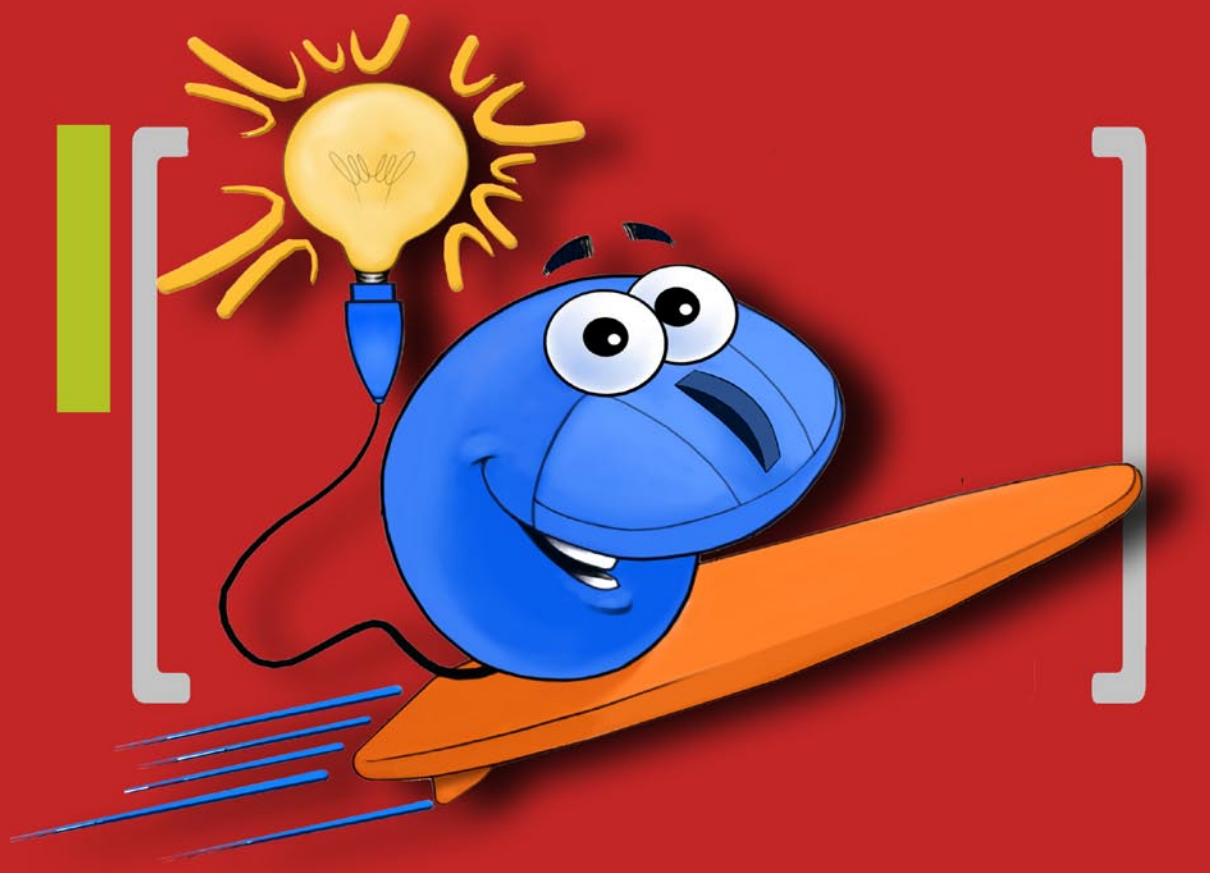
PROVINCIA di CUNEO

PER CHI CERCA LAVORO E FORMAZIONE IN PROVINCIA DI CUNEO

# IL TUO BUSINESS PLAN

## Guida pratica per creare, passo dopo passo, il tuo progetto di impresa



Vuoi approfondire gli argomenti di questa guida?
Visita www.orientamento.provincia.cuneo.it,
il sito dell'orientamento al lavoro e alla formazione della Provincia di Cuneo.

© 2006 by Edizioni Sonda srl. Casale Monferrato (AL)

Prima edizione: gennaio 2006

Tutti i diritti riservati

DOI: 10.1480/Cn450
ISBN: 88-7106-450-X
ISBN-13: 978 88 7106 450 5

Ideazione e coordinamento
**Antonio Monaco**

Progetto grafico
**Andrea Costanzo**

Redazione
**Katia Bonchi**

Illustrazione di copertina
**Marco Fantechi**

I seguenti paragrafi della guida
3.1. La società
3.6. L'analisi del mercato
4.1. Il piano economico- finanziario
4.2. Gli elementi della sezione economico finanziaria
5.1. Il business plan in breve
sono tratti dal documento *Schema per l'elaborazione del business plan*
a cura dell'Agenzia di Sviluppo CODEX
(realizzato nell'ambito del POR Obiettivo 3 2000-2006 – Misura D3).

È vietata la riproduzione anche parziale o ad uso interno o didattico
e con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia, non autorizzata.

EDIZIONI SONDA
corso Indipendenza 63
15033 Casale Monferrato (AL)
tel. 0142 461516 fax 0142 461523
e-mail: sonda@sonda.it
sito Web: www.sonda.it

# Il tuo business plan

## Guida pratica per creare, passo dopo passo, il tuo progetto di impresa

SONDA

**Mettersi in gioco**
L'esperienza è un'insegnante severa, perché prima ti fa fare il test, poi ti spiega la lezione.

*Vernon Lan*

**Consulenze aziendali**
Per individuare l'esperto, cerca quello che predice i tempi più lunghi e i costi maggiori per il lavoro.

*Arthur Bloch*

**Imprenditoria giovanile**
Vi sono soltanto due mezzi per pagare i debiti: sforzarsi di aumentare il reddito, sforzarsi di diminuire le spese.

*Thomas Carlyle*



**La forza dell'imprenditore**
Aprire un'azienda è molto semplice,
difficile è tenerla aperta.

*Proverbio cinese*

**Puntare al risparmio**
E' più facile spendere due dollari
che risparmiarne uno.

*Woody Allen*

**Sbagliando si impara! O no?**
"Esperienza" è il nome che ognuno di noi dà ai suoi errori.

*Oscar Wilde*

**Predire il futuro**
Il miglior modo di predire il futuro
è quello di costruirlo.

*Alan Kay*

© 2006 by Edizioni Sonda

# INDICE

1. Diventare imprenditori . . . . . 6
1.1. Imprenditore io
1.2. Lavoratore autonomo o creatore d'impresa?
1.3. Nuovo imprenditore o nuova impresa?
1.4. L'idea e la mission imprenditoriale

2. Fare impresa e' un'impresa . . . . . 8
2.1. Che cos'è il business plan
2.2. Niente scuse! I luoghi comuni sull'utilità del business plan
2.3. Consigli per un buon business plan

3. La struttura del business plan - parte tecnico-operativa . . . . . 10
3.1. La società
3.2. L'imprenditore
3.3. L'organizzazione dell'attività e le funzioni professionali
3.4. Il prodotto/servizio
3.5. Il settore di attività
3.6. I clienti e il mercato di riferimento
3.7. Gli obiettivi strategici
3.8. Il marketing e la promozione

4. La struttura del business plan - parte economico-finanziaria . . . . . 14
4.1. Il piano economico-finanziario
4.2. Gli elementi della sezione economico finanziaria
4.3. I capitali e il piano degli investimenti
4.4. Lo stato patrimoniale
4.5. Il conto economico
4.6. Il break even

5. La sintesi del progetto imprenditoriale . . . . . 17
5.1. Il business plan in breve
5.2. Alla luce dei dati raccolti, l'idea "sta in piedi"?

6. Per saperne di piu' . . . . . 18
6.1. Gli Sportelli creazione d'impresa della Provincia di Cuneo
6.2. I finanziamenti e le agevolazioni
6.3. Bibliografia
6.4. Linkopedia ragionata



© 2006 by Edizioni Sonda

# 1. Diventare imprenditori

## 1.1. Imprenditore io

La scelta di mettersi in proprio è senza dubbio affascinante. Per un giovane che non trova lavoro, per chi è stato espulso dal mercato o è insoddisfatto del proprio ruolo, per chi ha un sogno nel cassetto che vuole realizzare da tanti anni: sono tante le motivazioni che spingono le persone sulla strada dell'autoimprenditorialità.
Sicuramente ai primi posti c'è il desiderio di autonomia: gestire il proprio tempo e il proprio lavoro "senza dover rendere conto a nessuno", prendere le decisioni e assumersene la responsabilità.

Attenzione però: mettersi in proprio non significa niente vincoli e piena libertà di azione.
Le regole del gioco le detta il mercato: i gusti, i bisogni e le "tasche" dei nostri clienti possono esprimere un giudizio molto più carico di conseguenze della sfuriata del capo più intransigente!
Le difficoltà non mancano e i rischi (economici) possono essere elevati, ma la determinazione, una buona dose di ottimismo e l'umiltà di imparare il difficile mestiere dell'imprenditore costituiscono un buon punto di partenza.

