

Indice

1. LE FASI PREPARATORIE E LA PROCEDURA PER REALIZZARE IL BUSINESS PLAN	3
2. COM'È STRUTTURATO UN PROGETTO D'IMPRESA	6
3. L'INDICE STRUTTURATO DI UN BUSINESS PLAN	9
BIBLIOGRAFIA	12

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

1. Le fasi preparatorie e la procedura per realizzare il business plan

Il business plan nasce e si forma seguendo una procedura e un iter che è sostanzialmente uguale per tutti i tipi e le dimensioni di impresa.

Ciò che cambia è l'approfondimento dei dati, la complessità delle loro elaborazioni e quindi l'articolazione del documento finale.

Un buon business plan è frutto di un'attività rigorosamente ispirata – anche se con flessibilità e buon senso ad alcuni principi generali di comportamento che l'esperienza suggerisce per tale attività, così sintetizzabili:

- il rigore nella preparazione: tutte le informazioni andranno verificate e documentate
- i punti di forza e di debolezza dell'idea imprenditoriale devono essere attentamente esaminati e discussi
- le normative in vigore devono essere osservate
- tenere conto della temporaneità di alcune normative agevolative fiscali, in materia di lavoro e dei contributi e in termini di contributi finanziari
- preparare almeno due o più scenari: uno più "ottimistico" e uno prudentiale e, soprattutto, se possibile, preparare anche scenari alternativi;
- tenere realisticamente conto dei tempi di realizzazione del progetto e degli aspetti burocratici che possono ritardare l'avvio dell'attività.

È possibile delineare un percorso logico all'analisi ed acquisizione dei dati e delle informazioni necessari alla predisposizione di un business plan. In estrema sintesi i passi di tale percorso sono:

- 1) definizione delle caratteristiche del progetto
- 2) individuazione delle variabili esterne utili o necessarie per il calcolo attendibile dei dati prospettici
- 3) rappresentazione dell'azienda in centri economici, quali filtri utili per l'analisi e manifestazione dei dati economici
- 4) selezione ed analisi dei dati delle attività produttive, in modo distinto a seconda che si tratti di:
 - produzione in serie
 - attività commerciale

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

- attività di servizi
 - attività di produzione su commessa
- 5) inserimento degli altri dati operativi:
- gestione degli altri costi della struttura (e dei leasing)
 - investimenti
 - gestione dipendenti
 - gestione collaboratori
 - gestione del capitale proprio
 - gestione di contributi
 - gestione dei finanziamenti di terzi
- 6) gestione delle imposte dirette e indirette
- 7) verifica di congruità, fattibilità e opportunità, nonché avvio di processi di feedback e correttivi.

La scelta delle caratteristiche del progetto condiziona il modello di business, la struttura del business plan nonché la procedura di calcolo dei flussi economici e finanziari e dei connessi saldi patrimoniali dell'impresa.

In particolare, tre sono i momenti qualificanti la scelta:

- la definizione del tipo di attività e, quindi, del modello di aggregazione dei dati delle attività produttive
- la scelta delle variabili esterne che si ritiene influenzino la previsione.
- l'orizzonte temporale lungo il quale spingere la propria previsione.

Lo sforzo è comunque utile per apprezzare la dinamica di flussi derivanti da investimenti a lento ritorno oppure per verificare la compatibilità economica e finanziaria di flussi proiettati nel tempo, a fronte di certe strutture produttive o impostazioni patrimoniali.

Anche in chiave di pianificazione può essere utile leggere i flussi dinamici che la caratterizzano non solo con riferimento all'intera azienda, ma anche con riferimento a certe aggregazioni convenzionali nell'ambito della stessa che possono essere ispirate da:

- una ripartizione per aree funzionali dell'azienda
- una ripartizione per centri economici in senso stretto (di costo, di ricavo, etc.)
- una ripartizione per attività trasversali.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

Il passaggio, non obbligatorio ma utile, consente all'utente di predeterminare dei "filtri" di analisi economica da applicare alla simulazione dinamica dei flussi aziendali.

Infatti, disegnare i centri economici dell'azienda equivale ad individuare le aree o le attività economiche (unità produttive, uffici, sedi, aree funzionali) per le quali risulti utile l'analisi dei flussi economici disaggregata.

Per ottenere tale risultato una volta individuati i centri economici bisognerà associare ogni fatto economico, tutto o in parte, ad uno o più di essi.

2. Com'è strutturato un progetto d'impresa

Se la prima verifica della business idea ha avuto esito positivo, e se si è definito quello che è ritenuto il business model ideale, è possibile impostare un vero e proprio progetto d'impresa (o «business plan»).

Il business plan è un documento di fondamentale importanza per il neoimprenditore.

