

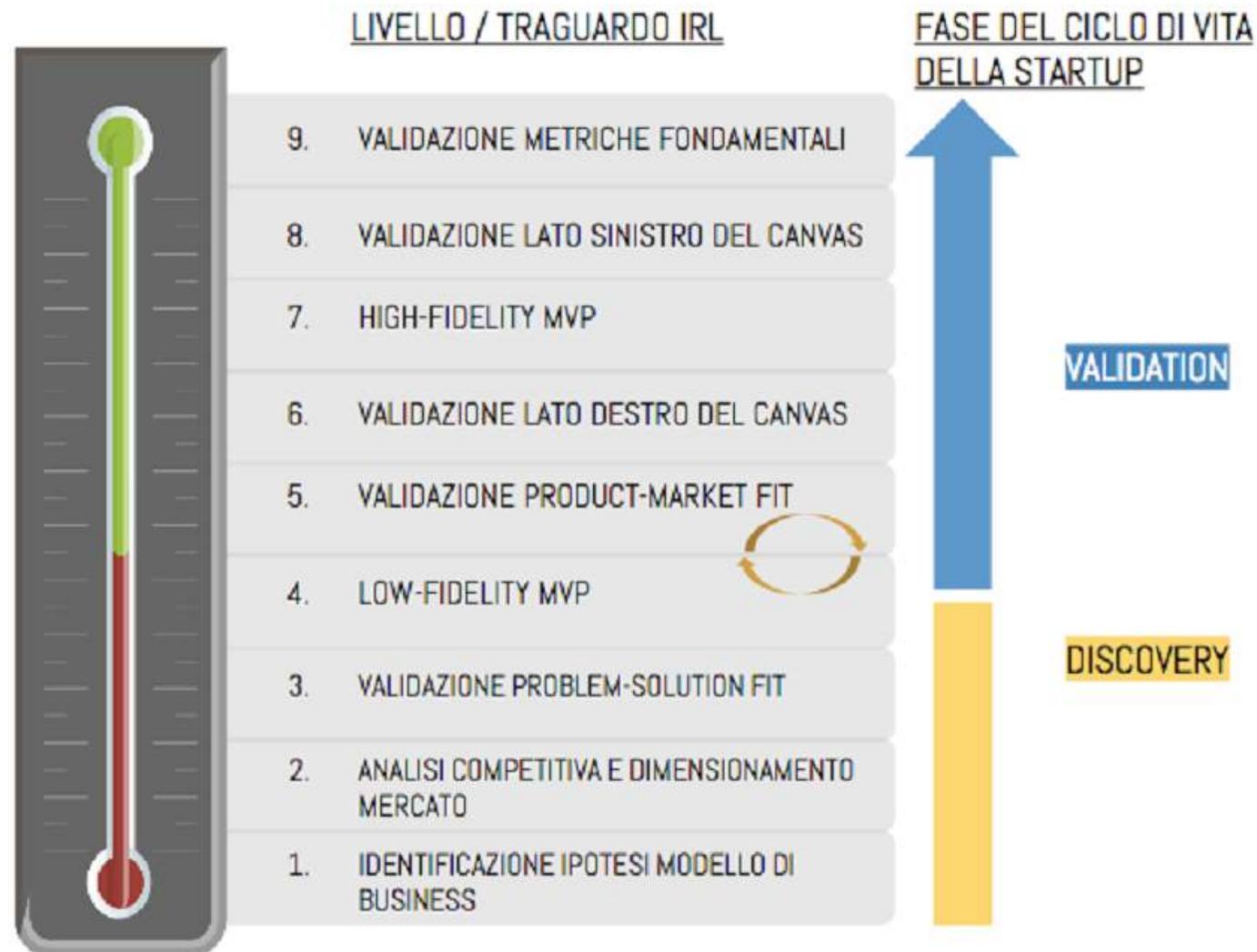
# UN'IMPRESA CHE FA SCUOLA

## IL BUSINESS PLAN

Una buona idea è importante,  
ma da sola non basta.

il primo indicatore di successo di una startup è la capacità di execution di un modello di business scalabile e ripetibile

E la capacità di apprendimento del team imprenditoriale è un aspetto fondamentale per verificare il livello di execution del team stesso. Non dimenticate di autovalutare il vostro apprendimento?



# Cosa è il business plan?

**È un documento strutturato secondo uno schema preciso**

**È utile per descrivere un progetto imprenditoriale e evidenziandone i punti di forza**

| Criteri di valutazione di 1° livello             | Contenuti 30%                   | Dalla teoria alla ... 40%   | Comunicazione 30%               |
|--|---------------------------------|---|---------------------------------|
| Criteri di valutazione di secondo livello e peso | Innovazione (anche sociale) 10% | Realizzabilità 40%  | Chiarezza del business plan 20% |
|  | Sostenibilità sociale 10%       | Sostenibilità e validità economico-finanziaria del progetto<br>Sostenibilità tecnica del progetto       | Capacità di presentazione 10%   |
|  | Sostenibilità ambientale 10%    | Dimensione e potenziale di mercato del business<br>Qualità e coerenza del team con il progetto proposto |                                 |

# Il business plan: che cosa è e a che cosa serve

- E' un documento volto a rappresentare, in un'ottica prospettica, il progetto di sviluppo imprenditoriale
- Serve a fare chiarezza sui contenuti del progetto e sulla sua fattibilità:
  - Ci aiuta a comprendere se l'idea imprenditoriale è realizzabile, con quali mezzi, tempi e costi

# Il business plan: che cosa è e a che cosa serve

## Per chi lo redige

- Verificare nei dettagli la sostenibilità di una business idea
- Mostrare agli investitori le potenzialità dell'impresa per ottenere finanziamenti
- Mostrare ai potenziali partner commerciali e strategici le potenzialità dell'impresa
- Richiedere accesso ad agevolazioni, licenze o altre concessioni statali
- ...