E allora, quali sono le caratteristiche del buon imprenditore?
Certo è che le sole **competenze tecniche** non sono sufficienti per garantire il successo di un'impresa. Accanto a queste, fondamentale è la **motivazione**, che consente di investire tempo ed energie senza lasciarsi abbattere dalle prime difficoltà.
La tanto decantata **propensione al rischio** è anch'essa una caratteristica importante, anche se va un po' ridimensionata: fare impresa non significa giocare d'azzardo!
La fortuna ha un suo ruolo, ma un buon imprenditore i rischi deve saperli calcolare.
Molto importante è anche la **capacità di autocritica**: conoscere i propri limiti e le proprie debolezze e saper delegare agli altri quello che non si è in grado di fare da soli.

## 1.2. Lavoratore autonomo o creatore d'impresa?

Mettersi in proprio è un'espressione generica che si riferisce a tutte le attività di lavoro non dipendente.
Comprende cioè sia l'attività imprenditoriale che ogni forma di lavoro "non subordinata". Ma che cosa differenzia il lavoratore autonomo dall'imprenditore?
Secondo il Codice civile (art. 2222 - contratto d'opera) il lavoratore autonomo è colui che effettua, dietro corrispettivo, una prestazione d'opera o un servizio nei confronti del committente, in maniera autonoma e con mezzi propri.
Secondo la normativa fiscale, le attività autonome possono essere svolte principalmente in tre modi:

- esercizio di arti o professioni
- collaborazione coordinata e continuativa
- lavoro autonomo occasionale.

L'attività di impresa viene definita, dal punto di vista normativo, attraverso la nozione di imprenditore (art. 2082 del Codice civile): "E' imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi".
In base a questa definizione risulta chiaro che, affinché si possa parlare di "impresa", devono ricorrere le seguenti condizioni: l'esercizio di un'attività economica diretta alla produzione o alla scambio di beni o servizi, l'organizzazione dell'attività e la professionalità.

## 1.3. Nuovo imprenditore o nuova impresa?

Si può diventare imprenditori creando dal nulla la propria impresa, oppure rilevandone una già esistente.
La prima strada sembra quella più praticata dai neo imprenditori, e anche quella più naturale. Consente infatti di realizzare il sogno di creare un'attività che rifletta il carattere e gli interes-



© 2006 by Edizioni Sonda

si dell'imprenditore, come ne fosse una sorta di proiezione. La nuova impresa è poi una soluzione obbligata per chi vuole inserirsi nel mercato con un prodotto nuovo o ha sviluppato nuove forme organizzative, che difficilmente potrebbero adattarsi ad un'impresa già affermata.
La scelta di rilevare un'impresa già esistente presenta d'altra parte indubbi vantaggi: l'impresa ha già una posizione sul mercato, un marchio riconosciuto, una rete di clienti e fornitori per i suoi prodotti.
L'aspetto negativo è costituito dalla difficoltà di imprimere la propria visione imprenditoriale in un contesto già definito e affermato.
Prima di rilevare un'impresa già esistente occorre quindi conoscerne bene la storia, i rapporti commerciali e l'immagine presso il pubblico.
Se si tratta di succedere in un'impresa di famiglia, le difficoltà possono essere poi anche maggiori, e riguardare non solo interessi economici (magari da spartire tra gli eredi) ma incidere sugli stessi rapporti famigliari.

## 1.4. L'idea e la mission imprenditoriale

Alla base di ogni impresa c'è sempre una buona idea. Se l'imprenditore è il soggetto e l'autore dell'impresa, l'idea ne è l'oggetto.
Trovare l'idea è sicuramente la prima difficoltà che il potenziale imprenditore incontra sul suo cammino. Troppo spesso si pensa che un'idea, per avere successo, debba essere originale e innovativa. Ma non per forza deve essere così.

Per trovare l'idea bisogna anzitutto sviluppare il proprio spirito di osservazione: leggere giornali e riviste, coltivare un hobby o una passione, prestare attenzione alla realtà economica locale, nazionale e internazionale leggendo quotidiani economici e pubblicazioni specialistiche, in modo da ottenere informazioni sull'andamento dei diversi prodotti e mercati e sulle loro possibilità di espansione o contrazione.
Ma è un errore pensare che occorra mantenersi informati solo sulle cose che riguardano il proprio settore di attività e il territorio in cui si opera. In un mondo globalizzato con tecnologie e mercati in continua rapidissima evoluzione, le cose destinate a influenzare maggiormente le nostre attività e la nostra vita giungono spesso dalle direzioni più inaspettate. Essere curiosi di tutto è quindi una qualità importante.

Non si deve poi trascurare la vita quotidiana, cioè gli stili di vita, le mode, i bisogni emergenti.
L'opportunità di avviare un'attività potrebbe nascere proprio dall'assenza o scarsità di concorrenza nell'offrire un determinato prodotto o servizio.
Anche le attività coltivate al di fuori del contesto lavorativo (come i tuoi hobby e interessi) sono indicative di capacità e competenze che spesso sottovalutiamo e che, invece, potrebbero essere uno spunto per la creazione di una nuova impresa o per sviluppare un business già avviato.

E se l'ispirazione tarda ad arrivare? Questa non è una buona ragione per rinunciare.
Se si possiedono entusiasmo, curiosità e voglia di riuscire non necessariamente dovremo essere noi ad avere l'idea per la nostra impresa: è possibile trovare un socio che abbia un'idea da sviluppare insieme, potrebbe magari essere un ricercatore con molte idee ma poco interesse a sobbarcarsi l'impegno di gestire un'impresa per metterle a frutto; oppure possiamo esaminare una forma di franchising in un settore di attività che ci interessa e che sia compatibile con le nostre competenze.

E poi l'idea non deve essere a tutti i costi geniale o originale: è più importante che sia chiara e realizzabile. Inutile spremersi le meningi o aspettarsi idee nuove a comando: la nostra mente lavora meglio quando è rilassata e può, senza fretta, trarre ispirazione dall'ambiente circostante.

Infine, occorre tener sempre presente che l'idea è buona se supera la prova dei numeri: solo attraverso il piano d'impresa l'imprenditore può, stimando con la maggior precisione possibile costi e profitti, valutare se la sua impresa potrà avere successo e correggere eventuali errori prima che sia troppo tardi.



© 2006 by Edizioni Sonda

# 2. Fare impresa e' un'impresa

## 2.1. Che cos'è il business plan

Una nuova impresa nasce da un'idea, da un'intuizione: la scoperta di una nuova tecnologia, l'espansione della domanda di un prodotto/servizio, la nascita di nuovi gusti dei consumatori, l'individuazione di un bisogno.
Da questa intuizione deve partire un processo di analisi che porta alla redazione di un piano di fattibilità o business plan in grado di verificare se l'idea imprenditoriale ha un mercato e se il prodotto/servizio può essere acquistato dal consumatore e a che prezzo.

In particolare, il business plan (o piano d'impresa) è il documento di fondamentale importanza perché:

- permette di verificare la reale fattibilità dell'iniziativa imprenditoriale dal punto di vista commerciale, economico e finanziario. In altre parole consente di rispondere alla domanda: la mia idea è valida? Mi conviene dar vita all'impresa?

- rappresenta un'utile guida operativa per i primi periodi di gestione della nuova attività perché, contenendo la previsione e la programmazione di costi, ricavi, entrate e uscite monetarie, traccia un percorso a cui è possibile attenersi per il conseguimento dei risultati.

- rappresenta un biglietto da visita indispensabile per presentare l'impresa ai potenziali finanziatori e convincerli a sostenerla. Inoltre, per ottenere i finanziamenti agevolati, previsti dai bandi pubblici, occorre presentare questo documento.

## 2.2. Niente scuse! I luoghi comuni sull'utilità del business plan

Nonostante la sua indubbia utilità, ci sono ancora molte resistenze da parte degli aspiranti imprenditori a investire tempo e energie per redigere un buon business plan.
Perché? Forse perché quando si decide di dar vita ad una nuova impresa, si è impazienti di vederla nascere, e il tempo dedicato alla redazione di un piano d'impresa preciso e dettagliato sembra sprecato.
Ma forse, dietro le scuse che si trovano per non redigere il business plan, c'è la paura di dover mettere in discussione la propria idea, di accorgersi che "non funziona" e magari dover rinunciare al progetto di cui ci siamo innamorati.
Certo, in astratto, è possibile dare vita alla nostra impresa anche senza la stesura del business plan: il cammino sarà più breve, ma enormemente più rischioso.

Ecco quali sono i principali ostacoli e pregiudizi che scoraggiano dall'impegnarsi seriamente nella elaborazione di un buon business plan e come possiamo superarli:

- **Ci vuole troppo tempo!**
È vero, a volte occorrono anche alcuni mesi. Ma sarà sempre un tempo ben speso, in cui posiamo riflettere sulla nostra idea a apportare tutte le correzioni necessarie.

