche effettuate. Di conseguenza, riflettete a lungo prima di proporre una strategia molto aggressiva e molto ambiziosa, in quanto sarete poi chiamati a supportarla con piani funzionali coerenti.

Pensate quindi al vostro business plan come se si trattasse di una linea produttiva, in cui le materie prime da utilizzare sono le vostre competenze, le risorse di cui disponete e a cui potete attingere, le opportunità di mercato, le tecnologie padroneggiate, e così via. Durante il processo, assicuratevi di aver accuratamente valutato le risorse a vostra disposizione (finanziarie, tecnologiche, umane, ecc.), di aver identificato quali siano gli obiettivi da raggiungere per far prosperare la vostra iniziativa imprenditoriale e di aver mantenuto un principio di coerenza tra tutte le scelte effettuate. Alla fine vi troverete di fronte ad un risultato che va al di là del semplice documento scritto, il business plan, ma avrete sicuramente avuto la possibilità di riflettere a fondo sulle potenzialità e sui rischi delle strategie da voi perseguite.

Business Idea

La business idea, o idea imprenditoriale, potrà svilupparsi attorno a due profili di fondo: avere natura imitativa o, viceversa, natura innovativa. Ad evitare possibili equivoci, va, comunque affermato che, anche nella prima ipotesi, non viene meno l'elemento innovativo dell'imprenditorialità in quanto, quest'ultimo, si ritrova nell'atto stesso della creazione dell'impresa: qualunque sia la business idea, l'impresa, come nuovo sistema di risorse e relazioni socio-economiche, innova rispetto all'esistente. Tuttavia, diversi saranno la carica di innovatività, il potenziale strategico, la complessità del processo insiti nell'atto genetico, nell'uno e nell'altro caso.

Business Idea Imitativa

La business idea imitativa sta alla base di un'impresa che entra nel novero di quelle che già sfruttano esistenti potenziali di profitto, o, in altri termini, aree di affari che non si collocano, normalmente, nei primi stadi del loro ciclo di vita, ma tali che, anche con l'apporto di nuovi fattori organizzativi, di differenziazione e di miglioramento dei processi e dei risultati produttivi, siano suscettibili di garantire il rendimento dell'investimento. La creazione dell'impresa è, quindi, innescata da una intravista opportunità di mercato che, con l'apporto di elementi innovativi, possa tradursi in effettiva domanda dei suoi prodotti.

Le business idea imitative sono più tipiche dei settori frammentati e concentrati, che sono quasi sempre già maturi, ma sono diffuse anche nei settori nuovi, e ancora emergenti, nello stadio di rapido sviluppo. È quindi opportuno rilevare l'esistenza di elementi differenziali, sia nelle variabili soggettive che ambientali che promuovono l'impresa. Per le business idea imitative, nel caso di settori maturi, il potenziale strategico dell'impresa potrà esaurirsi dopo le prime fasi di vita e con un rapido accesso a una fase di sostanziale stabilità dei profitti, ma in regime di elevata

vulnerabilità al cambiamento ambientale; nel caso dei settori emergenti, il potenziale strategico sarà direttamente in funzione del grado di precocità di ingresso nell'area di affari: tanto più tardivo, tanto più elevato il rischio di dissoluzione dell'impresa in un contesto in cui non solo i profitti, ma anche la crescita dimensionale segnano il successo dell'impresa. Il processo decisionale e di attuazione della business idea sarà comparativamente meno complesso per la disponibilità di conoscenze e di informazioni sugli svolgimenti della proposta attività: molto spesso esse potranno già essere in possesso dell'imprenditore in fieri per esperienze acquisite nel ramo di attività.

La maggior parte delle imprese viene creata sulla base di business idea imitative che, pur essendo tali, sono spesso arricchite da fattori di innovazione. Ne deriva che la varietà di tali fattori nonché il loro grado di innovatività non sempre consentono di distinguere tra business idea imitative e innovative e che, quindi, ai fini di tale distinzione occorra, appunto, ricorrere ai concetti di sfruttamento o di creazione di potenziali di profitto. Infatti, per avere successo con una business idea imitative occorre agire, soprattutto, su politiche che attribuiscono vantaggi competitivi, per cogliere quelle opportunità di mercato ancora presenti, ma immerse in un ambiente fortemente competitivo.

Business Idea Innovativa

Al contrario, la business idea innovativa può essere riconosciuta in modo ambiguo, solo con l'identificazione, e la creazione, di un nuovo potenziale di profitto, nuovo in senso assoluto poiché non preesistente all'impresa. Può essere nuovo sia in senso assoluto che relativo all'impresa, in quanto, quest'ultima, produca un'innovazione radicale oppure identifichi, anch'essa, delle opportunità di mercato per produzioni in atto, o nelle prime fasi del ciclo di vita, o tali che, con fattori innovativi, vengano ringiovanite rispetto a un prossimo o presente stadio di maturità.