## Per chi lo legge

- Ottenere un'iniziale ma dettagliata conoscenza di una business idea
- Valutare le potenzialità e le debolezze di un'impresa
- Intuire come si può trarre vantaggio dal sostegno all'impresa
- Verificare le capacità di chi sta conducendo l'impresa e valutarne l'affidabilità

## L'idea

- Qual è l'idea? Qual è la mission dell'impresa?
- A chi è rivolta? Chi sono i miei clienti target?
- Quale bisogno, quale esigenza soddisfa?

## Il business model

- Cosa vendo? A chi lo vendo? A quanto lo vendo? Dove vendo?
- Da chi acquisto? A quanto acquisto?
- Di quali risorse ho bisogno? Quali partner coinvolgere?

# Descrizione del business plan

## L'idea

- Qual è l'idea? Qual è la mission dell'impresa?
- A chi è rivolta? Chi sono i miei clienti target?
- Quale bisogno, quale esigenza soddisfa?

## Il business model

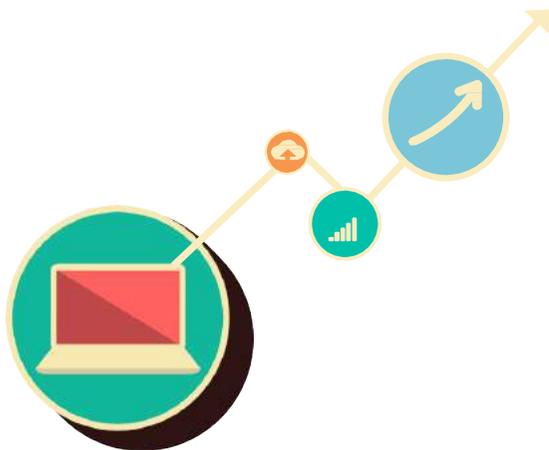
- Cosa vendo? A chi lo vendo? A quanto lo vendo? Dove vendo?
- Da chi acquisto? A quanto acquisto?
- Di quali risorse ho bisogno? Quali partner coinvolgere?

# La forma

- ▣ Deve essere scritto in modo chiaro e conciso
- ▣ Va arricchito con tavole, grafici e tabelle illustrative
- ▣ Vanno indicate le fonti dei dati inseriti
- ▣ Deve presentare una veste grafica allettante
- ▣ Deve contenere un indice con i capitoli in esso contenuti con l'indicazione delle pagine numerate
- ▣ Deve contenere una sintesi del progetto (executive summary)
- ▣ Deve illustrare le previsioni economico-finanziarie

# Elementi Principali

1. Sintesi preliminare
2. Piano di marketing
3. Piano operativo
4. Management e organizzazione
5. Traguardi principali
6. Piano finanziario



# 1. Sintesi preliminare

Un imprenditore impegnato, quanto tempo sarà disposto a dedicare al Business Plan della vostra impresa?

Quante pagine sarà disposto a leggere?

- L'impresa
- Il Prodotto e il servizio
- Il Mercato
- Gli aspetti finanziari
- Il management

## Sintesi preliminare

- Piano di Marketing
- Piano Operativo
- Management e Organizzazione
- Traguardi principali
- Piano finanziario

Punti chiave:

- CHIAREZZA
- SINTESI
- RILEVANZA DEI DATI



# L' EXECUTIVE SUMMARY – sintesi preliminare

- ▣ E' la sintesi dei contenuti del business plan (max 3 pagine) e deve contenere:
  1. Descrizione sintetica dell' azienda
  2. Descrizione sintetica del progetto con particolare attenzione a:
    - ❖ Obiettivi
    - ❖ Azioni
    - ❖ Principali risultati attesi

## L'impresa

# 3 domande principali

- ▣ Qual è lo scopo dell'impresa?
- ▣ Quali sono le tecnologie usate?
- ▣ Quali sono i fattori di competitività?



## Il prodotto e il servizio



Perché è innovativo?  
In che modo risponde in modo diverso a un bisogno?

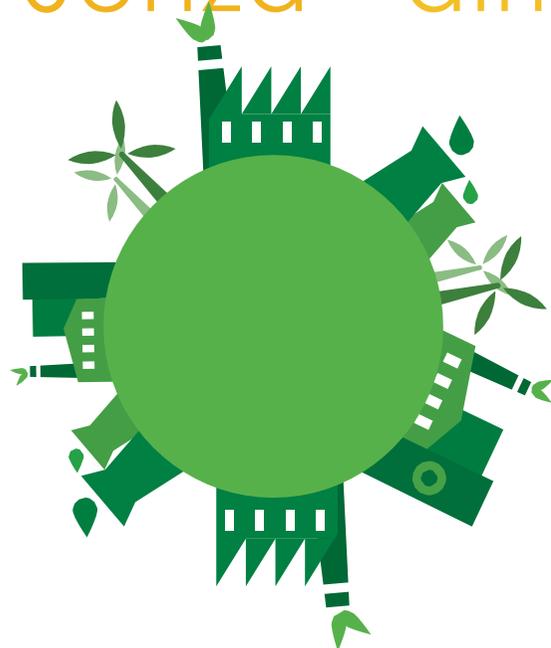
Quale prodotto?

