Introduzione

1. Quando e perché un business plan

E' sempre più frequente il caso in cui ad un imprenditore venga richiesto di presentare il *business plan* della propria idea imprenditoriale. Ad esempio, questo tipo di documento può esservi richiesto nel momento in cui presentate una **domanda di contributi** ad un ente pubblico, come la Regione, oppure se chiedete un **prestito a un istituto bancario** o quando state proponendo la vostra idea a un **potenziale investitore** o a un possibile **partner**.

Il *business plan* (o *piano d'impresa*) è il **documento che riassume il vostro progetto imprenditoriale** e, allo stesso tempo, prende in esame tutti i principali aspetti coinvolti nell' attività, permettendo così anche a soggetti esterni di valutare le potenzialità di mercato, il grado di fattibilità, la convenienza economico-finanziaria del progetto.

Il *business plan* è un documento molto utile all' imprenditore stesso: in occasione del lancio di un nuovo prodotto o prima di avviare una nuova impresa, questo strumento vi consente di **dare concretezza alla vostra idea imprenditoriale verificandone la fattibilità** ed apportando eventualmente modifiche senza dover sostenere costi eccessivi. L'esperienza dimostra che un progetto d'impresa studiato male è una delle cause più frequenti di difficoltà nello sviluppo di una impresa.

Il *business plan* **"simula" il funzionamento reale della vostra impresa,** cercando di prevedere cosa accadrà quando l'impresa (o il nuovo prodotto) sarà effettivamente realizzata. In altre parole, consente di valutare le conseguenze derivanti dalle strategie produttive, commerciali, organizzative e finanziarie che avete scelto e che intendete mettere in atto per realizzare la vostra idea.

1.1 A cosa serve il business plan

- A riflettere in modo razionale sulla propria idea imprenditoriale
- A pianificare la nuova attività indicando i modi, i tempi e le risorse necessarie
- A simulare i costi dell'iniziativa ed eventualmente "aggiustare" il progetto
- A verificare le coerenza e la fattibilità dell'iniziativa analizzando nel dettaglio i diversi aspetti giuridici, finanziari, organizzativi e di mercato
- A mettere alla prova e a migliorare le proprie capacità imprenditoriali
- A convincere i futuri finanziatori e investitori della realizzabilità e profittabilità dell'idea

2 - Com'è fatto un business plan

Il *business plan* deve sintetizzare in 15-20 pagine lo scopo, la struttura e gli obiettivi della vostra attività imprenditoriale. Non esistono regole fisse per redigere un *business plan*, però generalmente esso è composto da una **parte descrittiva** e da un **modello di "simulazione"** composto da tabelle e indici tra loro collegati, contenenti previsioni di vendite, di costi e ricavi, di investimenti, ecc. La lunghezza e la complessità del *business plan* dipenderà dalle diverse tipologie di impresa, da ciò che si vorrà produrre, da come lo si vorrà produrre e vendere, ecc.

Nella maggioranza dei casi il *business plan* si compone di **sezioni** o **capitoli** che analizzano i principali aspetti dell'impresa: l'idea imprenditoriale, il tipo di mercato in cui si vuole entrare, le caratteristiche tecniche del prodotto, le politiche promozionali e di prezzo, il capitale necessario, ecc.
Qualsiasi sia la struttura che intendiate dare al vostro *business plan*, l'elaborato finale dovrà comunque sviluppare i seguenti **temi fondamentali**:

- il **sistema competitivo**, cioè il contesto di mercato in cui l'impresa intende inserirsi: le caratteristiche del settore, dei concorrenti, dei clienti e dei fornitori
- la **formula imprenditoriale**, cioè le scelte relative ai prodotti/servizi che si intende offrire, alla struttura dell'azienda e alle sue modalità organizzative, al segmento di mercato che si intende servire
- il **profilo economico finanziario**, cioè la quantificazione delle risorse economiche necessarie per l'avvio e il primo funzionamento dell'impresa, l'individuazione delle fonti di copertura dei fabbisogni, le previsioni dei flussi finanziari.

2.1. *Le principali sezioni di un business plan:*

1. Descrizione sintetica del progetto:
(Executive Summary)

Sebbene questa sezione appaia all'inizio del piano, normalmente viene scritta per ultima, in modo che vi si possano includere i punti principali. Dovete illustrare i fatti più importanti, come la crescita delle vendite, la profittabilità, le strategie, una breve descrizione dell'azienda e della sua organizzazione.
Il contenuto del sommario dipende dagli obiettivi del vostro piano. Se desiderate, ad esempio, attirare l'attenzione degli investitori, questa sezione includerà anche i tassi di crescita, il vantaggio competitivo, le nuove tecnologie, etc

Normalmente, chi deve valutare un certo numero di business plan legge soltanto l'executive summary. Per questo motivo, è opportuno che questo riassunto sia in grado – pur nella sua concisione – di spiegare perché la vostra è una buona idea, fattibile, con possibilità di realizzarsi e con un potenziale che potrebbe spingere qualcuno ad investire. Un buon esempio di Executive Summary potrebbe avere questo indice.

