



Teseo

Schede per lo startup d'impresa

Progetta la tua futura impresa: l'importanza di redigere un Business Plan efficace

Il **business plan** (piano aziendale) è un **documento di pianificazione** complessa che definisce obiettivi, strategie, processi, politiche e azioni da intraprendere **per dare forma alla propria idea o a un nuovo progetto imprenditoriale**. Il documento delinea anche i risvolti economico-finanziari di tutti gli aspetti analizzati consentendone una **valutazione oggettiva della fattibilità**.

Non deve essere redatto solo nella fase di avvio dell'iniziativa, ma **accompagnare l'imprenditore per tutto l'arco della vita dell'impresa**, come un vero e proprio "compagno di viaggio". Si utilizza sia per finalità legate alla pianificazione aziendale sia per la comunicazione verso potenziali finanziatori e/o investitori.

PERCHE' REDIGERE IL BUSINESS PLAN?

Esistono benefici specifici e immediati che derivano dalla redazione del business plan. Vediamo insieme i principali:

- **Migliora le probabilità di successo della propria attività:** essendo un documento che accompagna lo sviluppo dell'impresa, permette di monitorarla di continuo e di intervenire tempestivamente per eventuali correttivi che si rendessero necessari.
- **Aiuta l'imprenditore a reperire i fondi necessari:** i finanziatori o investitori richiedono questo documento per valutare la proposta imprenditoriale, in modo da assicurarsi che siano stati analizzati i problemi critici e che ci sia stata una comprensione chiara del business e delle sue probabilità di riuscita. Un business plan ben strutturato, coerente e credibile facilita la creazione di interesse nei confronti dell'impresa.



UNIONCAMERE



SERVIZIO NUOVE IMPRESE
La piattaforma della Camera di Commercio



CAMERA DI COMMERCIO
BERGAMO



Bergamo Sviluppo
Azienda Speciale della Camera di Commercio



- **Consente all'imprenditore di decidere se procedere o fermarsi:** il business plan permette di definire la fattibilità del business, evidenziandone punti di forza e/o di debolezza, aiutando l'imprenditore a prendere decisioni e a evitare investimenti in idee o attività insostenibili.
- **Aiuta a sperimentare le proprie attitudini imprenditoriali:** L'imprenditore o l'aspirante imprenditore deve infatti immaginare l'evoluzione della propria attività (solitamente 3/5 anni) e quindi deve prendere virtualmente decisioni per affrontare l'evoluzione del mercato, della normativa e della propria struttura/organizzazione.

LA STRUTTURA DEL BUSINESS PLAN:

Il documento è composto da due parti: la prima, **descrittiva**, illustra tutte le caratteristiche del progetto imprenditoriale, mentre la seconda, **analitica e numerica**, riporta le diverse proiezioni economico-finanziarie, che rendono concreta la possibilità di realizzare quanto presentato nella prima sezione.



 Solitamente risulta importante non limitare l'orizzonte temporale del business plan solo al primo anno di attività, ma immaginarne l'evoluzione almeno per i primi 3/5 anni.

La parte **descrittiva** solitamente comprende:



- **una panoramica sintetica del progetto imprenditoriale**, che includa una descrizione concisa dell'azienda, dei suoi fondatori, delle opportunità individuate nel mercato e delle prospettive/evoluzioni future;
- **la storia dell'impresa, la sua struttura e le relazioni che intrattiene;**
- **le caratteristiche del team manageriale**, con dettagli sui profili, le esperienze professionali pregresse e i ruoli ricoperti da ognuno all'interno dell'organizzazione;



- un'**analisi del mercato** di riferimento con un affondo sulle dimensioni del mercato, sulle prospettive di crescita della domanda, sulle caratteristiche del target di riferimento e sul suo potere d'acquisto;
- la **descrizione della concorrenza**, con un focus sui principali competitor, l'individuazione dei principali vantaggi competitivi di ognuno e il grado di competitività del settore;

- l'**identificazione e l'analisi dei mercati di approvvigionamento**, con una descrizione delle caratteristiche dei fornitori;
- la **presentazione del prodotto o servizio proposto**, evidenziando come risponda ai bisogni del target individuato, i tempi di realizzazione, la presenza di eventuali licenze e lo stadio di sviluppo;
- il **piano di marketing**, con un'attenzione particolare alle strategie di prezzo, comunicazione e distribuzione.