“Definiamo **innovazioni sociali** le **nuove idee** (prodotti, servizi e modelli) che **soddisfano dei bisogni sociali (in modo più efficace delle alternative esistenti)** e che **allo stesso tempo creano nuove relazioni e nuove collaborazioni**. In altre parole, innovazioni che sono buone per la società e che accrescono le possibilità di azione per la società stessa.” (Libro Bianco Innovazione Sociale)

Cosa lo rende unico?  
prezzo, qualità, caratteristiche specifiche ...

Il prodotto e il servizio

Senza dimenticare LA SOSTENIBILITA'!



| Focus                  | Fase           |     |            |
|------------------------|----------------|-----|------------|
|                        | Prima dell'uso | Uso | Dopo l'uso |
| Materiali/<br>Processi |                |     |            |
| Energia                |                |     |            |
| Inquinamento           |                |     |            |

Quando e perché è sostenibile?

# Il mercato



- ▣ Andamento della domanda
- ▣ Previsione della domanda futura
- ▣ % sul valore totale del mercato

SE IL PRODOTTO E' NUOVO E MANCANO I RIFERIMENTI,

SARANNO UTILIZZATI PRODOTTI SIMILI

PER COMPRENDERE L'ANDAMENTO DELLA DOMANDA

## Gli aspetti finanziari

ANALISI E STIMA  
DEL FABBISOGNO  
FINANZIARIO  
NECESSARIO PER:

Avviare l'attività

Continuare l'attività (3 - 5 anni)

Fare ipotesi su modalità di  
finanziamento



## Il management e lo staff



Descrivere il team di  
persone impiegate

Competenze ed esperienze  
dei membri

Loro punti di forza in  
relazione con il business

## 2. Piano di marketing

Definizione del mercato e  
opportunità di inserimento

Concorrenza

Strategia di marketing

- Sintesi preliminare
- **Piano di Marketing**
- Piano Operativo
- Management e Organizzazione
- Traguardi principali
- Piano finanziario

## Definizione mercato e opportunità inserimento

### ANALISI DEL SETTORE

Descrivere il settore:  
minacce,  
opportunità,  
barriere all'entrata

### ANALISI DELLA DOMANDA POTENZIALE

Caratterizzare e stimare  
la domanda di mercato  
Fare una proiezione per  
gli anni successivi

# Definizione del prodotto-servizio/ mercato

“Chi sono i clienti che devono essere serviti?”

## **Segmentazione del mercato**

Suddividere il mercato in segmenti omogenei per identificare il target dell'iniziativa imprenditoriale

### **Beni di consumo**

- Socio-demografica
- Comportamentale
- Psico-grafica

### **Beni industriali**

- Demografica
- Comportamentale
- Rischio Commerciale

# Definizione del prodotto-servizio/ mercato

“Quali sono le esigenze da soddisfare?”

Le voci di questa dimensione nascono da una valutazione complessiva dei principali:

- **Bisogni** che l'uso del prodotto/servizio soddisfa
- **Vantaggi** derivanti dall'uso del prodotto
- **Utilizzi** del prodotto/servizio da parte del cliente

# Definizione del prodotto-servizio/ mercato

“Come si soddisfano le esigenze dei clienti?”

Le voci di questa dimensione nascono da una valutazione complessiva dei principali:

- **Mezzi tecnici** utilizzati per la fruizione del prodotto/servizio
- **Tecnologie** utilizzate per realizzare il prodotto/servizio

# Definizione del prodotto-servizio/ mercato – Analisi SWOT

Per poter determinare le basi della strategia si deve procedere ad una analisi SWOT.

## **Analisi dell'ambiente esterno (Opportunità e Minacce)**

1. Ciclo di Vita del Mercato
2. Modello delle Concorrenza Allargata
3. Mappe di Posizionamento

## **Analisi dell'impresa (punti di Forza e Debolezza)**

VRIO Framework

## Concorrenza

**PER EVIDENZIARE  
COME  
L'IMPRESA  
SI PONE NEI  
CONFRONTI DEI  
CONCORRENTI**

In cosa si differenzia il prodotto da quello dei concorrenti?

Quali sono i punti di forza e quali quelli di debolezza?

Come è possibile fare leva sui punti di forza, e al contempo, evitare di essere penalizzati a causa dei punti di debolezza?

## IL MARKETING MIX 4P



# Piano di marketing

## Il Marketing Mix

Le strategie di marketing vengono delineate specificando le scelte del management sulle 4 leve del Marketing Mix:

- Prodotto
- Prezzo
- Canale di vendita
- Promozione

# Piano di marketing: il prodotto

Tramite le scelte di prodotto, l'impresa mira a massimizzare l'"*area di attrattività*" della propria offerta rispetto ai concorrenti.



# Piano di marketing: il prodotto

## La gamma di vendita

Quasi ogni prodotto viene portato al mercato in una varietà di modelli, come deriva dalle politiche di differenziazione dell'impresa. Si devono indicare anche i possibili percorsi di sviluppo della gamma di vendita.

