



**Guida alla redazione del Business Plan
per la presentazione di un progetto di SPIN-OFF**

Obiettivo e destinatari del business plan

L'obiettivo principale di un business plan è convincere i lettori che l'attività imprenditoriale proposta è realizzabile e può generare un reddito sufficiente a remunerare gli investimenti dei soci, con particolare riguardo ai finanziatori esterni che hanno deciso di investire sulla vostra idea. In questo senso il business plan è molto diverso da un articolo scientifico, perché deve dimostrare che la vostra idea, oltre ad essere valida di per sé, è traducibile in un prodotto o servizio che viene comprato dai vostri clienti e quindi permette di realizzare un'impresa che genera profitti.

I destinatari del business plan sono:

1. L'aspirante imprenditore, che vuole capire quante probabilità di successo ha la sua idea imprenditoriale. Prima di scrivere il business plan, l'imprenditore è animato da entusiasmo ed ottimismo, ma non è sicuro che la sua idea sia realizzabile, cioè che diventi un'impresa che sopravvive, si sviluppa e gli dà da vivere. Il business plan gli fornisce maggiori informazioni per risolvere questo dubbio.
2. Gli investitori esterni, che devono decidere se finanziare la realizzazione dell'idea imprenditoriale. Essi verificheranno che gli autori abbiano una solida padronanza della dinamica dell'impresa e del settore industriale in cui intendono operare e soprattutto che abbiano la capacità di assicurare un buon profitto sui fondi da investire, compatibilmente con il livello di rischio che l'investitore ritiene accettabile.
3. L'imprenditore stesso e i suoi collaboratori, dopo che l'impresa è stata avviata, che ne possono trarre una guida utile per la gestione dell'impresa. A questo scopo il business plan deve indicare una serie di *milestones*, ossia di obiettivi parziali da raggiungere. Per assolvere a questa funzione di guida, è necessario che il business plan venga periodicamente rivisto e aggiornato.

Modalità di scrittura e stile del business plan

Il business plan deve abbracciare tutti gli aspetti del progetto d'impresa: dal suo concepimento al suo avvio, alla gestione, alle modalità di controllo, fino alla dimostrazione che verranno conseguiti gli obiettivi economico-finanziari, ossia che l'impresa sopravvivrà e potrà camminare con le sue gambe.

Il documento deve avere un taglio professionale e deve essere scritto in un linguaggio molto chiaro, perché verrà letto da persone che possono anche non avere alcuna conoscenza tecnica



specifica nel particolare settore in cui l'impresa intende operare. Chi scrive un business plan deve sempre tener presente che i lettori cercano in esso la risposta ad una domanda fondamentale: questo progetto di impresa è abbastanza convincente da indurci a supportarlo?

Il business plan deve essere curato nel contenuto e nella forma di presentazione. Le informazioni devono essere precise e coerenti, lasciando trasparire fiducia nei propri mezzi e determinazione. Un'impostazione grafica gradevole (ma non ricercata) avrà maggiori probabilità di essere apprezzata rispetto ad una piatta e noiosa.

Il business plan deve essere:

1. sintetico, ma esauriente
2. comprensibile anche ai non esperti di quell'area scientifica
3. credibile, cioè basato su previsioni sensate e facilmente verificabili
4. realista, ossia consapevole delle difficoltà che attendono l'impresa
5. completo in merito alle informazioni sui ritorni finanziari attesi e sul rientro degli investimenti.