- **È soltanto un obbligo formale!**
Sbagliato. Il business plan serve concretamente per analizzare tutti gli aspetti, strategici e operativi, del nostro progetto, in modo da dimostrare anche ai potenziali finanziatori quanto siamo seri e affidabili.

- **Non serve per le aziende di piccole dimensioni!**
Falso! Oggi, anche chi guida una piccola azienda deve conoscere gli strumenti di gestione, organizzazione, marketing e controllo, per far sì



© 2006 by Edizioni Sonda

che l'azienda abbia i requisiti minimi di efficacia per poter sopravvivere e avere successo nel mercato.

- **Non si riescono a trovare tutte le informazioni necessarie!**

Sicuramente, non è facile districarsi tra le numerose fonti di informazione. Ma è un'ottima occasione per chiedere aiuto ad altri: associazioni di categoria, consulenti, imprenditori.
È anche un modo per cominciare a tessere una rete di relazioni che potrà essere molto utile in futuro.

- **Deve farlo il consulente!**

Certo, l'aiuto di un consulente esperto può essere molto importante, soprattutto per ottenere finanziamenti pubblici, ma ciò non ci esula dall'occuparcene in prima persona.
Farlo consente di aumentare la nostra consapevolezza e acquisire le necessarie competenze. Chi rischia nell'impresa siamo noi, non il consulente!

## 2.3. Consigli per un buon business plan

Ma, in concreto, come si scrive un buon business plan? Quali sono gli elementi che proprio non possono mancare? E come vanno organizzati?
In generale, un business plan deve essere sintetico, chiaro, esaustivo ma, soprattutto, deve convincere chi lo legge della realizzabilità dell'idea e del suo potenziale di successo.
E, cosa da non dimenticare, il primo lettore è proprio l'imprenditore stesso, che mette la sua idea sul banco di prova della fattibilità.
Poi ci sono i potenziali o futuri soci e gli eventuali finanziatori (pubblici o privati) che, in base alla lettura del progetto, decideranno se accompagnarci o meno nella nostra avventura.

Non è possibile, quindi, dare regole troppo rigide. Addirittura, la cosa migliore sarebbe quella di stilare diverse versioni del business plan per i diversi destinatari. La lunghezza, poi non dovrebbe superare le 40-60 pagine esclusi eventuali allegati. Ma questo dipende dalla complessità dell'attività che si vuole avviare.

Per quanto riguarda l'impostazione, è importante che il business plan risulti chiaro e leggibile, per cui occorre fare un buon indice e arricchire il testo di schemi, foto, tabelle, per chiarire i passaggi più importanti.
Per quanto riguarda gli elementi principali, un Business Plan completo dovrebbe comprendere i seguenti argomenti:

- Executive Summary (o abstract)
- La società
- L'imprenditore
- L'organizzazione dell'attività
- I prodotti
- L'analisi del settore
- L'analisi di mercato e i clienti
- La strategia di marketing
- Il piano di economico- finanziario

Nei prossimi capitoli esamineremo il contenuto specifico di ogni argomento.



© 2006 by Edizioni Sonda

# 3. La struttura del business plan
## parte tecnico-operativa

### 3.1. La società

La prima sezione di ogni buon business plan è obbligatoriamente dedicata ad una presentazione approfondita della società, dei suoi obiettivi di breve e lungo termine, dei punti di forza e di debolezza e dei fattori di successo.

In pratica, occorre analizzare i seguenti elementi:

- **Localizzazione dell'impresa**

  - Motivate la scelta della localizzazione dell'impresa sia dal punto di vista geografico (vicinanza ai mercati di sbocco o di approvvigionamento, all'università o a centri di ricerca, disponibilità di aree attrezzate, aree destinatarie di interventi da parte dei fondi strutturali ecc..), che dal punto di vista della tipologia di locale.

- **Fornitori e partner**

  - Illustrate quali sono i principali fornitori dell'impresa distinguendo fra fornitori di materie prime, semilavorati o prodotti finiti con particolare attenzione a quelli strategici (sono già stati individuati/contattati, quali sono le loro modalità di operare: pagamento, ordini minimi, tempi e modalità di consegna ecc..) e quelli di servizi: consulenze tecniche, assistenza software o di altro genere.

  - Individuate eventuali partner con cui si possono stabilire delle collaborazioni per la realizzazione di prodotti/servizi.

- **Dotazione tecnologica e tipologia di investimenti**

  - Indicare se la produzione è realizzata internamente (in questo caso specificate il ciclo produttivo evidenziando le possibili criticità) o affidata all'esterno (totalmente o in parte).

  - Definite quali tecnologie e brevetti, attrezzature/arredi e macchinari, impianti e immobili sono necessari allo svolgimento dell'attività (specificando se avete già la disponibilità di alcuni di questi o se dovete acquistarli tutti, in quanti anni vengono realizzati gli investimenti ecc..).

- **Ciclo produttivo**

  - Organizzazione della produzione.

  - Saturazione della capacità produttiva.

- **Risorse umane**

  - Indicate le competenze necessarie per il funzionamento dell'impresa e delle persone che ricoprono le varie funzioni, con ipotesi sul loro reperimento e inquadramento contrattuale (soci, dipendenti, collaboratori, consulenti esterni).

  - Individuate quali ruoli debbono essere ricoperti e come si collocano i soci rispetto a questi (indicate anche la remunerazione annua prevista).

  - Indicate quali risorse verranno invece attinte all'esterno dell'impresa (indicare il contratto che si prevede di applicare ed il costo mensile/annuo).

  - Infine, definite quali sono le politiche di sviluppo: previsioni di nuovi inserimenti, quando e di quali figure.



© 2006 by Edizioni Sonda

- Esiste la necessità di consulenze esterne? (commercialista, legale, consulenti del lavoro, altre consulenze tecniche).

- Dove risulta significativo indicate anche l'eventuale organigramma.

- **Forma giuridica e inquadramento**

- Indicate la forma giuridica prescelta, motivando eventuali vantaggi rispetto ad altre (responsabilità/rischi, capitali da investire, impegno attivo dei soci, costi di costituzione e di gestione, livello di conoscenza soci/N° soci, imposizione fiscale, definizione dei compiti ed assegnazione delle cariche).

- Elencate, se esistono, quali vincoli di tipo burocratico è necessario assolvere per poter avviare l'attività (autorizzazioni, ispezioni, abilitazioni, licenze, altro).

Può essere utile rispondere a domande del tipo:

- Di che tipo di impresa si tratta? A che punto è del proprio sviluppo? Si tratta di una impresa nuova o dell'evoluzione di una impresa già esistente?

- L'impresa offre prodotti, servizi o entrambi? I clienti sono altre aziende o consumatori finali?

- Quali sono gli obiettivi (finanziari e qualitativi) della società? Quali sono i fattori critici di successo della società?

## 3.2. L'imprenditore

Nei Business plan è presente un capitolo dedicato agli aspiranti imprenditori, dove vengono descritte le competenze specifiche dei soci, la loro formazione, le precedenti esperienze.
In questo capitolo occorre illustrare le competenze e le esperienze dei singoli soci, evidenziando gli elementi che possono diventare critici per il buon esito del progetto:

- Dati identificativi: nome e cognome, età.
- Percorsi formativi.
- Esperienze lavorative.

È importante spiegare come si è arrivati alla scelta di avviare un'impresa e ad individuare il settore di intervento. Occorre fare emergere:

- Conoscenza ed esperienza nel settore (come dipendente, come lavoratore autonomo, esperienza extra lavorativa ecc..).

- Motivazioni alla base della scelta imprenditoriale (carattere intraprendente, spirito imprenditoriale, capacità organizzative, capacità di relazione, capacità di vendita, desiderio di lavoro indipendente, ricerca stabile di occupazione ecc..).

- Motivazioni della scelta del settore (esperienza, passione, hobby, studio, contatti, opportunità ecc..).
Fate attenzione, questa scheda espone le caratteristiche del singolo socio, pertanto è necessario produrre tante schede quanti sono i componenti della società.

Ecco alcune domande a cui rispondere:

- Chi sono i soci? Quali saranno le quote di proprietà?

- Quali sono le loro occupazioni al momento attuale? Quali esperienze formative inerenti al progetto d'impresa hanno vissuto?

- Quali le esperienze lavorative o imprenditoriali in generale?

- L'impresa nasce da esperienze precedenti di attività nel settore?



© 2006 by Edizioni Sonda

- Quali competenze distintive si sono sviluppate?

- Quali opportunità si è avuto modo di cogliere? Quali contatti si sono stabiliti?

- Quali difficoltà si sono superate con successo?

## 3.3. L'organizzazione dell'attività e le funzioni professionali

La presenza di un solido management è assolutamente fondamentale agli occhi del potenziale investitore. Per questo è consigliabile dare risalto a quelle esperienze del management che, nel complesso, possono ridurre il rischio tipicamente associato all'attività di impresa, soprattutto se si parla di start up o società in rapido sviluppo.
In qualsiasi tipo di Business Plan, questa sezione è importante per fornire le seguenti informazioni:

- Chi sono e quali titoli di studio, specializzazioni ed esperienza posseggono i componenti chiave del management?