### Dimensioni:

- *Ampiezza* (tipologia produttiva)
- *Profondità* (assortimento)
- *Consistenza* (affinità fra i tipi di prodotto)

# Piano di marketing: il prodotto

## I servizi

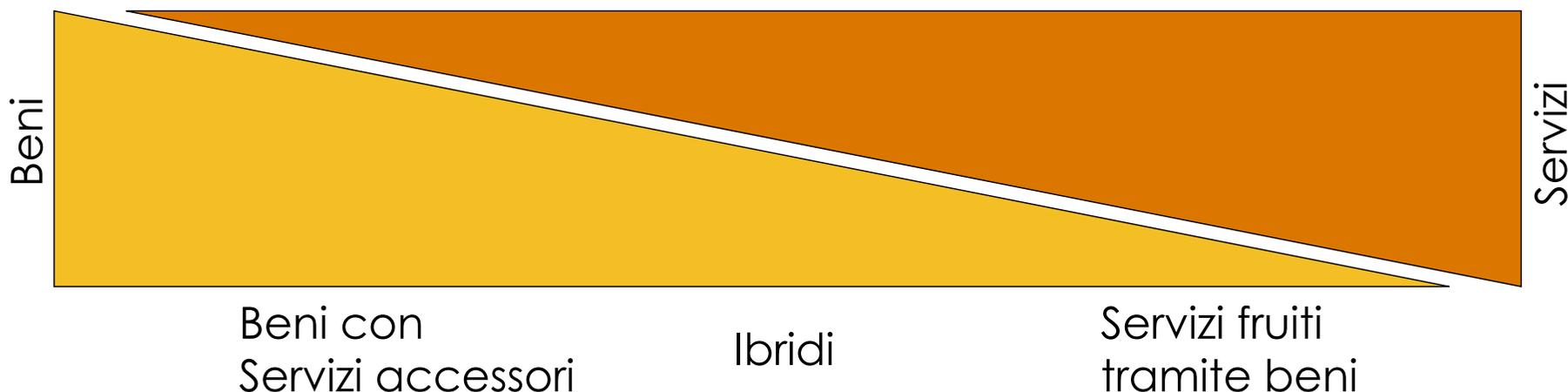
Un prodotto viene definito servizio se ha le seguenti caratteristiche.

- Immaterialità
- Impossibilità di essere immagazzinati
- Contestualità di produzione e consumo
- Partecipazione del cliente
- Rilevanza delle risorse umane

# Piano di marketing: prodotto/servizio

## Beni e Servizi

La distinzione dei prodotti fra beni e servizi si colloca lungo un continuum che ha per estremi i *Beni puri* e i *Servizi puri*.



# Piano di marketing: il prezzo

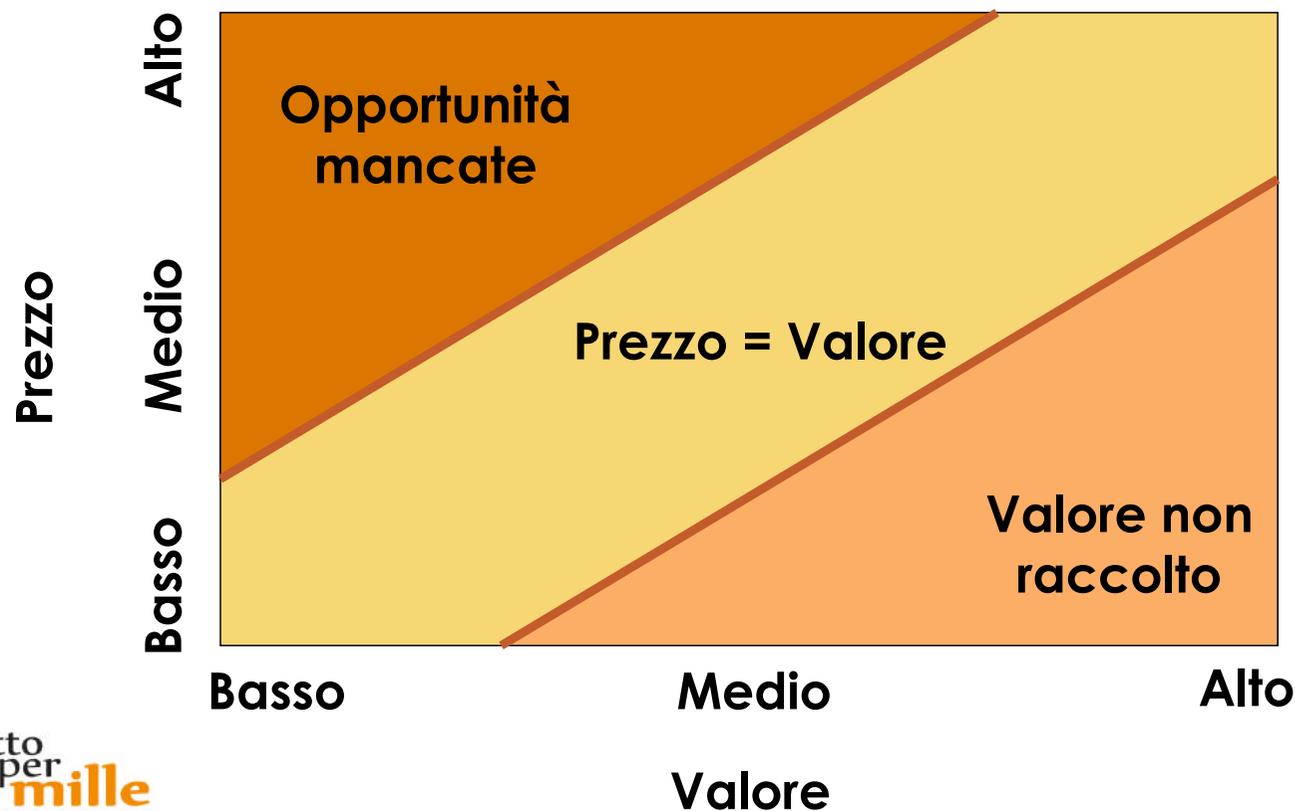
Il prezzo ha un ruolo importante nelle scelte del consumatore dato che è l'elemento più direttamente comparabile dai consumatori.