La parte *economico-finanziaria* comprende:



- l'**analisi tecnico-operativa**: ossia la predisposizione degli strumenti organizzativi necessari all'avvio dell'attività o al suo sviluppo (es.: forma giuridica migliore per svolgere l'attività, scelta della localizzazione, strumenti necessari per lo svolgimento dell'attività o della sua evoluzione, procedure giuridico-amministrative da mettere in atto, personale necessario e competenze, ecc.);
- l'**analisi economico-finanziaria**: comprende la quantificazione degli investimenti necessari e la previsione quantitativo/monetaria per realizzare quanto definito.

Nel compilare questa parte bisogna in particolare **fare attenzione a:**



- **fabbisogno di capitale fisso** necessario per realizzare gli investimenti strutturali (arredi, attrezzature, immobili, automezzi, ecc.);
- **fabbisogno di capitale circolante**, ossia la disponibilità per quelle che vengono definite le attività correnti (pagamenti vari, acquisto di beni, obblighi fiscali, sostenimento delle spese di esercizio, ecc.).

PIANO ECONOMICO E PIANO FINANZIARIO

La stesura del **piano economico-finanziario** di un progetto d'impresa è fondamentale per **definire la formula imprenditoriale ottimale** e prevedere i risultati che questa può generare.

Solitamente è costituito da diversi documenti, tra cui:

- **piano degli investimenti:** contiene la previsione degli investimenti totali da effettuare, ossia tutti i beni e i servizi da acquisire per l'avvio e la gestione dell'attività la cui durata utile è superiore all'esercizio annuale. Gli investimenti possono essere materiali o immateriali;
- **conto economico previsionale:** consente la misurazione annuale del risultato economico atteso (cioè l'utile o la perdita), che scaturisce dalla contrapposizione dei ricavi e dei costi previsti dell'attività aziendale.



Nell'indicare i **costi** è utile distinguerli nelle seguenti due categorie:



costi fissi: devono essere sostenuti indipendentemente dal volume delle vendite dei prodotti/servizi offerti. Ne sono esempi gli affitti, gli stipendi dei dipendenti, l'onorario del commercialista, gli ammortamenti, ecc.;



costi variabili: variano in modo direttamente proporzionale al variare del volume di attività, come i consumi di materie prime ed energia, i costi di trasporto, i costi delle forniture, ecc.

A queste tipologie di costi bisogna aggiungerne altri che hanno una componente fissa e una componente variabile, ad esempio i costi di manutenzione degli impianti e delle attrezzature, le spese promozionali, commerciali e di viaggio.

Sommando **costi fissi e costi variabili**, si ottiene una grandezza denominata **costi totali**, che rappresenta **l'entità su base annua di tutti i costi imputabili alla gestione dell'attività**.



I **ricavi aziendali** rappresentano il corrispettivo delle vendite previste nell'arco di ciascun esercizio annuale.

Per un'impresa in fase di start-up la previsione dei ricavi non è semplice, perché non è possibile fare riferimento ai risultati ottenuti negli anni precedenti.

Per prevedere il **fatturato totale annuo** è necessario quantificare il potenziale apporto in termini di ricavi dei prodotti e/o servizi offerti, stimando per ciascuno di questi i volumi annui di vendita (quantità) e il prezzo unitario.



★ Confrontare ricavi e costi permette di determinare il **reddito operativo** dell'azienda, che include sia il compenso per il lavoro del titolare e/o dei soci, sia la remunerazione del capitale iniziale investito. Il reddito operativo aziendale è al lordo delle imposte, quindi da esso vanno dedotte le varie tasse che il regime fiscale in vigore stabilisce di versare all'Erario.