- Quali sono le varie funzioni dell'impresa e a quali persone sono assegnate? Sono già previsti possibili sviluppi?

- Quali sono le funzioni ancora da assegnare? Con quali modalità e quali tempi si prevedono di riempire le funzioni vacanti?

- Quale è la politica decisionale e gestionale della società? Come è composto il Consiglio di Amministrazione?

## 3.4. Il prodotto/servizio

Questa è la parte in cui l'aspirante imprenditore delinea la propria offerta.
Occorre redigere un elenco dei prodotti e dei servizi da vendere, e descriverli dettagliatamente, magari suddividendoli tra prodotti principali e prodotti accessori.
Questi ultimi sono i prodotti da cui l'impresa ricava solo una minima parte di fatturato ma che, per esempio, completano la gamma dell'offerta.
Per quanto riguarda lo spazio da dedicare alla descrizione dell'offerta, ovviamente questo dipende dal tipo di prodotti/servizi che si intendono proporre ma, in ogni caso, non è il caso di lesinare le pagine, correndo il rischio di essere superficiali.
In generale, questa sezione dovrebbe rappresentare almeno il 20% del business plan.
È importante tener presente che lo scopo di questa sezione è quello di presentare il prodotto o servizio offerto.

- Presentazione dettagliata dei servizi/prodotti offerti (dettagliare il sistema prodotto: prodotto + servizi annessi), differenze rispetto ai prodotti/servizi esistenti ecc..

- Caratteristiche tecniche del prodotto/servizio e modalità di funzionamento (ad esempio prodotto artistico artigianale, innovativo ecc..).

- Tipologia di bisogni che il prodotto soddisfa, vantaggi offerti al consumatore (ad esempio: assistenza tecnica post vendita, periodo di prova, consegna gratuita ecc..).

Ecco alcune delle domande a cui si dovrebbe rispondere:

- Quali sono i prodotti e i servizi che l'azienda intende offrire? Cosa li differenzia dai prodotti della concorrenza?

- Quali sono gli sviluppi previsti in futuro? In quali combinazioni vengono venduti?
- Che tipo di garanzie accompagnano i prodotti e i servizi? Qual è il ruolo dell'assistenza post vendita?

Occorre sempre formulare l'offerta in modo razionale. La proposta deve rispondere ai bisogni



© 2006 by Edizioni Sonda

individuati nelle categorie di clienti, essere competitiva nei confronti dei prodotti offerti dai concorrenti, essere realizzabile dalla struttura produttiva che abbiamo in mente di realizzare.

## 3.5. Il settore di attività

Il fine di questa sezione è quello di spiegare il motivo per cui i prodotti/servizi daranno alla società un vantaggio competitivo sostenibile nel mercato. Rispondere alle seguenti domande consentirà di valutare effettivamente la concorrenza:

- Quali sono le dimensioni, la fase di sviluppo e la natura competitiva del settore? Quali sono le barriere all'entrata e allo sviluppo del settore?
- In che modo i cambiamenti macroeconomici influenzano il settore?
- Quali sono la posizione finanziaria e la profittabilità del settore?
- Che ruolo svolgono l'innovazione ed il cambiamento tecnologico nel settore? In che modo il settore è influenzato da fattori regolamentari e politici?
- Quali sono i principali clienti, fornitori, prodotti sostituitivi e quali sono i rapporti di forza relativi rispetto alla società?

## 3.6. L'analisi del mercato

Prima ancora di cominciare l'aspirante imprenditore deve intraprendere una raccolta di dati e informazioni grazie alle quali tracciare un quadro, sintetico ma esaustivo, della situazione economica e sociale e delle tendenze future.
L'analisi di mercato costituisce il momento in cui vengono evidenziate le reali opportunità per la società di raggiungere gli obiettivi prefissati.
Un'analisi di mercato soddisfacente dovrà contenere i seguenti elementi:

- **Il settore di riferimento**
  - Condizioni generali e trend del settore di interesse (settore maturo o in crescita, numero delle imprese operanti e loro dimensione, prezzi applicati, fatturato del settore, ecc).
  - Grado di innovatività nel settore: tradizionale, settore soggetto a moda, in continua e rapida evoluzione.
  - Fattori di rischio del settore
  - Eventuali barriere all'entrata

La raccolta di questi dati (attraverso documentazione statistica, giornali specializzati, contatti, interviste ecc..) deve fornire una fotografia del settore in cui andrà ad operare la vostra società. Meglio inserire in allegato i dati relativi ad eventuali ricerche di mercato condotte *ad hoc*.

- **Concorrenti**
  - Identificate la tipologia e la numerosità dei concorrenti e, se possibile, la quota di mercato da essi detenuta (ricordarsi che oltre ai concorrenti diretti ne possono esistere anche di indiretti).
  - Individuate quali prodotti/servizi offrono (anche quelli sostitutivi/alternativi ai vostri).
  - Valutate quali sono i punti di forza e di debolezza della concorrenza.
- **Clienti**
  - Identificate la tipologia dei clienti: si tratta di consumatori finali (Business to Consumer) e/o di intermediari (Business to Business);
  - Nel caso di clienti "consumatori finali" specificate: il profilo (età, reddito, formazione, area geografi-



© 2006 by Edizioni Sonda

ca, abitudini di consumo ecc..), la numerosità, le motivazioni all'acquisto (bisogno, status ecc..).

• Nel caso di clienti "business" bisogna specificare se sono imprese private o enti pubblici, quante sono e che dimensione hanno, l'area geografica in cui operano, la frequenza di acquisto, la consistenza media degli ordini, le caratteristiche ricercate nel prodotto (qualità, affidabilità, prezzo, assistenza e servizi collaterali, consegna ecc..).

• Specificate se si sono già stabiliti relazioni/accordi con possibili clienti.

**• Politica di prezzo**

• Indicate su che fascia di prezzo intendente posizionare il prodotto/servizio e motivare il perché (allineamento con i prezzi dei concorrenti, opzione per una fascia di prezzo alta, politica aggressiva con prezzi molto bassi).

**• Pubblicità e promozione**

• Illustrate come pensate di farvi conoscere: creazione di un marchio/logo, pubblicità tradizionale (depliant, affissioni, radio ecc..), sito internet, banner, stampa specialistica, partecipazioni a convegni/fiere di settore, direct mailing, sponsor di eventi ecc..

• Indicate come pensate di presentare i vostri prodotti/servizi: catalogo (cartaceo/on line ecc..), book presentazione lavori svolti ecc..

• Quantificate l'investimento in pubblicità (che dovrà essere coerente con quanto indicato nella parte economica)

**• Canali commerciali e modalità di vendita**

• Descrivete: o come intendete vendere i prodotti/servizi: con forza vendita interna, con rete di agenti, con concessionari e distributori autorizzati o dove intendete vendere: direttamente presso la vostra azienda, on line (e-commerce), per corrispondenza o a domicilio, attraverso negozi monomarca/franchising, tramite la distribuzione moderna/organizzata.

• Indicate come pensate di contattare i clienti: telemarketing, viste dirette presso l'azienda, mailing mirato, organizzazione di meeting, partecipazione a eventi di settore ecc..

Ecco alcune domande a cui rispondere:

• Quale è il mercato target? Che dimensioni ha il mercato target?

• In che modo si può segmentare il mercato target? In che fase economica si trova il mercato target?

• Chi sono i concorrenti? Cosa si sa di loro? In termini di dimensione relativa, punti di forza e di debolezza, quota di mercato, reputazione e prospettive?

• Chi sono i clienti e quali sono le loro preferenze di prodotti/servizi e le motivazioni all'acquisto?

• In che modo avviene la distribuzione nei mercati target? Quali sono le vendite e gli utili netti della società suddivisi per segmento di mercato?

• Qual è la quota di mercato attuale e prevista della società?

Per acquisire tutte queste importanti informazioni è possibile utilizzare svariate fonti: siti internet dei concorrenti attuali, opuscoli illustrativi dei prodotti/servizi, relazioni di bilancio depositate per le società quotate in Borsa ecc..
E' anche una buona opportunità per intrattenere colloqui con i responsabili marketing delle aziende leader.
Altra fonte preziosa sono le pubblicazioni del settore: esistono molte società specializzate nel rac-



© 2006 by Edizioni Sonda

cogliere informazioni commerciali e studi su diversi settori, riviste specializzate di settore ecc.. a cui si potranno richiedere le informazioni o commissionare studi appositi.