Inoltre in caso di prodotti difficilmente differenziabili sotto il profilo qualitativo o quello psicologico, diventa la base della strategia competitiva vincente: la *leadership di costo*.

# Piano di marketing: il prezzo

## Prezzo e valore

Le politiche di prezzo devono tener conto del valore fornito al cliente



# Piano di marketing: il prezzo

## Prezzo e qualità

|         |       |                                   |  |                                   |
|---------|-------|-----------------------------------|--|-----------------------------------|
| Qualità | Alto  | Strategia "Premium"               | Strategia del valore elevato           | Strategia del valore elevatissimo |
|         | Medio | Strategia della sopravvalutazione | Strategia del valore medio             | Strategia del valore buono        |
|         | Basso | Strategia del brutto affare       | Strategia del finto prodotto economico | Strategia dei prodotti economici  |
|         |       | Alto                              | Medio                                  | Basso                             |
|         |       | Prezzo                            |  |                                   |

# Piano di marketing: il prezzo

## Determinazione del prezzo

Il prezzo di un prodotto, sia esso un bene materiale o un servizio, viene determinato tramite una procedura composta da 6 passi:

1. Selezione degli obiettivi
2. Determinare la domanda
3. Stimare i costi
4. Analizzare i competitor
5. Scegliere la politica di prezzo
6. Determinare il prezzo

# Piano di marketing: il prezzo

## Metodologie qualitative

Si basano sulle capacità di intuizione e deduzione di *esperti*. Alcuni esempi:

| Tecnica                    | Caratteristiche   |
|----------------------------|---|
| <b>Panel di Esperti</b>    | Il parere degli esperti viene mediato attraverso un confronto diretto degli stessi                        |
| <b>Ricerche di mercato</b> | Intervistare direttamente il <i>target</i> in modo da poter cogliere le variazioni comportamentali        |
| <b>Test di laboratorio</b> | Analizzare un campione del <i>target</i> in un ambiente controllato per poterne valutare il comportamento |

# Piano di marketing: il prezzo

## La stima dei costi

Il management deve affiancare l'analisi della domanda con la stima dei costi dell'attività in modo da orientare le sue azioni alla creazione di valore.

Il costo unitario del prodotto è il livello minimo a cui può essere fissato il prezzo dall'impresa

## Eccezioni

- Finanziamento incrociato fra prodotti
- Riduzione del costo delle materie prime

# Piano di marketing: il prezzo

## Metodologie per la stima dei costi

Ci sono diverse metodologie di stima dei costi. Ne nominiamo alcune senza approfondirle.

- La *break-even analysis*
- Il *full costing*
- La contabilità per centri di costo
- L' *activity based costing*

## Parametri

- Classificazione dei costi
- Imputazione dei costi ai prodotti

# Piano di marketing: il prezzo

## Scegliere la politica di prezzo

Il management deve poi decidere la politica dei prezzi.

| Decisione                            | Domande   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Orientamento</b>                  | Penetrazione? Scrematura?                             |
| <b>Interrelazioni fra i prodotti</b> | Differenziali di prezzo? Politiche di interrelazione? |
| <b>Condizioni contrattuali</b>       | Scontistica? Modalità di pagamento?                   |
| <b>Sistema dei prezzi</b>            | Prezzi liberi? suggeriti o imposti?                   |