Esso infatti:

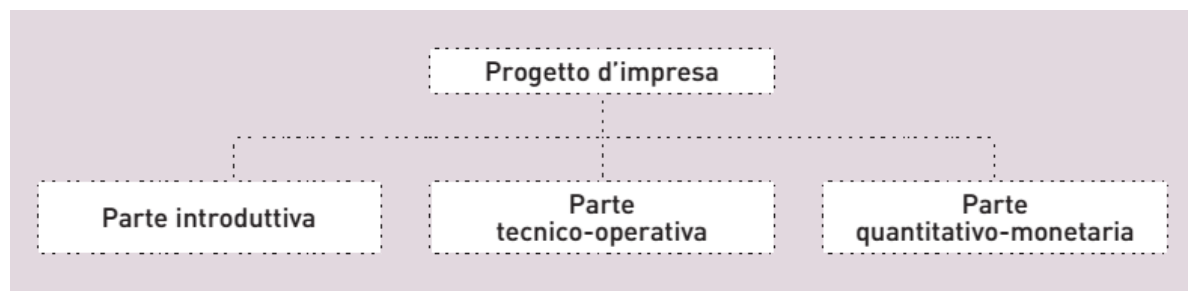
- consente di verificare la reale fattibilità dell'iniziativa sotto i suoi diversi profili (tecnico, commerciale, economico, finanziario);
- costituisce una «guida operativa» per i primi periodi di gestione;
- rappresenta un «biglietto da visita» insostituibile per qualsiasi contatto con i potenziali finanziatori (è previsto anche da molte leggi di finanziamento per le nuove imprese).

Il progetto d'impresa consente di determinare, con ragionevole approssimazione, il grado di convenienza e di rischio dell'iniziativa, e dà risposta razionale a due domande di fondo:

- conviene dar vita all'impresa? E, se la risposta è affermativa,
- qual è il modo migliore per realizzarla?

Un business plan è composto da tre parti fondamentali:

- la prima parte, di carattere introduttivo;
- la seconda parte, di carattere tecnico-operativo;
- la terza parte, di carattere quantitativo-monetario.



La prima parte del business plan, di carattere introduttivo:

- descrive sinteticamente l'idea d'impresa e come essa è nata e si è sviluppata;

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

- fa riferimento a fattori di tipo soggettivo: deve evidenziare, cioè, le caratteristiche personali (attitudini, aspirazioni, motivazioni) e professionali (studi effettuati, esperienze lavorative, competenze tecniche ecc.) del soggetto o dei soggetti promotori.

La credibilità dell'aspirante imprenditore è estremamente importante: perciò il progetto d'impresa deve fornire, nella sua prima parte, un profilo significativo dei titolari.

Dobbiamo mettere in evidenza quelle qualità personali che possono costituire veri e propri «assi nella manica» per il successo dell'iniziativa: know-how, attitudini di leadership, doti organizzative e di creatività, capacità di lavorare in gruppo, di trattare con le persone, ecc.

La seconda parte del progetto d'impresa offre un quadro chiaro e convincente di quello che l'imprenditore intende fare e a come vuole farlo. Essa fa, dunque, riferimento a fattori di tipo oggettivo e deve precisare la fattibilità tecnica e operativa del progetto.

In questa parte si descrive in dettaglio:

- il prodotto o il servizio;
- gli strumenti produttivi (tecnologie, impianti, macchinari ecc.) e il processo di produzione dei beni o di erogazione dei servizi;
- l'ambiente in cui si pensa di operare (concorrenti, fornitori, intermediari commerciali ecc.) e il mercato in cui si intende vendere (clienti);
- la struttura aziendale (forma giuridica, numero addetti, organizzazione, localizzazione ecc.).

Si evidenziano, inoltre, i dati di ricavi e di costo associati alle azioni previste nel progetto d'impresa.

Nella terza parte del progetto i dati enunciati nella parte tecnico-operativa del business plan sono «tradotti» in termini quantitativo-monetari, attraverso una serie di prospetti di sintesi dell'andamento economico, patrimoniale e finanziario.

Questi devono individuare, su un orizzonte di almeno tre anni, l'entità di:

- investimenti: «attività» o «impieghi di risorse»;
- finanziamenti: «passività» o «fonti di risorse»;
- reddito: risultato del bilancio di esercizio, che può essere positivo («utile», quando i ricavi superano i costi) o negativo («perdita», nel caso contrario);
- flussi di cassa o «cash-flow» (differenza tra entrate e uscite monetarie registrate in un determinato periodo).

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

La costruzione del bilancio preventivo prevede la stesura:

- di preventivi parziali: sono relativi ad ogni funzione aziendale (produttiva, commerciale, amministrativa, ecc.: preventivo di produzione, preventivo di marketing, preventivo degli investimenti, ecc.);
- del preventivo globale (relativo cioè all'impresa nel suo complesso).

Una volta redatti i preventivi parziali, questi confluiscono nei preventivi di sintesi – preventivo economico, preventivo finanziario, preventivo patrimoniale – che rappresentano formalmente dei preventivi di lungo periodo e che costituiscono, nel loro complesso, il preventivo globale.