## 3.7. Gli obiettivi strategici

Dopo un'attenta analisi di mercato è più facile per l'imprenditore delineare i fattori di successo della sua attività, gli elementi che la distinguono dalla concorrenza e gli obiettivi di sviluppo.
Si tratta a questo punto di maturare delle decisioni strategiche, tenendo sempre presente la profonda interrelazione esistente tra prodotti, segmenti di mercato e concorrenti. Questo è il momento per enunciare chiaramente le strategie di marketing e le decisioni operative che ne conseguono.
A questo punto del Business Plan, inoltre, l'aspirante imprenditore dovrebbe essersi anche chiarito le idee su tanti altri aspetti dell'attività. Per esempio, se preferisce partire da solo o avere soci con cui condividere rischi e responsabilità, se preferisce partire a pieno regime, o partire il più possibile in piccolo.
E' sempre in questa fase che, a poco a poco, l'imprenditore riesce a delineare meglio la sua vision dell'impresa da avviare, le caratteristiche anche impalpabili che la distinguono dalla concorrenza, i fattori che ne possono determinare il successo.

## 3.8. Il marketing e la promozione

In questa sezione l'aspirante imprenditore deve descrivere in che modo servirsi delle quattro leve del marketing (prodotto, prezzo, distribuzione e promozione) per raggiungere gli obiettivi che si è posto. Occorre anzitutto essere coerenti rispetto alle precedenti riflessioni sull'offerta, sulla concorrenza e sul posizionamento strategico
Per quanto riguarda strettamente il prodotto occorre esplicitare le scelte che riguardano le caratteristiche intrinseche ed estrinseche del prodotto, il packaging e tutto quanto riguarda direttamente l'immagine del prodotto sul mercato.
Se si tratta di servizi occorre invece spiegare in dettaglio le modalità di erogazione.
Contemporaneamente, è importante individuare il prezzo con cui proporsi sul mercato. Non esiste un "metodo". Un punto di partenza può essere ad esempio il listino prezzi dei concorrenti oppure, nel commercio, il ricarico sulla merce da rivendere.
Se invece si deve calcolare un prezzo a partire dai costi di produzione, occorre tener conto dei costi delle materie prime e di tutti gli altri costi legati direttamente alla produzione.
In ogni caso è bene non operare con prezzi troppo al di fuori del mercato, né verso l'alto né verso il basso.
Occorre anche inserire altri elementi utili alla politica del prezzo, come eventuali politiche di sconto.
Terza leva è quella della distribuzione. La domanda a cui occorre rispondere è: quali sono i canali di distribuzione con il miglior rapporto costo/benefici per l'azienda?
Conviene, a livello descrittivo, cominciare col suddividere tra distribuzione all'ingrosso e al dettaglio, individuare i canali di distribuzione prescelti e motivare la scelta, per esempio citando se ci sono già contatti con intermediari, agenti o reti di vendita.
Infine, ma non meno importante, è la strategia di comunicazione per promuovere al meglio il prodotto/servizio. Quest'ultima parte potrebbe essere suddivisa in tre sezioni, rispettivamente dedicate a:

- **Quanto investire nella comunicazione**
  Non è facile quantificarlo, ma ridurlo troppo all'osso o addirittura eliminarlo resta una scelta pessima. Può essere utile chiedere informazioni presso le associazioni di categoria o considerare i dati disponibili della concorrenza.

- **Quali mezzi utilizzare**
  La scelta deve essere fortemente ancorata alle politiche di prodotto che si vogliono attuare. E' opportuno suddividere la sezione in quattro parti che riguardano: i mezzi pubblicitari, i mezzi di promozione vendite, i mezzi delle pubbliche relazione e i mezzi della vendita personale.

- **Quali messaggi trasmettere**
  Cosa dire? Come esprimerlo? A chi dirlo? Queste sono le principali domande da porsi. Non è importante in questa fase, pensare a slogan o frasi ad effetto, bensì pensare a che tipo di messaggio si vuole trasmettere e a chi.



© 2006 by Edizioni Sonda

# 4. La struttura del business plan
## parte economico-finanziaria

### 4.1. Il piano economico- finanziario

Se fino a questo punto il Business Plan è stato soprattutto un elaborato in cui far confluire dati di mercato e strategie di marketing, ora, con il piano economico finanziario, la parola passa ai numeri.
Il piano economico-finanziario persegue una pluralità di scopi:

- Definite il piano degli investimenti necessari per avviare l'attività.

- Elaborate un piano delle fonti di finanziamento, individuando le risorse finanziarie a cui si pensa di fare ricorso per "coprire" gli investimenti.

- Consentite una valutazione della redditività dell'impresa attraverso la programmazione dei ricavi e dei costi dei primi anni di attività (conti economici preventivi).

- Stimate la situazione patrimoniale dell'impresa (attività e passività) con riferimento ai primi anni di attività (stati patrimoniali preventivi).

- Programmate i flussi finanziari dell'impresa dai quali deriva la previsione dei fabbisogni di liquidità, derivanti dagli investimenti e dai costi di gestione, e il loro grado di copertura da parte delle fonti iniziali di finanziamento e degli incassi derivanti dalle vendite e, di conseguenza, l'eventuale fabbisogno finanziario residuo da coprire con l'indebitamento (budget dei flussi di cassa).

Questa è forse la parte più difficile del business plan: occorre essere precisi e non fare errori.
E' possibile compilare questa parte da soli, se si hanno minime nozioni di economia, ma se si hanno difficoltà con i numeri è elaborare questa parte con l'aiuto di un consulente o di un commercialista. Nell'ultima parte della guida è possibile trovare indirizzi e referenti per avere supporto tecnico nella redazione del business plan.

### 4.2. Gli elementi della sezione economico finanziaria

Sinteticamente è possibile affermare che la parte economico-finanziaria di un Business plan deve essere composta dai seguenti elementi:

- **Previsione dei ricavi**
Occorre indicare come è determinato il volume d'affari che si intende realizzare per tutti gli anni in cui si effettua la previsione:

  - Quante tipologie di prodotti/servizi si sono individuate, con quali criteri sono state raggruppate, quanto pesano rispetto al fatturato complessivo.

  - Cosa fa variare il fatturato all'interno dell'anno (stagionalità) e da un anno all'altro.

  - Quando viene saturata la capacità produttiva (in termini di ore delle risorse umane, di impianti e macchinari ecc..).

  - Quali sono i tempi di dilazione concessi ai clienti.

- **Previsione dei costi fissi e variabili**
In questo punto bisogna indicare separatamente i costi di struttura (slegati dal volume di produzione/vendita) e quelli variabili (strettamente legati al volume di produzione/vendita) commentando quelli più consistenti.



© 2006 by Edizioni Sonda

• **Margine di contribuzione e fatturato di pareggio**
È molto importante individuare il margine di contribuzione unitario per le diverse categorie di prodotti/servizi realizzati e quello medio e stimare il fatturato di pareggio (in alcuni casi può essere utile indicare quando verrà raggiunto).
Se necessario è possibile scomporre tale fatturato in numero di prodotti/servizi da vendere per realizzarlo e specificare il margine di sicurezza che ne deriva confrontandolo con il fatturato previsto.

• **Investimenti e fabbisogno finanziario**
Questa voce deve essere composta da:

• il piano degli investimenti, specificando:
- il valore degli investimenti al netto di IVA
- l'anno entro il quale si prevede di effettuare l'investimento stesso (possono anche essere concentrati tutti nel primo anno di attività)
- l'ammortamento calcolato con il criterio civilistico considerando l'effettiva durata dei beni in base alla loro obsolescenza.

• il fabbisogno finanziario dell'impresa, specificando le modalità con cui verrà coperto e in particolare:
- capitale proprio dell'imprenditore/soci
- ricorso a finanziamento infruttifero soci o a prestiti sociali
- ricorso a finanziamenti a medio lungo termine specificando la durata del prestito e il relativo tasso di interesse
- ricorso a finanziamenti a breve termine, specificandone la tipologia.

• **Analisi equilibrio economico e finanziario**
Questa voce deve essere composta da:

• Analisi dell'equilibrio finanziario da cui risulti la completa copertura delle immobilizzazioni con capitale proprio e debiti a medio lungo termine.

• Analisi dell'equilibrio economico da cui risulti che il fatturato è superiore ai costi (compresa la remunerazione dell'imprenditore e del capitale investito). L'equilibrio economico non è necessariamente raggiunto nel primo anno, in questo caso è necessario effettuare un'analisi che evidenzi a che punto della vita dell'impresa si verificherà il pareggio economico.

## 4.3. Il piano degli investimenti

Gli investimenti, detti anche immobilizzazioni di avvio o di start up vanno indicati con la massima precisione.
Un piano degli investimenti preciso non solo rende le idee più chiare all'aspirante imprenditore, ma definisce anche la quota di ammortamento annuo che rappresenta, nel conto economico, uno dei costi fissi più importanti.
In pratica, il piano degli investimenti è l'elenco degli investimenti "fissi", cosiddetti "strumentali" (acquisto immobili e/o loro ristrutturazione, avviamento, impianti, macchinari, attrezzature, autoveicoli, mobili, macchine ufficio, software, licenze, commerciali, brevetti, spese di costituzione della società ecc...) necessari per avviare l'attività oggetto dell'idea imprenditoriale, con l'indicazione del loro costo come risulta dal preventivo dei fornitori o, se già acquistati, dalla fattura.
Tali investimenti possono comportare uno sforzo finanziario non indifferente.
Esiste anche la formula del "leasing" che, se da una parte consente la disponibilità di un bene senza doverne affrontare l'onere finanziario immediato conseguente all'acquisto, dall'altra però richiede la disponibilità di garanzie patrimoniali o personali adeguate, senza le quali difficilmente la società di leasing accetterà di dare luogo all'operazione.