★★ Il modello di conto economico che distingue tra costi fissi e variabili permette di calcolare il **marginale di contribuzione**, che misura quanto i ricavi coprono i costi fissi. Questo margine si ottiene sottraendo i costi variabili dai ricavi delle vendite. Se il margine di contribuzione è **maggiore** dei costi fissi, l'impresa consegue un **utile**; se è **inferiore**, l'impresa subisce una **perdita** pari ai costi fissi non coperti.

★★★ Il **break even point** è il punto in cui il margine di contribuzione è uguale ai costi fissi, portando a un pareggio tra costi e ricavi. In questo punto, l'impresa non ha né utili né perdite. **Questo indicatore è utile per valutare la fattibilità economica di nuove iniziative imprenditoriali.**

Dopo aver predisposto il piano economico e aver verificato la redditività del progetto, bisogna dedicarsi all'analisi degli aspetti finanziari, per capire a quanto **ammontano le risorse finanziarie necessarie per avviare l'iniziativa/progetto** e quale tipologia di risorse finanziarie potrebbero essere utilizzate. Per programmare e controllare la liquidità dell'impresa è utile costruire **un piano dei flussi di cassa**, che contiene la stima di tutte le entrate e di tutte le uscite almeno del primo anno di attività, distribuite solitamente su base mensile.

1

Bisogna includere tra le **uscite** sia i pagamenti per immobilizzazioni varie (come investimenti fissi e cauzioni) sia i costi di esercizio (personale, materie prime, affitti, pubblicità, imposte, materiali di consumo, ecc.).



2

Tra le **entrate** vanno considerati il capitale iniziale, eventuali finanziamenti, e i ricavi dalle vendite previste, distribuiti in base alle tempistiche di pagamento concordate con i clienti.

3

La differenza tra entrate e uscite determina **le risorse finanziarie necessarie** che l'imprenditore dovrà apportare e che possono provenire da capitale proprio, prestiti bancari o fondi pubblici agevolati



Succede spesso che le nuove imprese abbiano flussi di cassa negativi nel primo anno, anche se dotate di buona redditività, a causa delle spese iniziali.

Un ulteriore documento che compone il piano economico-finanziario è rappresentato dal **conto economico a regime**: rappresenta una previsione del risultato economico dell'attività negli anni successivi alla fase di avvio in cui possono essere previsti volumi di fatturato superiori a quelli del primo anno.



In conclusione, per non correre rischi nella stesura della parte economico-finanziaria del business plan, è bene tenere presente che:

- i costi fissi sono prevedibili e la voce "entrate" è meglio calcolarla al ribasso;
- in base alla natura del proprio business è bene individuare i periodi di maggiore e minor attività;
- nella gestione di cassa ci devono essere sempre dei fondi liquidi per far fronte alle emergenze immediate.



CASI IN CUI E' UTILE REDIGERE UN BUSINESS PLAN

Sebbene i motivi per procedere alla stesura di un business plan siano molteplici, in questi casi la redazione è sicuramente utile:

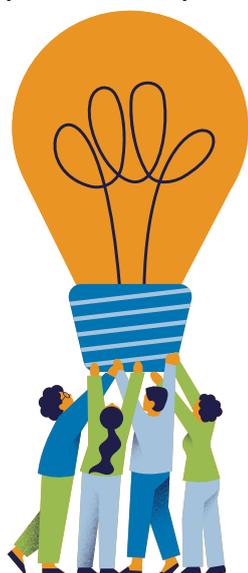
- definire nuove attività da intraprendere;
- sostenere richieste di prestito;
- stabilire traguardi da raggiungere descrivendone gli step necessari a conseguirli;
- valutare la realizzazione di promozioni, nuove linee di prodotto o manovre di espansione;
- impostare il valore di un business per un'eventuale vendita;
- raccogliere fondi azionari.