1. **La "missione"**: Dovreste iniziare con un'affermazione (una o due frasi) che spieghino PERCHE' avete una grande idea. Di solito si tratta di un'affermazione concisa con la soluzione che avete sviluppato per un grosso problema. Diretta, specifica (non astratta). Se ce li avete, inserite qui nomi dei consulenti o clienti con cui già lavorate.
2. **Il problema**: dovete chiarire che c'è un problema grande ed importante (attuale o emergente) e che voi lo risolvete. Quindi, state facendo la vostra "value proposition". Ad esempio, riducete i costi, aumentate gli introiti, aumentate la velocità, eliminate l'inefficienza… Non confondete la la vostra descrizione del problema con la grandezza dell'opportunità.
3. **La soluzione**: Cosa offrite nello specifico a chi? Servizi, prodotti, una combinazione? Usate parole semplici per affermare concretamente cosa fate o cosa avete per risolvere il problema. Non usate sigle, parole gergali. Spiegate dove vi inserite nella "catena del valore" o della distribuzione.
4. **L'opportunità**: spendete due parole per spiegare la dimensione del vostro mercato, il suo andamento e la sua dinamica. Chi sono i concorrenti, chi i clienti, quanto è la crescita, quali sono i principali fattori di crescita. Meglio una discreta fetta di un piccolo ma ben identificato mercato in crescita che una microscopica fetta di un mercato enorme e maturo.
5. **Il vostro vantaggio competitivo**: non importa quello che pensate. Avete dei concorrenti. Quindi, capite qual è il vostro vantaggio e affermatelo chiaramente.
6. **Il modello**: come genererete reddito e da chi? Quanto e come pensate di fatturare? Come misurerete il vostro andamento?
7. **La squadra**: perché la vostra squadra è qualificata? Raccontate la vostra esperienza, soprattutto se è coerente con il vostro progetto.
8. **La promessa**: le vostre proiezioni economiche dovrebbero mostrare come e quanto guadagnerete. Però devono essere credibili. Può essere utile avere un indicatore (clienti, biglietti, numero di prodotti) da tenere monitorato come indicatore chiave.
9. **Quanti soldi**: di quanti soldi avete bisogno per partire?

2. Le altre sezioni che il Business Plan deve contenere

È bene che il vostro Business Plan contenga poi una serie di informazioni maggiormente approfondite sulle vostre scelte, sul mercato di riferimento, sulla vostra organizzazione e alcune previsioni economico finanziarie (il fabbisogno, il fatturato previsto, la struttura dei costi che prevedete..) Sebbene questo elenco non sia un vero e proprio indice, può aiutarvi a ricordare le informazioni che il vostro Business Plan dovrebbe contenere.

1. Descrizione generale dell'impresa:	tende a delineare le caratteristiche generali dell'impresa da avviare, sia per ciò che riguarda il gruppo di conduzione aziendale, sia per ciò che riguarda l'organizzazione e le strategie generali dell'impresa.
2. Mercato di riferimento:	ha l'obiettivo di analizzare il contesto di attività dell'impresa, in termini di concorrenza, caratteristiche e andamento del settore, struttura della domanda e dell'offerta.
3. Prodotto/servizio:	analizza il prodotto/servizio realizzato dalla nuova impresa, definendone le caratteristiche e paragonandolo alle proposte della concorrenza.
4. Scelte commerciali:	definisce e analizza le strategie di marketing dell'impresa, definendo obiettivi coerenti per i diversi elementi del marketing mix (prodotto, prezzo, distribuzione, comunicazione).
5. Struttura produttiva:	definisce le modalità di produzione/erogazione del prodotto/servizi, in termini di ciclo di lavorazione, integrazione con i fornitori, competenze richieste, specifiche tecniche, impiantistica, aspetti logistici, brevetti, sistema di controllo qualità.
6. Organizzazione:	analizza l'assetto organizzativo dell'impresa, in tutti i suoi aspetti principali (personale, gruppo dirigente, attrezzature e immobili, sistema contabile, sistema informativo, ...).
7. Previsioni economiche e finanziarie:	definisce e valuta le dotazioni finanziarie necessarie per l'attività, in termini di andamenti di bilancio, flussi monetari e fabbisogni.
8. Allegati:	fornisce per esteso tutti i più importanti dati di dettaglio, riassunti solo sinteticamente all'interno dei diversi capitoli del business plan.