© 2006 by Edizioni Sonda

Nel piano è opportuno suddividere gli investimenti in:

- **immobilizzazioni materiali**
  Sono le spese per i beni fisici dell'azienda: attrezzature, macchinari, pc, terreni, fabbricati ecc..

- **immobilizzazioni immateriali**
  Sono le spese per l'acquisto di marchi, brevetti, consulenze, costituzione della società ecc...

- **immobilizzazioni finanziarie**
  Sono le risorse finanziarie per pagare, ad esempio, l'affitto dei locali o attivare abbonamenti per la linea telefonica.

A livello operativo conviene, su un foglio di calcolo, riportare le cifre per ciascuna spesa con il relativo ammortamento annuo, che un procedimento contabile mediante il quale si addebita in ciascun esercizio la quota del valore del bene corrispondente al deperimento o al consumo.
Ecco un esempio di voci da inserire nel piano degli investimenti:

| Immobilizzazioni materiali | Importo | Ammortamento annuo |
|---|---|---|
| Costituzione società | | |
| Consulenza per costituzione società | | |
| Consulenza immobiliare per locali | | |
| Promozione di avvio | | |
| Consulenza per la stesura del business plan | | |
| Consulenza per la stesura del piano di marketing | | |
| Allacciamento enel | | |
| Allacciamento gas | | |
| Allacciamento telefono | | |
| Autorizzazioni | | |
| Brevetti | | |
| Ristrutturazione locali | | |
| Messa a norma degli impianti | | |
| Computer | | |
| Telefono e fax | | |
| Macchinari e attrezzature specifiche | | |
| Insegne | | |
| Altri investimenti | | |

| Immobilizzazioni finanziari | Importo | Ammortamento annuo |
|---|---|---|
| Depositi cauzionali | | |
| Anticipo conversazioni | | |
| altro | | |

## 4.4. Lo stato patrimoniale

Lo stato patrimoniale preventivo è un documento che proietta la situazione del patrimonio aziendale e delle sue componenti al termine di ciascuno degli esercizi futuri che sono oggetto del piano economico e finanziario. Le classi principali in cui si raggruppano le componenti del patrimonio sono le **attività** e le **passività.**
In ogni stato patrimoniale vengono riepilogati, come attività , tutti i beni patrimoniali, i crediti e le disponibilità liquide di cui si prevede il possesso al termine di ciascuno degli esercizi futuri inclusi nel piano economico e finanziario. Nelle passività , invece, si raggruppano tutte le fonti di finanziamento che prevedibilmente saranno in corso di utilizzo al termine di ciascuno degli esercizi inclusi nel piano.
Tra le passività rientra una sotto-categoria di voci detta "Patrimonio netto", che raccoglie le fonti di finanziamento di provenienza "interna", ossia messe a disposizione dall'imprenditore nella ditta individuale o dai soci nelle società, e che si contrappone alle altre fonti (di provenienza "esterna") che invece rientrano nella categoria dell' "indebitamento".
Il contenuto dello stato patrimoniale si può sintetizzare nel modo seguente:

- **Attività**: investimenti che si prevede saranno in essere al termine di ciascuno degli esercizi futuri compresi nel piano economico e finanziario,

- **Passività**: fonti di finanziamento (degli investimenti appena citati) che si prevede saranno in essere (cioè in fase



© 2006 by Edizioni Sonda

di utilizzo) al termine di ciascuno degli esercizi futuri compresi nel piano economico e finanziario.

## 4.5. Il conto economico previsionale

A questo punto l'aspirante imprenditore dovrà prevedere ricavi, costi e utile per la sua società. Ipotizzare i ricavi resta sicuramente il compito più arduo, in quanto i ricavi dipendono dal prezzo del prodotto/servizio e dal numero di clienti.
E prevedere con precisione quanti saranno i nostri clienti, non è affatto agevole.
Più semplice è ipotizzare i costi. Occorre sommare tutte le spese necessarie per l'avvio e la gestione dell'attività.
I costi vanno sempre suddivisi in costi fissi e costi variabili. I costi fissi sono quelli non direttamente legati al fatturato, sono cioè i costi a cui l'imprenditore deve far fronte indipendentemente dal buon andamento delle vendite.
Si tratta, per esempio, dei costi per l'affitto dei locali, del costo del commercialista, e dei costi di ammortamento. I costi variabili dipendono direttamente dal volume del fatturato. Dovrebbe essere abbastanza evidente che il buon andamento dell'attività dipende anche dall'attenzione con cui l'imprenditore riesce a tenere bassi i costi fissi.
Per esemplificare, ecco alcune voci di costi fissi e variabili da tenere presenti:

| Cnto economico previsionale | Ammortamento annuo |
|---|---|
| Costi fissi | Importo complessivo |
| Ammortamenti | |
| Personale dipendente | |
| Affitto locali | |
| Iscrizione camera di commercio | |
| Consulenza commercialista | |
| Assicurazioni | |
| Spese per manutenzione macchinari | |
| Spese per cancelleria | |
| Canoni utenze | |
| Canoni leasing | |
| Tassa sull'insegna | |
| Pulizia dei locali | |
| Iscrizione ad associazioni di categoria | |
| Abbonamenti a riviste | |
| Imprevisti | |
| Altri costi | |
| Costi variabili | Importo annuo in % sul fatturato |
| Acquisto materie prime | |
| Acquisto semilavorati | |
| Trasporti | |
| Consumi utenze | |
| Promozione | |
| Spese spedizione | |
| Confezioni e imballi | |
| Spese bancarie | |
| Spese postali | |
| Contratti personale atipico | |
| Altro | |

## 4.6. Il break even

Al termine della stesura del business plan, è importante calcolare il break even o «punto di pareggio», «punto vivo», «punto di rottura», «punto di fuga», «punto morto», «punto critico». Rappresenta quel punto del diagramma di redditività di ogni impresa che individua il volume produttivo in corrispondenza del quale i costi totali sono uguali ai ricavi totali, creando così una situazione in cui l'impresa non realizza né perdita, né utile.
Nella fase di avvio di un'impresa, quando i costi iniziali saranno superiori alle prime entrate, raggiungere velocemente il break even, significa entrare prima nella fase in cui l' impresa incomincerà a produrre utili.
Calcolare il break even evidenzia in quale momento e per quale volume di vendita la tua impresa raggiunge il pareggio tra costi e ricavi e quindi prevedere oneri finanziari e organizzativi adeguati in funzione di questo traguardo. Inoltre, nei primi mesi di attività sapere quando la azienda smette di essere in perdita e inizia a realizzare un profitto, è molto importante per controllare l'andamento dell'attività ed apportare, se necessario, le indispensabili "correzioni di rotta".



© 2006 by Edizioni Sonda

# 5. La sintesi del progetto imprenditoriale

## 5.1. Il business plan in breve

L'Executive Summary o sommario esecutivo è la sezione più importante del Business Plan.
Si mette solitamente all'inizio e ha la funzione di invogliare gli investitori a dedicare più tempo alla lettura del piano. Deve essere redatto solo alla fine, dopo aver predisposto tutto il resto. L'Executive Summary è una sorta di abstract, di lunghezza compresa fra una e cinque pagine, e deve riportare

- Quale tipologia di attività si intende svolgere e quali sono le loro motivazioni alla base delle scelta del settore

- Chi sono i realizzatori del progetto, le competenze critiche e in quale forma giuridica si organizzano

- A quali tipologie di clienti si rivolge e qual è la dimensione del mercato di riferimento

- Fatturato e utile previsti, punto di pareggio e suo raggiungimento, eventuali indicatori di redditività.

Più in dettaglio dovrebbe contenere sintetiche considerazioni riguardo a:

- **La Società**
  Quando è stata costituita? A quale scopo? che cosa intende offrire/produrre, quali sono gli obiettivi della società a medio e lungo termine; quali sono i fattori critici di successo della società e quali sono i traguardi economico-finanziari che si intende raggiungere.

- **Il/I prodotto/i**
  Cosa vende l'azienda? Cosa rende unico il suo prodotto? Ci sono barriere all'entrata?

- **In quale fase di sviluppo si trova?**
  Le caratteristiche che lo distinguono dai prodotti della concorrenza (es: prezzo, qualità, rapidità).

- **Il Mercato**
  Dimensioni attuali, crescita recente, crescita prevista, quota di mercato stimata.

- **Il piano economico-finanziario**
  Capitali necessari per perseguire il piano e modalità di finanziamento.

- **Piano economico - patrimoniale e finanziario nei prossimi 3-5 anni**
  Analisi del break-even point.