La business idea innovativa coincide con una riconosciuta opportunità di profitto che deriva dall'innovazione tecnologica o dalla percezione di bisogni nuovi e insoddisfatti cui provvedere con tecnologie nuove o, anche, con tecnologie consolidate: in entrambi i casi, l'output produttivo sarà dotato di originalità radicale, ma a diverso grado di appropriabilità e quindi di imitabilità. Mentre la business idea imitativa nasce dal mercato, la business idea innovativa, se ha successo, creerà il mercato. In queste imprese, l'elemento innovativo radicale della business idea prospetta un potenziale strategico di profitto e di crescita.

Che cos'è la Business Idea?

La business idea è un sistema di fattori endogeni ed esogeni in consonanza che consente all'impresa, che ha scelto un certo segmento ambientale con cui interagire, di realizzare un processo di scambio efficiente, ossia la migliore relazione tra il costo degli input e il ricavo degli output e la dominanza di tale elemento che viene definito come territorio dell'impresa.

Il modello della business idea presenta tre elementi costitutivi, che sono: la scelta del segmento di mercato in cui operare, il prodotto offerto, e la struttura organizzativa che ci si intende dare, intesa come sintesi di risorse umane e materiali, di sistemi manageriali e di controllo, di capacità di apprendimento organizzativo. Solo se tra questi elementi costitutivi, e tra i loro sottosistemi, esiste una reciproca coerenza rispetto alle esigenze del processo di scambio, quest'ultimo sarà efficiente e la business idea acquisterà natura di sistema di dominanza o di formula del successo dell'impresa.

Occorre avere le idee chiare almeno su tre cose:

- cosa volete vendere
- a chi lo volete vendere
- come fare per produrre il vostro prodotto o servizio.

Il mondo è pieno di inventori che dicono di avere ideato prodotti fantastici e rivoluzionari. Nella gran parte dei casi, però, anche un'analisi superficiale consente di appurare che si tratta di prodotti che nessuno vorrà mai comperare o che non si possono produrre a prezzi ragionevoli. La maggior parte di questi inventori non riuscirà mai a diventare imprenditore perché è talmente infatuata del suo prodotto che non riesce a svolgere un'analisi oggettiva e disincantata delle reali esigenze del mercato e dei problemi produttivi e distributivi legati al lancio del nuovo prodotto o servizio.

Se quindi avete per le mani un'idea di prodotto o servizio che vi sembra avere grandi possibilità di successo, evitate di credere che tutti debbano essere d'accordo con voi. Chiedetevi chi potrebbe acquistare il prodotto/servizio, perché dovrebbe farlo o come.

Una volta individuato il vostro mercato sarà più facile identificare quali sono in realtà i vostri concorrenti e più in generale qual è il contesto competitivo o il business environment in cui operare.

Risulta a questo punto più facile immaginare quali saranno i problemi produttivi e distributivi che dovrete superare per portare sul mercato il prodotto, andando a strutturarvi internamente.

Il sistema di prodotto

Occorre mettere a punto un sistema di prodotto composto da molteplici elementi che devono essere coerenti fra di loro, oltre che adeguati alle esigenze del mercato e alle possibilità della struttura aziendale (gamma di prodotti/servizi; caratteristiche materiali e immateriali; livello di prezzo; servizi collaterali; tempi e modalità di pagamento; condizioni di trasporto; garanzie e assicurazioni).

Il mercato

Il successo di un'impresa dipende dalla sua capacità di soddisfare le richieste dello spazio di mercato sul quale l'azienda stessa ha deciso di operare. La scelta dello spazio di mercato deve quindi essere considerata una decisione fondamentale e deve essere fatta con estrema cura, considerando attentamente tutte le conseguenze che da questa scelta derivano.

La struttura

Una volta deciso cosa vendere e a chi venderlo, occorre creare una struttura aziendale che sia in grado di realizzare il progetto imprenditoriale. Questo passaggio costituisce uno scoglio contro cui molti sogni imprenditoriali si infrangono. Anche il prodotto più utile innovativo può trasformarsi in insuccesso economico se non si contengono i costi, non si mantiene un certo livello qualitativo e non si trova modo di finanziare tutto ciò.