Struttura di un business plan

Le sezioni di un business plan sono:

1. Sintesi della Business idea
2. Il mercato (domanda/offerta /competitors)
3. Il prodotto/servizio
4. Il piano di marketing
5. Il piano organizzativo
6. Il piano economico-finanziario

1. Sintesi

La sintesi, detta anche *executive summary*, è la sezione più importante del business plan, in quanto è la prima (e a volte anche l'unica) ad essere letta. Sostanzialmente si tratta di una versione sintetica dell'intero business plan e non di una semplice introduzione, pertanto viene scritta per ultima. Non dovrebbe essere più lunga di 2 o 3 pagine. La sintesi deve racchiudere la dichiarazione degli obiettivi che il business intende perseguire (la cosiddetta *value proposition*). Ken Morse, guru del MIT Entrepreneurship Center, riassume così la *value proposition*:

- qual è il vostro prodotto o servizio
- chi saranno i vostri clienti (con nomi e cognomi, se possibile)
- perché i clienti dovrebbero comprare il vostro prodotto o servizio, ossia quali vantaggi gliene verranno (ad es.: hanno un'esigenza che nessuno è in grado di soddisfare? La vostra idea soddisfa la loro esigenza con maggiore efficacia o a minore costo rispetto ai concorrenti?)

Morse arriva a dire che se nella sintesi non legge i nomi di almeno 10 potenziali clienti, il business plan finisce dritto nel cestino. Senza arrivare a questa rigidità, si vuole comunque sottolineare l'importanza di colpire il lettore facendogli capire con chiarezza ed efficacia che la vostra idea soddisfa l'esigenza di un mercato, ossia di un insieme di clienti che è bene identificare nella maniera più specifica possibile.



Tra l'altro, questa è la grande differenza tra un business plan e un articolo scientifico. Quest'ultimo si limita a dimostrare che un'idea funziona dal punto di vista tecnico, mentre il business plan deve fare un passo in più, ossia deve convincere che c'è qualcuno disposto a pagare per comprare il prodotto o servizio frutto della vostra idea.

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

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

Un'ultima raccomandazione di carattere formale: ricordate che spesso i lettori di un business plan si formano un primo giudizio sulla vostra idea con la sola lettura della sintesi. In molti casi la sintesi serve al lettore per decidere se proseguire nella lettura oppure lasciare perdere e scartare l'idea. In effetti molte sintesi fanno già capire che l'idea imprenditoriale è assolutamente inconsistente. Quindi ponete molta attenzione nella redazione della sintesi: cercate di renderla accattivante, di catturare l'attenzione del lettore e di invogliarlo a proseguire, ma nello stesso tempo scrivete nella sintesi gli elementi fondamentali della vostra idea, quelli che direste nel cosiddetto *elevator pitch* (il discorso che fareste ad un ipotetico direttore della banca che può finanziare la vostra idea se avete la fortuna di trovarvi con lui in ascensore per un minuto).

2. Il mercato

Alla base di ogni nuova impresa c'è un'esigenza espressa da un gruppo di persone e/o aziende (i clienti) che non viene soddisfatta dalle imprese che attualmente operano nel mercato, o che potrebbe essere soddisfatta in maniera migliore (ad es. ad un prezzo più basso o con un servizio superiore). Pertanto l'aspirante imprenditore deve innanzi tutto chiedersi chi saranno i propri clienti, comprenderne i comportamenti d'acquisto, definirne le caratteristiche e stimarne la dimensione. Questo è il compito dell'analisi di mercato, da effettuarsi mediante la raccolta, l'analisi e l'elaborazione di dati e informazioni. A questo fine Internet è un prezioso aiuto, ma anche la bibliografia tradizionale, le riviste di settore e le interviste dirette sono strumenti efficaci per una buona analisi di mercato.

La prima domanda che l'aspirante imprenditore deve porsi è: chi comprerà il mio prodotto/servizio e perché lo comprerà? Subito dopo deve chiedersi: come reagiranno i concorrenti se io entrerà nel loro mercato?

Se a queste domande il vostro business plan non dà una chiara risposta, vuol dire che non avete le idee chiare e sarà molto difficile convincere gli altri a scommettere su di voi. Una buona analisi di mercato si articola sui seguenti elementi:

2.1 Segmentazione

È opportuno suddividere i potenziali clienti in categorie omogenee (segmenti) per comportamento d'acquisto e di consumo fino ad arrivare alle dimensioni di mercato che interessano l'impresa. L'analisi deve essere correlata a dati significativi del mercato oggetto d'indagine. I criteri per segmentare il mercato possono essere i più vari, ma di solito giocano un ruolo fondamentale la collocazione geografica (clienti locali, nazionali o internazionali), i comportamenti di acquisto, la dimensione, le esigenze d'uso, l'appartenenza al settore privato o al settore pubblico.