Un business plan può quindi avere **scopi diversi** che cambiano a seconda delle **persone da raggiungere**: se ad esempio si vuole ottenere un prestito, o fare un investimento, il documento dovrà spiegare bene la solidità finanziaria dell'azienda; se invece l'obiettivo è quello di espandere il proprio progetto imprenditoriale il business plan dovrà maggiormente mettere a fuoco aspetti operativi e gestionali.

UN BUSINESS PLAN E' EFFICACE QUANDO...

- monitora i risultati in itinere;
- è realistico, concreto e fattibile;
- identifica le diverse ipotesi a disposizione con chiarezza;
- definisce le responsabilità per l'esecuzione dei compiti;
- comunica con esattezza le informazioni da trasmettere ai destinatari;
- prevede un programma di revisione periodica e stabilisce dei processi di pianificazione regolare.



Bisogna inoltre fare in modo che **non presenti errori** soprattutto quando viene inviato o consegnato ad altri soggetti. Se all'investitore, direttore di banca o venture capitalist viene presentato un business plan di un progetto imprenditoriale ineccepibile, le possibilità di attirare la sua attenzione crescono notevolmente. **Se il documento è curato in tutte le sue parti, trasmette fiducia** e l'impegno messo nel redigerlo, ma bisogna sempre ricordarsi che per ottenere un sostegno finanziario da parte esterna è poi fondamentale dimostrare di avere a disposizione i giusti strumenti, un certo talento e un team capace di raggiungere i traguardi stabiliti, ottimizzando le risorse disponibili e le tempistiche.



Per concludere è bene sottolineare che **non esiste uno schema predefinito** da seguire per redigere un business plan: gli schemi variano a seconda del progetto o dell'ente/struttura (es. Regione, CCIAA, banca, ecc.) che li richiede, per cui **il proponente dovrà adattare il proprio** a quello richiesto.

Le tabelle riportate di seguito, che indicano i contenuti e i documenti da allegare al piano d'impresa, suggeriscono **un possibile schema adottabile**, che però non è assolutamente rigido: l'aspirante imprenditore o l'imprenditore che deve redigerlo può modificare tale griglia apportando al business plan **tutti i cambiamenti e le personalizzazioni che riterrà opportune** in modo da renderlo quanto più **chiaro, completo ed efficace possibile**.

Contenuti
L'idea imprenditoriale
L'organizzazione: la forma giuridica, l'imprenditore (e/o i soci), gli eventuali collaboratori
Il mercato e il piano di marketing: l'analisi di settore, le ricerche di mercato, il prodotto/servizio, il piano di marketing
Il piano economico finanziario: il piano degli investimenti, il piano delle fonti di finanziamento, il conto economico previsionale, il piano dei flussi di cassa, i conti economici a regime (o stati patrimoniali preventivi)
Considerazioni conclusive per riepilogare gli elementi fondamentali del progetto imprenditoriale: contenuti principali, aspettative dell'imprenditore, prospettive di mercato, principali opportunità, principali minacce o problemi, prospettive di sviluppo

Allegati
Curriculum vitae dell'imprenditore e/o dei soci
Articoli tratti da giornali/riviste o scaricati da Internet relativi all'idea imprenditoriale
Copie di studi e ricerche da cui si sono attinti dati (se di estensione limitata, altrimenti sarà sufficiente la citazione)
Sintesi di colloqui con funzionari di Organizzazioni di categoria, fornitori, rappresentanti, giornalisti e altri "opinion-leaders"
Testo in bianco dei questionari eventualmente utilizzati per la ricerca di mercato
Sintesi dei risultati delle interviste
Fotografie o planimetrie della sede
Fotografie dei prodotti
Copia del logo, della brochure o altro materiale di comunicazione/promozione
Listino prezzi
Preventivi per gli investimenti da effettuare e copie delle fatture per quelli già realizzati
Copia del contratto di affitto (o del preventivo)
Elenchi di clienti già acquisiti e di ditte concorrenti o fornitrici
Lettera della banca attestante la concessione del fido, se già accordato, o contenente la relativa proposta

IF NOT,
NOW
WHEN?

THINK IT,
WANT IT,
GET IT