- **Proiezione quinquennale di ricavi ed utili netti.**

- **Il Management**
  Brevi note sulle esperienze professionali del management, accento sui punti di forza del management.

## 5.2. Alla luce dei dati raccolti, l'idea "sta in piedi"?

E adesso? Il nostro lavoro non è finito. Anzi, il Business Plan è dinamico, non statico, e deve essere adattato progressivamente ai cambiamenti di idee e di obiettivi.
Una volta completata l'analisi di tutti gli elementi e verificata la realizzabilità del progetto, l'impresa è potenzialmente in grado di iniziare la propria attività. Devono essere quindi individuati i punti di forza e di debolezza dell'impresa e valutate le probabilità di successo o di insuccesso: alla luce dei dati raccolti si riesce a stabilire se l'idea è fattibile o se necessita di correzioni ed aggiustamenti.
Successivamente al concreto avvio sarà necessario una costante verifica e manutenzione delle previsioni eseguite, attuando un controllo strategico, ovvero una stima dell'avanzamento verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati.
Per il momento, il passo successivo, soprattutto se abbiamo fatto da soli il lavoro di stesura, è confrontarci con gli altri: amici, consulenti, esperti e, infine, potenziali finanziatori.

Buona fortuna!



© 2006 by Edizioni Sonda

# 6. per saperne di piu'

## 6.1. Gli Sportelli creazione d'impresa della Provincia di Cuneo

La Provincia di Cuneo ha attualmente attivi quattro Sportelli per l'accoglienza e la consulenza gratuita alle persone che intendono avviare un'attività autonoma, nel momento della scelta di mettersi in proprio e nella fase di costituzione dell'impresa.
Gli operatori degli Sportelli seguono l'aspirante imprenditore nel suo percorso, attraverso un complesso di attività di supporto alla nuova imprenditorialità ed al lavoro autonomo.
Il servizio è articolato su tre livelli successivi:

- L'aspirante imprenditore ha un primo contatto con un operatore, che ha il compito di orientare, assistere ed informare sulle opportunità e sulle problematiche relative alla creazione di impresa. Viene effettuata una prima valutazione di sostenibilità dell'idea imprenditoriale e, se questa produce un risultato positivo, viene proposto l'accesso ai servizi di secondo livello.

- Il secondo livello è strutturato in modo tale che coloro che hanno focalizzato l'idea imprenditoriale possono essere aiutati a svilupparla fino alla redazione del piano di impresa, strumento utile sia per valutare la fattibilità del progetto, sia per attingere alle varie forme di finanziamento agevolato. Tale attività sarà supportata da consulenti specialisti e da specifiche azioni formative.

- I progetti di impresa che si realizzano vengono seguiti da un servizio di tutoraggio per un periodo fino a due anni dall'inizio attività, finalizzato a sostenere l'imprenditore nelle fasi iniziali dell'attività di impresa aiutandolo a realizzare le attività previste dal piano di impresa e raggiungere così gli obiettivi prefissati. Per la risoluzione di particolari problematiche (di tipo legale, finanziarie, del lavoro, di marketing, di organizzazione, ecc.) i neo-imprenditori possono usufruire di consulenze specialistiche da parte di professionisti.

Ecco dove è possibile rivolgersi:

- **Alba**
  Informagiovani di Alba
  P.za Risorgimento, 2 - 12051 Alba
  tel. 0173 292351
  impresa.alba@provincia.cuneo.it
  Referente: Rosa Matturro.

- **Saluzzo**
  Cpi di Saluzzo
  Regione Ruata Re, 10 - 12037 Saluzzo
  tel. 0175 42732
  fax 0175 476390
  impresa.saluzzo@provincia.cuneo.it
  Referenti: Tiziana Altina, Simonetta Andreis.



© 2006 by Edizioni Sonda

● **Cuneo**
Cpi di Cuneo
C.so Brunet, 13 - 12100 Cuneo
tel.0171 698249/0171 606896
fax 0171 453469
impresa.cuneo@provincia.cuneo.it
Referente: Sonia Franco

● **Mondovì**
Cpi di Mondovì
Corso Statuto, 13 - 12084 Mondovì
tel. 0174 42305
fax 0174 567068
impresa.mondovi@provincia.cuneo.it
Referente: Riccardo Morello.

## 6.2. Finanziamenti e le agevolazioni

Occorre anzitutto precisare che esistono diverse forme di finanziamento pensate per sostenere specifici tipi di attività e/o determinati tipi di imprenditori (es: giovani, donne, disoccupati ecc...).
A livello comunitario esistono numerose possibilità di finanziamento per sostenere settori o politiche di sviluppo specifiche. A livello nazionale esistono leggi che finanziano la creazione, lo sviluppo e l'ammodernamento delle imprese. Le principali sono:

● **Decreto legislativo 185/2000**: assegna finanziamenti e contributi per l'autoimpiego (lavoro autonomo, franchising, microimprese).
Si tratta di uno strumento di sostegno alla realizzazione e all'avvio di piccole attività imprenditoriali da parte di disoccupati o persone in cerca di prima occupazione.
La legge prevede la concessione di agevolazioni finanziarie (contributo a fondo perduto e mutuo a tasso agevolato) e di servizi di assistenza tecnica per la realizzazione dei progetti.

● **Legge 95/1995**: prevede finanziamenti e contributi per nuove società o cooperative costituite in maggioranza da giovani tra i 18 e i 29 anni o interamente da giovani tra i 18 e i 35 anni.
I giovani devono essere residenti nei territori agevolati (Obiettivo 1, 2 e phasing out dei Fondi Strutturali dell'Unione europea, le aree in deroga al Trattato Ue e le aree di "rilevante squilibrio tra domanda e offerta di lavoro" individuate dal Ministero del Lavoro).
Ricevono contributi a fondo perduto e finanziamenti a tasso agevolato le imprese o cooperative che operano nei settori della produzione di beni e servizi alle imprese, della fornitura di servizi, le cooperative sociali e chi effettua un subentro in agricoltura.

● **Legge 215/1992**: è una importante norma nazionale finalizzata a favorire la creazione e lo sviluppo dell'imprenditoria femminile.



© 2006 by Edizioni Sonda

Mette a disposizione finanziamenti a fondo perduto per le donne che vogliono avviare un'attività imprenditoriale, o che sono proprietarie di imprese già avviate e desiderano sviluppare progetti aziendali innovativi, acquisire servizi per migliorare la produttività o investire in nuove tecnologie.
Anche a livello regionale ci sono leggi e dispositivi che incoraggiano la creazione d'impresa.
Sul sito della Regione Piemonte www.regione.piemonte.it/sportellounico è possibile, grazie ad percorso guidato e ad un potente motore di ricerca, trovare il finanziamento giusto per la nostra impresa.

## 6.3. Bibliografia

Segnaliamo alcune letture utili per l'approfondimento:


- Paolo Martini e Piero Provenzali, **Il business plan. Pratica di redazione e applicazione**. Guida all'autocontrollo aziendale.
Con cd-rom, Sistemi Editoriali, Pozzuoli (Na) 2005, pp. 192, € 20,00.
L'operatività per la stesura del business plan è assicurata dal software contenuto nel cd-rom allegato, che consente di predisporre un bilancio, di riclassificarlo ai fini dell'analisi e di trarne gli indici significativi per le decisioni.

- Enrico Guzzetti, **A valle del business plan**. Cosa bisogna fare dopo aver preparato un business plan per renderlo operativo.
Con cd-rom, Franco Angeli, Milano 2004, pp. 208, € 26,00.
Un libro essenzialmente pratico, che spiega come fare un budget globale delle attività di un'impresa, fornendo a chiunque le competenze necessarie per redigerlo. Insegna a fissare le mete mensili e annuali da raggiungere, per quanto riguarda l'utile, le vendite, gli acquisti, i costi generali e a stabilire traguardi di controllo per poter intervenire su eventuali situazioni anomale, cercando di correggerle. Allegato al volume, un cd-rom contenente un programma informatico per impostare il master budget annuale.

- Martini Paolo, Provenzali Piero, **Il business plan**. Pratica di redazione e applicazione. Guida all'autocontrollo aziendale.
Con Cd-rom, Sistemi Editoriali, 2005, pp. 192, € 20, 00.
Valutare un'impresa e la redditività di un investimento, gli obiettivi di base e quelli operativi, elaborare una strategia e un programma di sviluppo, sono queste alcune delle funzioni di un business plan. Nella sostanza si tratta di fare uno studio di fattibilità di un'idea imprenditoriale. L'operatività di questa guida è assicurata dal software contenuto nel cd-rom allegato, che consente di predisporre un bilancio, di riclassificarlo ai fini dell'analisi e di trarne gli indici significativi per le decisioni.