2.2 Trend evolutivi e possibili shock esterni



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

2.3 Struttura competitiva del segmento

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

3. Il prodotto/servizio

Questa è la sezione del business plan probabilmente più facile da scrivere per un aspirante imprenditore con un background scientifico e tecnologico, perché si tratta di descrivere la sua invenzione. Tuttavia state attenti a non perdersi in troppi dettagli tecnici e focalizzatevi sulle caratteristiche del prodotto/servizio che soddisfano i bisogni del cliente potenziale. La descrizione della natura del prodotto/servizio offerto dall'impresa segue di solito questo schema:

3.1 Come funziona il prodotto/servizio

Descrizione tecnica del prodotto/servizio che si vuole commercializzare. Come e perché soddisfa l'esigenza espressa dai potenziali clienti (descritta nella sezione precedente)?

3.2 In che tempi sarà pronto per la vendita

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

3.3 Servizi aggiuntivi

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

4. Il piano di marketing

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

4.1 Il prezzo: a quanto si può vendere il prodotto/servizio

Se il prodotto/servizio è completamente nuovo la fissazione del prezzo non è facile. A volte si parte dal costo per fissare il prezzo, ma non sempre questo è l'approccio giusto, perché si rischia di vendere a basso prezzo qualcosa che per il cliente ha un grande valore. Se possibile è meglio partire dal cliente, "mettersi nella sua testa" e chiedersi quanto sarebbe disposto a pagare per il nostro prodotto/servizio. Dopo di che si andrà a vedere se quel prezzo consente di coprire i costi. Il prezzo che il cliente è disposto a pagare dipende dal beneficio economico che il cliente trae dal



vostro prodotto/servizio, oltre che dal prezzo di prodotti simili o sostitutivi proposti dai concorrenti. In genere un prodotto *new entry* sta al di sotto dei prezzi medi della concorrenza se vuole conquistare quote di mercato, a meno che la sua qualità non sia talmente elevata e i vantaggi procurati ai clienti non siano talmente forti che ci si può permettere di venderlo ad un prezzo più alto della concorrenza.

4.2 La promozione: come si fa conoscere al mercato il prodotto/servizio

Descrivete in che modo intendete farvi conoscere dai possibili clienti e catturarne l'attenzione per convincerli ad acquistare il vostro prodotto/servizio. Gli strumenti possono essere tanti: ad es. la pubblicità tradizionale, il sito web, una campagna di direct mailing (cartaceo o elettronico), una campagna stampa, la partecipazione a fiere e convegni scientifici, il passaparola, ecc. Cercate di essere molto concreti, utilizzando esempi del tipo: compreremo 3 pagine pubblicitarie sulla rivista di settore, faremo un mailing a 10.000 possibili clienti, presenteremo il prodotto alla prossima fiera internazionale, ecc.

4.3 La distribuzione: come si porta il prodotto/servizio ad essere utilizzato dal cliente

Bisogna descrivere molto concretamente come metterete il vostro prodotto/servizio a contatto con il potenziale cliente, scegliendo i canali distributivi più adatti in modo che i clienti lo possano acquistare. Non avete idea di quante vendite sfumano ogni giorno per la semplice ragione che il cliente, pur essendo intenzionato a comprare un prodotto, non lo trova! Alcuni esempi di strategie di distribuzione: utilizzo di una rete di vendita propria (agenti pagati a provvigione, personale commerciale dipendente); accordo con una rete di vendita già esistente che vende anche altri prodotti; accordo in esclusiva con una grossa impresa; vendita via Internet.