3. L'indice strutturato di un business plan

Il processo di analisi dell'idea imprenditoriale porta alla redazione di un piano di fattibilità o business plan, il cui scopo è quello di accertare se questa abbia un mercato di sbocco ed una sostenibilità economico-finanziaria.

Dal piano di fattibilità emergeranno:

- le caratteristiche tecniche che avrà il prodotto/servizio;
- le tecnologie/attrezzature necessarie;
- il tipo di mercato che si intende servire;
- l'immagine che si vuole dare all'impresa;
- le politiche promozionali che si intendono attivare;
- le politiche di prezzo;
- il capitale necessario per avviare e gestire l'impresa;
- i soci/collaboratori da coinvolgere;
- la forma giuridica più adeguata;
- gli adempimenti burocratici da espletare.

Il business plan è fondamentale per tutti i tipi di attività e permette di verificare la fattibilità del progetto, cercando di trasformare il rischio generico in rischio calcolato. Il business plan diventa poi uno strumento di controllo gestionale che permette di riscontrare eventuali scostamenti rispetto alle previsioni.

Il testo del business plan deve essere chiaro e conciso, ma deve contenere il maggior numero di informazioni possibili.

Gli obiettivi del business plan sono:

- 1) fornire informazioni fondamentali per l'avvio dell'attività, (quali e quante risorse economiche, finanziarie ed umane sono necessarie, quali sono le caratteristiche del prodotto e del mercato, quali sono le attività concorrenti, chi sono i clienti tipo);
- 2) consentire all'imprenditore una visione globale dei fattori che caratterizzano l'azienda, fornendo una base sulla quale pianificare strategie ed azioni;
- 3) sottolineare l'originalità dell'idea imprenditoriale;
- 4) verificare l'interesse della potenziale clientela;
- 5) monitorare il raggiungimento degli obiettivi prefissati;

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

- 6) verificare la coerenza tra le singole azioni indicate, ed in particolare tra descrizione dell'attività e ricavi e costi correlati;
- 7) definire la forma giuridica in rapporto alle caratteristiche della futura impresa;
- 8) formulare previsioni attendibili simulando le varie ipotesi di sviluppo dell'attività dell'impresa;
- 9) servire come "biglietto da visita" per presentare l'impresa all'esterno (potenziali soci, finanziatori, banche, clienti e fornitori).

Il business plan si struttura nelle seguenti macroaree:

- Executive Summary
- Definizione della Mission
- Storia della società o dei soci
- Analisi del settore
- Strategia di Business
- Descrizione dei prodotti/servizi
- Strategia di marketing
- Descrizione del management
- Piano operativo
- Previsioni economico – finanziarie
- Piano di finanziamento

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

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

Il documento potrà essere corredato da documenti utili al completamento del quadro informativo, quali:

- Curricula dei promotori;
- Ricerche di mercato;
- Preventivi dei fornitori;
- Contratti di affitto dei locali;
- Contratto di franchising;
- Accordi di esclusiva;

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

- Preventivi delle spese delle opere murarie, degli impianti e delle attrezzature;
- Lettere d'intenti;
- Accordi strategici, reti tra imprese, accordi di esclusiva, collaborazioni

La copertina ha la funzione fondamentale di presentare il Business Plan e contribuirà a dare una prima impressione di quello che potrebbe essere il contenuto, soprattutto in termini di forma e capacità espositiva.

Ciò che deciderà la bontà o meno dell'idea proposta, sarà la congruità, l'attendibilità, l'accuratezza dei dati e delle analisi riportate nel business plan, ma una buona presentazione aiuterà a farne apprezzare maggiormente i punti forti.

In copertina andrà generalmente indicata la denominazione dell'imprenditore, il titolo dell'iniziativa imprenditoriale, sintetico ma comprensibile, e la data di redazione.

Fondamentale ai fini di migliorare la presentazione del prodotto è il tipo di rilegatura del documento, tale da renderne più gradevole l'aspetto ma senza dimenticare il criterio fondamentale di facile consultabilità, trasportabilità ed eventuale riproduzione di singole parti dello stesso.

Inoltre, per facilitare la lettura le pagine devono essere numerate.

Bibliografia

- Borello Antonio Il business plan McGrawHill Libri Italia 2005.
- G. Bronconi, S. Cavaciocchi, Business plan. Il manuale per costruire un efficace piano d'impresa Il sole 24 ore, 2001
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, Linee Guida Alla Redazione del Business Plan 2011
- Guatri Elisabetta, Marinelli Carla Costruire il business plan IPSOA 2002.
- E. Guazzetti Il business plan gestionale. Un metodo semplice e pratico per la pianificazione strategica e pratico per la pianificazione strategica Franco Angeli 2005
- Richard Normann Le condizioni di sviluppo dell'impresa, Etas Libri 1979
- Parolini Cinzia Diventare imprenditori. Dal business plan all'avvio di una nuova impresa Il sole 24 Ore 2006.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).