- Stutely Richard, **Il business plan**, Pearson Education Italia, 2005, pp. 285, € 30,00.
La pianificazione è l'attività fondamentale che consente una gestione corretta e consapevole delle imprese. Non esiste una formula magica per re-




© 2006 by Edizioni Sonda

digere il business plan ideale, ma è essenziale capire chi sono i destinatari del piano, come verrà impiegato e quali sono gli obiettivi generali che si intendono perseguire.
Questo libro spiega come procedere alla redazione di un business plan affidabile ed efficace, con un approccio pratico e diretto, avvalendosi di esempi concreti, modelli e idee sperimentate con successo.

- Borello Antonio, **Il business plan**. Con Cd-rom, McGraw-Hill Libri Italia, 2005, pp. 186, € 28,00.

Il libro si articola in due parti precedute da una breve introduzione che spiega che cos'è il business plan, ne individua le fasi e le tipologie.
Nella prima parte vengono poi illustrati i diversi elementi che compongono il business plan: dalla definizione dell'obiettivo all'analisi dell'azienda, del prodotto-mercato, del settore, delle strategie, e delle risorse di finanziamento. La seconda parte è suddivisa in due macro-aree: area finanziaria, in cui vengono trattati i costi di start-up, il cash flow e il materiale di supporto all'analisi del cash flow; area economica in cui vengono discussi gli ammortamenti, il reddito operativo, i bilanci prospettici e l'analisi degli scostamenti.

- C. Michero, **Il manuale dell' imprenditore**. Strumenti e tecniche per il vostro nuovo business Etas. Milano 2005, pp.266, € 19,00.

Avviare un'attività indipendente è un'occasione densa di possibilità ma anche di rischi. Dal riconoscimento di un'opportunità alla sua concretizzazione attraverso il reperimento del capitale umano e finanziario necessari - "Il manuale dell'imprenditore" accompagna il lettore attraverso tutti gli aspetti da considerare per il successo, concentrandosi sulle competenze specifiche che fanno emergere i grandi imprenditori.
Tra gli argomenti: stabilire una strategia e stendere un business plan; navigare nel complesso mondo del finanziamento delle nuove imprese; trasformare le idee innovative in realtà di mercato di successo; sviluppare le giuste strategie commerciali e di marketing; sostenere la crescita e mantenere vivo lo spirito imprenditoriale.

- Mattia Crosetto, **Il manuale delle agevolazioni per le imprese**.

Per conoscere e utilizzare tutti gli strumenti di sostegno nazionali, regionali, comunitari e internazionali.
Con cd-rom, Il Sole 24 Ore Libri, Milano 2004, pp. XVI-811, € 70,00.
Alla sua seconda edizione aggiornata e ampliata, questo manuale si conferma una novità nell'ambito delle guide dedicate agli incentivi alle imprese. Ricostruendo, infatti, l'intero sistema della finanza agevolata, attraverso diverse chiavi di lettura, esso rappresenta un punto di riferimento esaustivo per comprendere, attivare e gestire gli strumenti di sostegno economico, finanziario e fiscale oggi esistenti.
Al volume è allegato un cd rom, leggibile in ambiente Windows, che raccoglie tutta la modulistica principale in materia.



© 2006 by Edizioni Sonda

## 6.4. Linkopedia ragionata

Segnaliamo alcune risorse web dedicate all'imprenditorialità nella Provincia di Cuneo e in Piemonte:

**• Provincia di Cuneo**
**Sostegno alla creazione d'impresa**
*www.provincia.cuneo.it/servizi_alla_persona/politiche_del_lavoro/servizi_per_le_imprese/creazione_impresa/index.jsp*
Gli Sportelli per la Creazione d'impresa sono lo strumento principale con cui la Provincia di Cuneo sostiene la nascita di nuove aziende.
Si tratta di 4 sportelli che offrono accoglienza, consulenza gratuita, supporto nella redazione del business plan a accompagnamento all'avvio dell'attività.
Oltre a orari, indirizzi e referenti degli sportelli, questa sezione del sito della Provincia offre diversi strumenti utili per gli aspiranti imprenditori. Da non perdere: l'Atlante socio-economico della Provincia di Cuneo.

**• Regione Piemonte**
**Sportello unico per le imprese**
*www.regione.piemonte.it/sportellounico/index.htm*
Lo Sportello unico per le imprese è un servizio online della Regione Piemonte di informazione e assistenza alle imprese. Nella sezione "Agevolazioni alle imprese", un potente motore di ricerca guidato accompagna l'aspirante imprenditore a trovare il finanziamento più adatto per la sua impresa, a seconda dei requisiti e di dove intende far nascere la sua impresa.

**• Camera di commercio di Cuneo**
**Fare impresa a Cuneo!**
*www.cn.camcom.it/Page/t04/?idp=248*
Per avviare un'impresa è utile rivolgersi alla Camera di commercio. Innanzitutto ogni nuova impresa deve essere inserita nei Registri camerali.
La Camera di commercio di Cuneo con lo sportello telematico "Nuove imprese", fornisce inoltre agli aspiranti o neo imprenditori un servizio di assistenza e consulenza gratuita.
E' possibile inviare via e-mail quesiti o richieste di informazioni e consultare le opportunità di bando o finanziamento direttamente dal sito.

**• Piemonte congiuntura.it**
**Il portale della congiuntura economica piemontese**
*http://piemonte.congiuntura.it*
Piemonte.congiuntura.it è il nuovo sito dedicato alla congiuntura economica piemontese, dal quale si può scaricare la newsletter trimestrale Piemonte Congiuntura, insieme a tutte le altre informazioni di carattere congiunturale.
La newsletter Piemonte congiuntura fornisce informazioni sull'andamento dell'economia regionale e provinciale, in cui trovano spazio le rilevazioni congiunturali condotte dagli Uffici Studi delle Camere di commercio piemontesi. Vengono trattati anche aspetti economici generali a livello nazio-



© 2006 by Edizioni Sonda

nale ed internazionale e dati statistici particolarmente significativi, a livello locale.

**• JobTel**
**Il Portale dell'orientamento**
*www. jobtel.it*
JobTel è un sito molto ricco di informazioni per chi cerca lavoro, formazione o vuole mettersi in proprio. In particolare, chi ha un progetto imprenditoriale trova moltissimi approfondimenti su cosa vuol dire mettersi in proprio, come avviare una società, come scegliere la forma giuridica o il finanziamento giusto, quali sono gli adempimenti burocratici.
Inoltre, JobTel recensisce i migliori siti e libri dedicati agli aspiranti e ai neo imprenditori. Da non perdere: le esercitazioni pratiche che ti accompagnano a definire il tuo progetto professionale e a redigere il business plan.

**• Sviluppo Italia**
**Sviluppo di aziende, piccole e medie imprese, imprenditoria giovanile**
*www.sviluppoitalia.it*
Sviluppo Italia è l'Agenzia nazionale per lo sviluppo d'impresa e l'attrazione d'investimenti. Per raggiungere i propri obiettivi, Sviluppo Italia si avvale di un sistema integrato di strumenti: la più estesa rete di incubatori europea, l'assunzione di partecipazioni nel capitale, la gestione delle agevolazioni per il settore agroalimentare, il rilancio delle aree produttive e l'autoimpiego e la creazione di imprese giovanili.



**• Impresa.gov**
**La pubblica amministrazione**
**per l'impresa**
*www.impresa.gov.it*
Il portale per le imprese, frutto della collaborazione tra il Ministero delle Attività Produttive, per l'Innovazione e le Tecnologie e Unioncamere, aiuta imprenditori e professionisti a vivere meglio con la pubblica amministrazione che, in questo modo, diventa un fattore in più per la competitività del Paese. I servizi online attivi riguardato gli archivi delle Camere di commercio, dell'Inps e dell'Inail.

**• Osservatorio donna**
**Progetta la tua impresa!**
*www.osservatoriodonna.it*
Il sito www.osservatoriodonna.it è rivolto alle donne e più in generale tutti coloro che svolgono un'attività d'impresa o desiderano avviarne una. Mette a disposizione un pacchetto di servizi di informazione, orientamento e accompagnamento gratuiti.
Si avvale di una capillare rete di sportelli sul territorio a cui hanno dato la loro adesione enti locali, istituzioni, associazioni di categoria, sindacati, dotati di una connessione Internet e di uno sportello informativo per il pubblico. Il sito è gestito da Sviluppo Italia.
Da non perdere: i percorsi guidati per trovare l'idea e progettare la tua impresa!

© 2006 by Edizioni Sonda

**• Iban**

**Gli angeli del rischio**

*www.iban.it/home.htm*

L'Associazione italiana dei business angels (Ban) è finanziata dalla Unione europea e ha lo scopo di coordinare l'attività di investimento nel capitale di rischio da parte degli investitori informali e incoraggiare lo scambio di esperienze tra i Ban, promuovendo le migliori pratiche.
L'associazione contribuisce anche alla realizzazione di programmi locali/nazionali/comunitari finalizzati alla creazione e allo sviluppo di un ambiente favorevole all'attività dei business angels. Da non perdere: la dettagliata Guida al Business plan, a cui si accede direttamente dalla Home page del sito.



© 2006 by Edizioni Sonda

# NOTE.



© 2006 by Edizioni Sonda