5. Il piano organizzativo

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

Molte di queste competenze non occorre averle direttamente dentro l'impresa perché non sono competenze-chiave e si possono agevolmente acquistare sul mercato (ad es. solo le imprese più grosse hanno un ufficio legale, le altre si appoggiano ad un avvocato quando serve). Altre competenze è invece opportuno che siano possedute dall'impresa fin dal suo nascere, per esempio le competenze tecnologiche, commerciali, di gestione aziendale, ecc.

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

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

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



5.2 Le competenze mancanti e come intendiamo procurarcele

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

5.3 La forma giuridica e la struttura societaria

Solitamente le imprese start-up nascono nella forma giuridica di società a responsabilità limitata (capitale sociale minimo: Euro 10.000), però nel tempo potrebbe essere opportuno trasformarsi in società per azioni. Descrivete la struttura societaria, chi saranno i soci, le quote detenute da ciascuno e il peso negli organi societari.

5.4 La tecnologia che si intende usare

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

5.5 Come si produce il prodotto/servizio

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

5.6 Gli approvvigionamenti e la gestione delle scorte

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

5.7 Impatto ambientale

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

6. Il piano economico-finanziario

Questa sezione del business plan ha lo scopo di presentare una serie di proiezioni economico-finanziarie credibili ed organiche che rispecchino i risultati che l'impresa programma di conseguire.

Mentre il resto del business plan serve a fornire il quadro generale dell'iniziativa, la parte economico-finanziaria consente all'investitore di capire che rendimento può aspettarsi e al finanziatore di valutare la capacità dell'impresa di rimborsare i prestiti. Per molti aspetti la parte economico-finanziaria è la meno flessibile del business plan: anche se le cifre variano, gli schemi o i prospetti inseriti nel piano sono più o meno gli stessi e vengono presentati in modo abbastanza standardizzato.

Dal momento che è impossibile eliminare tutte le incertezze, è consigliabile effettuare varie simulazioni, basate su presupposti diversi, al fine di individuare il grado di reattività dell'impresa rispetto a determinati fattori critici. La previsione più difficile è quella delle vendite. Tuttavia la



previsione delle vendite è fondamentale perché da essa dipendono gran parte delle altre previsioni. Nell'incertezza suggeriamo di ipotizzare tre scenari alternativi: pessimista, realista e ottimista.

Questi sono i punti che di solito vengono affrontati nel piano economico-finanziario.

6.1 Stima dei ricavi

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

6.2 Stima dei costi

Previsione dei costi totali da sostenere, suddivisi nelle varie categorie di spesa (generalmente amministrativi, di produzione e di vendita).

6.3 Stima degli investimenti

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

6.4 Analisi del punto di pareggio

La conferma dell'attuabilità del progetto è l'individuazione del punto di breakeven, ossia del momento in cui i ricavi generati nel tempo eguagliano la somma dei costi fissi e variabili. Bisogna dimostrare che il punto di pareggio verrà raggiunto con un alto grado di probabilità!

6.5 Prospetto delle esigenze finanziarie e delle fonti di copertura

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

6.6 Bilancio previsionale

È il documento nel quale vengono riportate le stime delle entrate e delle uscite relative ad un periodo di esercizio mediante la classificazione delle operazioni future dell'impresa secondo la loro natura ed il loro oggetto. Il bilancio è formato da conto economico e stato patrimoniale. Le previsioni vengono normalmente fatte a tre anni, ma è ammesso anche un orizzonte temporale più lungo. Anche in questa sezione vengono presentati più scenari, solitamente tre (ottimista, realista e pessimista), sebbene gli investitori siano soliti guardare lo scenario pessimista.

6.7 Prospetto previsionale dei flussi di cassa

Stima della situazione netta di cassa dell'impresa. Si articola in due parti: impieghi di cassa (ossia il denaro che esce) e fonti di cassa (ossia il denaro che entra). Le previsioni sono fatte su base trimestrale o annuale, con un dettaglio mensile almeno per il primo anno.