# Piano di marketing: il prezzo

## Determinare il prezzo

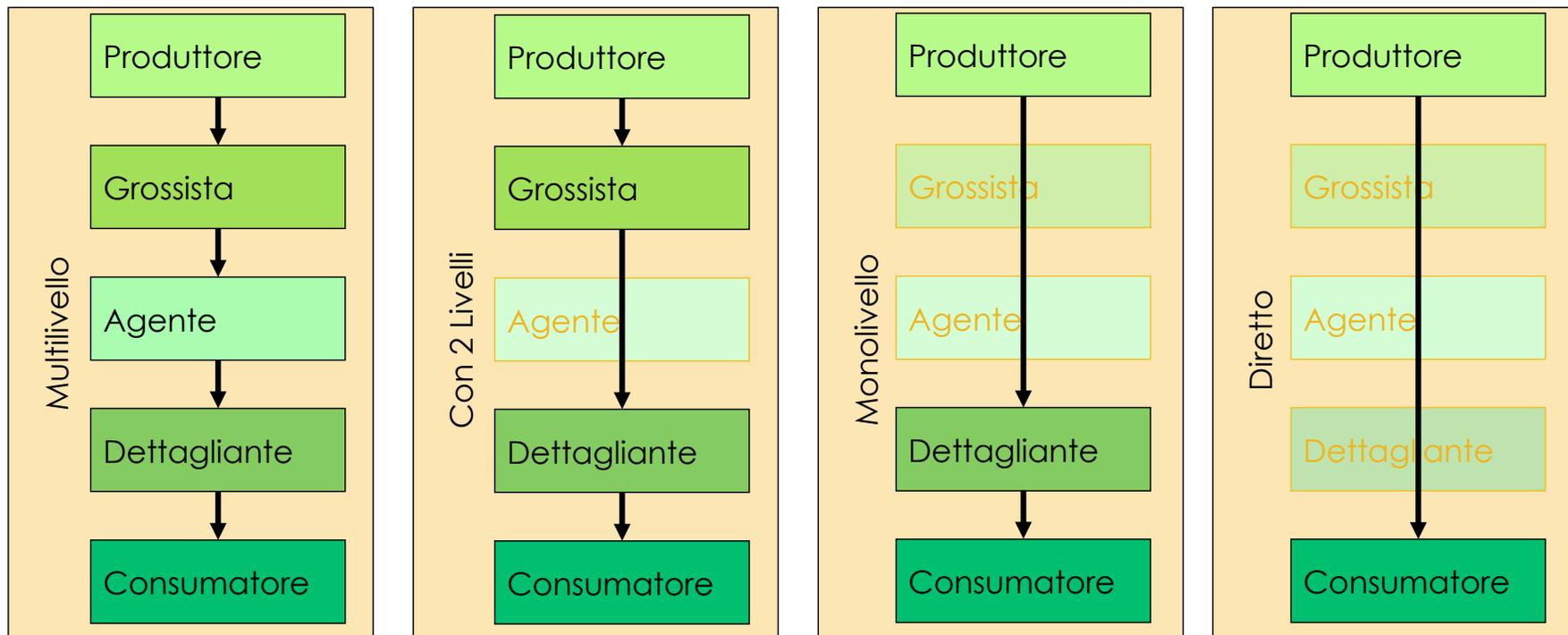
Il management può determinare il prezzo con diverse tecniche.

| Tecnica                 | Descrizione   |
|-------------------------|---|
| <b>Mark-Up</b>          | Il prezzo si determina aggiungendo un margine ai costi  |
| <b>ROI obiettivo</b>    | Tramite simulazioni si determina il prezzo in modo da raggiungere un dato tasso di ROI (Return On Investment – ritorno sull'investimento) |
| <b>Valore percepito</b> | Tramite indagini di mercato si determina il valore per il cliente del prodotto  |
| <b>Value Pricing</b>    | Il prezzo viene deciso in modo da massimizzare lo spread Valore percepito-valore pagato   |
| <b>Going-Rate</b>       | Il prezzo viene deciso allineandosi a quello dei concorrenti  |
| <b>Aste</b>             | Si permette ai clienti di determinare il prezzo che sarebbero disposti a pagare per il prodotto   |

# Piano di marketing: il placement

## Il canale di vendita

I prodotti dell'impresa possono raggiungere il consumatore finale tramite diverse tipologie di canali di vendita.



# Piano di marketing: il placement

## La politica distributiva

Il management deve innanzitutto scegliere il modello di politica distributiva che l'impresa deve seguire.

### Push

Utilizzare agenti o la promozione per convincere gli intermediari a stimolare la domanda dei prodotti

### Pull

Utilizzare la pubblicità e la promozione per indurre i consumatori a chiedere agli intermediari i prodotti

# Piano di marketing: il placement

## La scelta del canale distributivo

La procedura di scelta del canale distributivo segue quattro passi

1. Stabilire gli obiettivi da raggiungere
2. Analizzare le richieste e i bisogni della clientela
3. Identificare i canali distributivi alternativi coerenti con bisogni ed obiettivi
4. Valutare i principali canali distributivi alternativi



L'utilizzo di più canali distributivi in contemporanea richiede anche una valutazione delle interrelazioni fra di essi.

# Piano di marketing: il placement

## Analizzare le richieste dei clienti

Il livello di servizio richiesto dalla clientela può essere determinato attraverso cinque dimensioni.

| Fattore                     | Descrizione  |
|-----------------------------|--|
| <b>Lotto d'acquisto</b>     | Numero di unità di prodotto che il cliente può acquistare in un'unica volta                  |
| <b>Tempo d'attesa</b>       | Tempo che separa il momento dell'ordinazione da quello della consegna del prodotto           |
| <b>Convenienza spaziale</b> | La facilità con cui il canale rende semplice l'acquisto da parte del cliente                 |
| <b>Varietà della gamma</b>  | L'ampiezza della gamma normalmente fornita attraverso il canale distributivo                 |
| <b>Servizi accessori</b>    | L'insieme dei servizi accessori che il canale fornisce al cliente per facilitarne l'acquisto |

# Piano di marketing: il placement

## Identificare le alternative distributive

I singoli canali devono essere definiti individuando le sue caratteristiche tramite 3 classi di parametri