1°: Analisi del prodotto/servizio e le altre leve collegate – marketing mix -

La gestione di questa variabile implica l'assunzione di decisioni riguardanti:

La definizione del prodotto/servizio

- caratteristiche fisiche e funzionali
- qualità
- garanzie
- servizi pre e post vendita
- nome
- marca
- gamma
- packaging
- stile-design

La definizione del prezzo

Le politiche di comunicazione

Le modalità di distribuzione

2°: Analisi del mercato

La previsione delle vendite rappresenta decisamente un punto cruciale nella formulazione del business plan, in quanto consente di tradurre le strategie di marketing in obiettivi quantitativi, che costituiscono i dati di base per la redazione dell'intero piano economico-finanziario della nuova impresa. La formulazione del piano delle vendite consiste pertanto nella determinazione di: a) volumi di attività previsti; b) fatturato ad essi associato; c) costi necessari per raggiungerlo.

Ne consegue che l'accuratezza con cui viene elaborato il piano delle vendite influenza la credibilità e l'affidabilità di tutto il business plan. Ad esso devono, pertanto, essere rivolte consistenti risorse aziendali per evitare di rendere poco significativa la valutazione di fattibilità economica e finanziaria che da esso deriva.

La definizione del piano delle vendite deve tener conto delle indicazioni raccolte in fase di indagine di mercato sulle dimensioni del mercato complessivo e sulle caratteristiche dei segmenti che lo compongono.

Su tale base è necessario fissare le coordinate che permettano di individuare il mercato rilevante per l'impresa del quale essa intende acquisire una certa quota. La quantificazione delle vendite previste va, pertanto, limitata ai soli segmenti che la nuova iniziativa si propone di raggiungere, coerentemente con la strategia di marketing definita. Va, inoltre, effettuata una ulteriore delimitazione sulla base della dimensione geografica del mercato che si intende approcciare. Soprattutto in imprese di nuova costituzione possono, infatti, essere ravvisabili elementi di tipo interno all'azienda (localizzazione, dimensione, disponibilità di risorse, ecc.) che suggeriscono la focalizzazione su una specifica area geografica. Il target sarà quindi rappresentato dalla intersezione delle due coordinate (segmenti ed aree geografiche). Per procedere alla determinazione puntuale delle vendite occorre compiere quindi una serie di passi:

1. restringere progressivamente la base di potenziali clienti fino a determinare il numero di utenti/consumatori appartenenti al target
2. stimare il consumo medio unitario del prodotto/servizio ipotizzato, quantificando in tal modo la domanda potenziale
3. stimare la quota di mercato obiettivo e quindi la quantità di vendita prevista

Stabilita la quantità di vendita prevista, applicando a tale quantità il prezzo stabilito in sede di formulazione delle politiche di marketing mix, è possibile pervenire alla determinazione dei ricavi previsti.

3°: Analisi della struttura

La struttura di un'impresa si compone di diversi elementi che possono così essere sintetizzati:

- elementi materiali (immobili, macchinari e impianti, automezzi e così via)
- risorse finanziarie
- variabili organizzative
- competenze e conoscenze
- risorse umane e clima aziendale
- immagine aziendale
- legami con altre imprese
- scelte di make or buy

4°: Analisi dell'ambito competitivo

In prima battuta, un'impresa nascente dovrà scegliere l'ambito competitivo in cui collocarsi, ragionando su quattro dimensioni rilevanti dello stesso:

- ambito di settore: la gamma di settori industriali correlati nei quali l'impresa compete con una strategia coordinata;
- ambito del segmento: la varietà di prodotti fabbricati e di compratori serviti;
- grado di integrazione: la misura in cui le attività vengono svolte all'interno invece che da imprese indipendenti;
- ambito geografico: la gamma delle regioni, paesi o gruppi di paesi nei quali un'impresa compete con una strategia coordinata;

Ambito di settore

Si riferisce al settore o ai settori industriali in cui l'impresa compete. Sono molto diffusi i casi di interrelazioni potenziali tra catene del valore che devono competere in settori industriali correlati. Essi possono riguardare qualsiasi attività generatrice di valore, sia essa primaria sia di supporto. Le interrelazioni fra unità di business possono avere un'influenza notevole sul vantaggio competitivo sia diminuendo i costi, sia migliorando la differenziazione. Attenzione che non tutte le interrelazioni portano al vantaggio competitivo, così come non tutte le attività traggono beneficio dall'essere condivise. Ci sono sempre anche dei costi per condividere le attività tra settori differenti seppur correlati.