### Tipologia

### Numerosità

- Distribuzione esclusiva
- Distribuzione selettiva
- Distribuzione intensiva

### Relazione

- Politiche di prezzo
- Condizioni di vendita
- esclusiva territoriale

# Piano di marketing: il placement

## Valutare le alternative distributive

La valutazione dei canali di vendita si ottiene analizzando contemporaneamente diversi fattori in modo da avere una visione d'insieme

- Caratteristiche del prodotto
- Caratteristiche degli intermediari
- Economicità del canale nel suo complesso
- Grado di controllo esercitabile
- Grado di controllo delle informazioni
- Grado di copertura del mercato raggiungibile

# Piano di marketing: il placement

## Caratteristiche degli intermediari

Gli intermediari possono essere valutati secondo alcuni parametri:

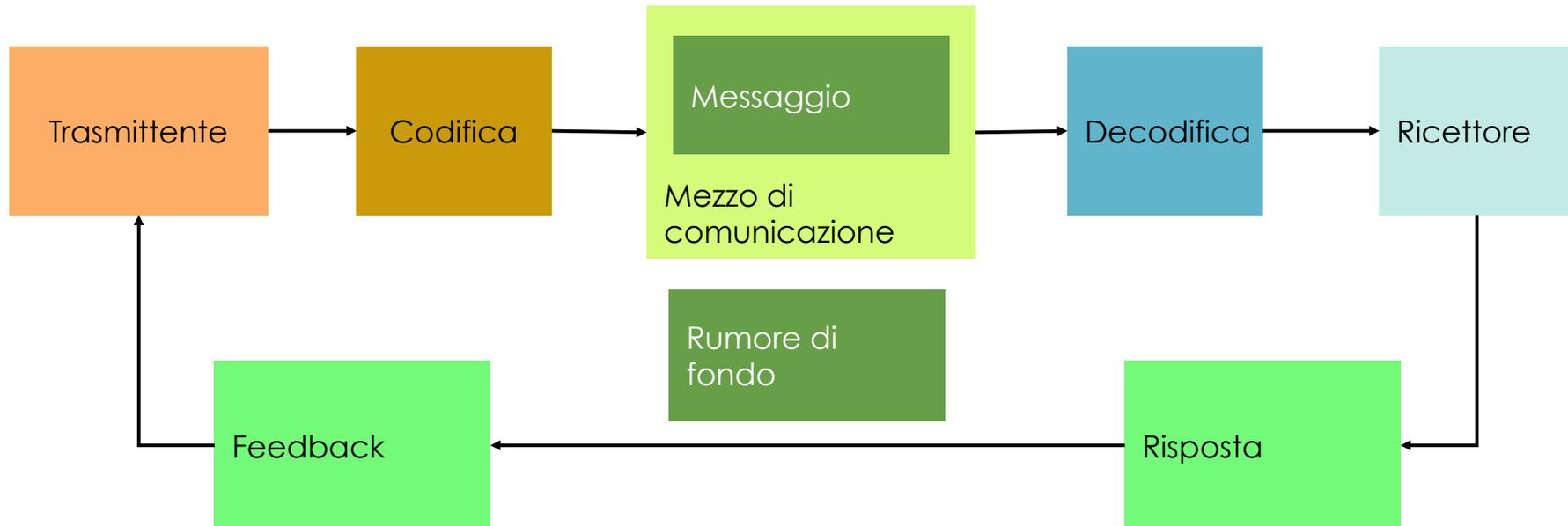
- Disponibilità
- Volontà di accettare il prodotto
- Mercato geografico servito
- Attività di marketing svolte
- Rischio di sviluppare conflitti
- Potenzialità di sviluppare relazioni durature
- Prodotti della concorrenza venduti
- Condizioni finanziarie

# Piano di marketing: la promozione

Il complesso di azioni poste in essere dall'impresa per indurre, preservare o modificare i modelli di comportamento degli operatori di mercato (consumatori, intermediari, finanziatori, altri produttori, ecc.) allo scopo di ritrarre un vantaggio competitivo

# Piano di marketing: la promozione

## La comunicazione



## Ostacoli

- Selective Attention
- Selective Distortion
- Selective Retention

# Piano di marketing: la promozione

## La procedura

Lo sviluppo di una promozione efficace richiede alcuni passaggi

1. Identificare il target
2. Determinare gli obiettivi
3. Progettare il messaggio
4. Stabilire un budget
5. Scegliere il *Media Mix*
6. Misurare i risultati

# Piano di marketing: la promozione

## Progettare il messaggio

### Contenuto

- Leva Razionale
- Leva Emotiva
- Leva Morale

### Struttura

- Domande o risposte?
- Solo benefici o anche limiti?
- Ordine di presentazione

### Fonte

- Competenza
- Fiducia
- Attrattività
- Congruità

### Formato

- Colori
- Slogan
- Tempistica

# Piano di marketing: la promozione

## Definire il Budget:

Si usano diverse metodologie per determinare il budget per la promozione.

| Metodologia        | Descrizione  |
|--------------------|--|
| Disponibilità      | Il budget pubblicitario viene deciso in base alle risorse finanziarie che sono disponibili nel periodo     |
| % Fatturato        | Il budget pubblicitario viene parametrato al fatturato, anche prospettico                                  |
| Competitor         | Il budget viene determinato cercando di mantenere la propria esposizione rispetto a quella dei concorrenti |
| Objective-and-Task | Il budget viene determinato come quella spesa che permette di raggiungere gli obiettivi                    |

# Piano di marketing: la promozione

## Metodologia Objective-and-Task

Il budget viene deciso tramite una serie di step.

1. Si sceglie la quota di mercato obiettivo
2. Si sceglie la % di mercato da raggiungere
3. Si valuta la % di target che proverà il prodotto
4. Si stima il numero di esposizioni necessarie per convincere 1% del target a divenire clienti
5. Si calcola il numero di contatti necessari (*gross rating point*)
6. Si determina il budget utilizzando il costo medio per contatto.

# Piano di marketing: la promozione

## Selezionare il Media Mix

Definito il budget, si deve valutare quale mezzo di comunicazione sia più adeguato al messaggio che è stato progettato.

Si deve tener conto di:

- Informazioni fornite
- Capacità persuasiva
- Costo contatto
- Indice di penetrazione

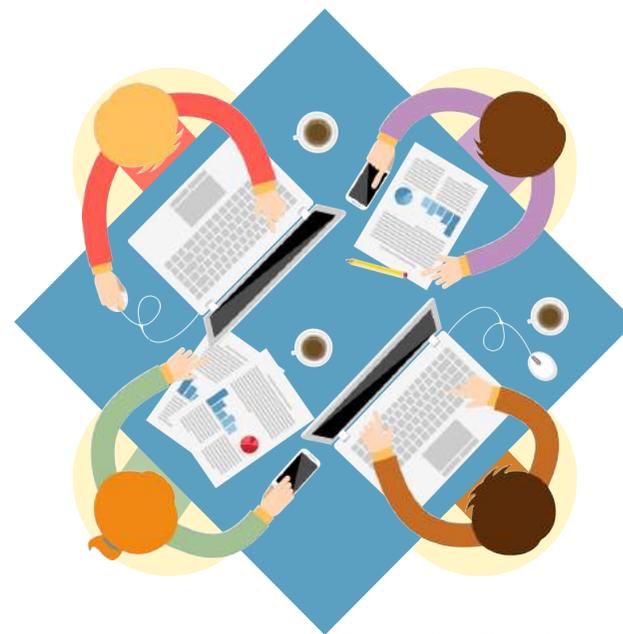


### 3. Piano operativo

DESCRIZIONE DELLE MODALITA' CON CUI SI INTENDE REALIZZARE IL PRODOTTO O SU COME SI VOGLIONO OFFRIRE I SERVIZI

L'idea di impresa è fattibile? Come la realizzo? Sono in grado di recuperare tutte le risorse necessarie? Sarò in grado di realizzare il prodotto?

- Sintesi preliminare
- Piano di Marketing
- **Piano Operativo**
- Management e Organizzazione
- Traguardi principali
- Piano finanziario



## 3. Piano operativo

### **Strategia di sviluppo**

Analizzare la fattibilità dell'idea: come passare dall'idea alla effettiva realizzazione del prodotto

Individuare le eventuali criticità e le modalità per gestirle

### **Strategia di avvio della realizzazione**

Illustrare le risorse necessarie per l'avvio della produzione (personali, spazi, impianti, attrezzature..)

Stimare i costi per l'acquisizione delle risorse

# Localizzazione

Dove si troverà l'impresa?  
Dove erogherà i servizi?

Nella valutare i locali si deve tener conto di diversi fattori a seconda della loro destinazione d'uso:

## Commerciali

- Costi/Benefici
- Traffico
- Evoluzione del mercato

## Di produzione

- Infrastrutture
- Rete di fornitori
- Evoluzione del mercato

# Produzione

Il piano operativo si apre con la descrizione delle attività produttive dell'impresa.

La descrizione deve:

- Essere breve e generica
- Specificare le competenze distintive
- Specificare le certificazioni della qualità
- Contenere una mappa con descrizione del Lay-Out
- Contenere l'elencazione dei macchinari che si utilizzeranno

## 4. Management e organizzazione

- Descrizione delle risorse e competenze necessarie
- Identificazione dei compiti e dei ruoli
- Descrizione della struttura organizzativa dell'impresa



- Sintesi preliminare
- Piano di Marketing
- Piano Operativo
- **Management e Organizzazione**
- Traguardi principali
- Piano finanziario

## 5. Traguardi principali

Individua e temporizza le tappe principali dello sviluppo dell'idea di business

- Sintesi preliminare
- Piano di Marketing
- 
- Piano Operativo
- Management e Organizzazione
- **Traguardi principali**
- Piano finanziario

Accordi di finanziamento

Sviluppo del prodotto

Avvio dei test di mercato e della produzione

Raggiungimento del pareggio dell'esborso iniziale

Accordi commerciali strategici

## 6. Piano finanziario

Fornire proiezioni quantitative realistiche relative a risultati economico - finanziari previsti per l'impresa

Redazione di uno schema di bilancio preventivo esteso ad almeno a tre anni



- Sintesi preliminare
- Piano di Marketing
- Piano Operativo e Organizzazione
- Traguardi principali
- **Piano finanziario**

# Il bilancio preventivo

**IL CONTO ECONOMICO**  
Riporta i ricavi e i costi sostenuti dall'impresa nell'esercizio

**LO STATO PATRIMONIALE**  
Riporta la situazione patrimoniale e finanziaria dell'impresa: fonti di finanziamento e impieghi