Ambito di segmento

All'interno di ciascun settore prescelto, un'impresa potrebbe trovare una situazione per cui sia necessario ragionare su porzioni di questo più omogenee internamente, ovvero in termini di segmenti. Un'impresa nascente può infatti decidere di focalizzarsi su uno o più segmenti all'interno del più ampio settore, nel caso in cui esistano delle differenze nei fabbisogni o nelle catene del valore. Tuttavia, proprio come le differenze tra i segmenti favoriscono la restrizione dell'ambito, le interrelazioni fra le catene del valore che servono diversi segmenti favoriscono un ambito più ampio.

- La filiera del valore
- Le forze competitive e la concorrenza
- I raggruppamenti strategici
- Il ciclo di vita
- I fattori critici di successo

Grado di integrazione

L'integrazione verticale definisce la divisione delle attività tra un'azienda e i suoi fornitori, canali e acquirenti. Un'impresa può acquistare i componenti piuttosto che fabbricarli essa stessa, per esempio, oppure appaltare il servizio piuttosto che tenere in proprio un'organizzazione di assistenza. Analogamente i canali possono realizzare molte attività di distribuzione, assistenza e marketing al posto di un'azienda. La scelta di dove collocare la propria attività di impresa all'interno del più ampio sistema produttivo (filiera del valore) o in termini di attività da mantenere all'interno dell'impresa e attività da lasciare all'esterno (catena del valore) risulta dunque essere di cruciale importanza nel definire l'ambito competitivo che l'impresa nascente vuole darsi.

Ambito geografico

Tale ambito costituisce la dimensione geografica dell'ambito competitivo di impresa. Esso si riferisce alle scelte localizzative di impresa sia in termini di posizionamento delle proprie strutture sia in termini di mercati geografici differenti da servire. L'ambito geografico può, inoltre, consentire a un'impresa di condividere o coordinare attività generatrici di valore per servire aree geografiche diverse. L'interrelazione geografica può migliorare il vantaggio competitivo se la condivisione o il coordinamento delle attività generatrici di valore diminuisce i costi o enfatizza la differenziazione.

5°: Fattibilità Economico-Finanziaria

Le scelte fatte o da fare in merito alla business idea comportano da un lato il sorgere di costi e ricavi e dall'altro la necessità di effettuare una serie di investimenti (in immobilizzazioni o capitale circolante) che sono indispensabili per lo svolgimento dell'attività.

L'analisi dei costi e dei ricavi ci può dare indicazioni soprattutto sulla convenienza economica del progetto, mentre il calcolo accurato degli investimenti necessari ci consente di determinare l'ammontare del capitale proprio e dei prestiti che occorre reperire per finanziare l'attività.

Un preventivo economico-finanziario completo richiede l'elaborazione dei seguenti prospetti:

- conto economico
- stato patrimoniale
- flussi finanziari
- budget di cassa
- analisi costi-volumi-risultati

L'arco temporale coperto dai preventivi economico-finanziari deve essere commisurato al grado di incertezza della nuova attività e alla turbolenza del sistema competitivo nel quale l'impresa andrà a inserirsi. Preventivi inferiori ai tre anni non consentirebbero infatti di considerare l'andamento economico-finanziario dell'azienda una volta superata la fase di introduzione, mentre le elaborazioni relative a periodi di tempo troppo lontani sono in genere incerte.

Nonostante le previsioni effettuate possano rivelarsi poi inesatte, se elaborazioni eco-fin svolgono un ruolo molto importante, consentendo all'imprenditore di fare esperienza.

Gli errori nei quali si può incorrere nella stesura delle previsioni economico-finanziarie sono molto numerosi e di diverso genere.

- Errori concettuali. Questo genere di errori è legato alla scarsa conoscenza delle tecniche contabili e di analisi finanziaria. Spesso è consigliabile rivolgersi a consulenti esterni esperti in materia.
- Errori di stima. Tali errori possono essere ridotti raccogliendo informazioni dettagliate sul tipo di attività che si intende svolgere. Tale difficoltà dipende da business a business. Una soluzione per ridurre questo genere di errori potrebbe essere quella di consultare: bilanci di aziende concorrenti; banche dati specializzate; pubblicazioni di settore; test di mercato e prove.

6°: Analisi delle fonti di finanziamento

Capitale di rischio

- Venture Capitalists
- Business Angels
- Business Incubators
- Acceleratori di impresa
- Contributi in conto capitale agevolati

Capitale di debito

- Scoperti di c/c
- Effetti allo sconto
- Factoring
- Mutui
- Leasing
- Fidi
- Prestiti a m/l termine
- Finanziamento agevolato
- Prestiti d'onore

7°: Analisi del contesto normativo

- Forma societaria
- Adempimenti contabili e imposte
- Normativa in materia (dipende dal business scelto)
- Normativa sul lavoro
- Privacy, Sicurezza, Qualità, ecc.