3 - Fasi del processo di realizzazione del business plan

La nascita di una impresa non dipende solo dalla **volontà creativa dell'imprenditore** ma anche da una **concomitanza di fattori esterni alla sua volontà**, che devono essere attentamente valutati. Il *business plan* è proprio lo strumento che vi aiuta a tenere conto di questi fattori e del loro impatto sulla realizzazione e sul successo della vostra idea. Esso vi porta a prendere decisioni basate su una visione realistica dei fatti, e non sull'onda dell'entusiasmo e del desiderio di essere operativi in fretta. Per questi motivi è importante che il vostro ***business plan*** **sia attendibile**, e l'attendibilità dell'elaborato finale dipenderà dalla **qualità** e dalla **attendibilità** dei **dati iniziali utilizzati**.
Infatti, prima di redigere il *business plan*, dovrai occuparti di raccogliere informazioni, fare previsioni e determinare i dati da utilizzare nella stesura del documento. Perciò la costruzione di in un piano d'impresa efficace richiede, in primo luogo, di **conoscere le diverse fasi** di cui si compone la sua realizzazione e, in secondo luogo, di **avere la capacità di ricercare e acquisire i dati necessari**. Questo processo, di fondamentale importanza per la buona riuscita del tuo piano di impresa, può essere articolato in diverse fasi:

Il processo di realizzazione del BUSINESS PLAN

FASE 1
PIANIFICARE: di quali informazioni ho bisogno?

FASE 2
Individuare le fonti delle informazioni

FASE 3
Acquisire i dati e le informazioni
- sul mercato (potenziali clienti, concorrenti, fornitori,)
- sugli aspetti tecnico-produttivi (impianti, brevetti, competenze, materie prime)
- sugli aspetti finanziari (costo del denaro, agevolazioni, interessi attivi)

FASE 4
Rielaborare i dati e le informazioni raccolti

FASE 5
Valutare gli obiettivi e formulare le strategie per raggiungerli

FASE 6
Trasformare le informazioni in dati da inserire in tabelle e prospetti economico-finanziari

FASE 7
Redigere il Business Plan

4 - Errori da evitare

- Innamorarsi della propria idea contro ogni evidenza oggettiva.
- Pensare che la pianificazione aziendale non sia funzionale nel caso di piccole o piccolissime attività imprenditoriali.
- Ritenere che la formulazione del business plan sia un puro obbligo formale, o una perdita di tempo.
- Nella stesura del business plan, dare eccessiva rilevanza all'analisi contabile e finanziaria.
- Ritenere di possedere già tutte le conoscenze, le informazioni e i dati necessari alla stesura del business plan.
- Voler raccogliere informazioni le più precise possibili, senza porsi ragionevoli limiti.
- Fermarsi di fronte alle prime inevitabili difficoltà.
- Delegare ad altri la formulazione totale o parziale del business plan.
- Voler costruire il business plan nel tentativo di appropriarsi di agevolazione o crediti.

I contenuti di un business plan variano, in genere, a seconda del progetto, ossia di cosa e come si vuole produrre, di dove e a chi vendere i propri prodotti, degli obiettivi del promotore. Non esistono dunque regole precise, tuttavia è raccomandabile tenere presente alcuni suggerimenti. Anzitutto è opportuno che il documento sia completo e sufficientemente analitico, consentendo allo stesso tempo rapidità e facilità di lettura. Inoltre, è importante che la sua stesura avvenga tenendo conto del destinatario a cui è diretto. Infine, è consigliabile articolare il piano secondo una struttura tale da consentirne una lettura modulare.

INDICE DEL BUSINESS PLAN

Cap.1) L'Idea Imprenditoriale
- 1.1) Sintesi del progetto imprenditoriale
- 1.2) Settore di attività e forma giuridica
- 1.3) Il gruppo imprenditoriale

Cap.2) Il prodotto/servizio
- 2.1) Schema di presentazione
- 2.2) Breve descrizione dei prodotti/servizi
- 2.3) Elementi di innovazione

Cap.3) Il mercato
- 3.1) Introduzione, tendenze e contesto competitivo
- 3.2) Segmentazione del mercato
- 3.3) I clienti
- 3.4) I concorrenti
- 3.5) I fornitori
- 3.6) I partner
- 3.7) Il piano di comunicazione e distribuzione

Cap.4) La struttura aziendale
- 4.1) La sede dell'attività
- 4.2) Gli investimenti di piano
- 4.3) La struttura organizzativa

Cap.5) Gli obiettivi di breve e medio/lungo periodo

Cap.6) Punti di forza e di debolezza del progetto

Cap.7) L'analisi economico/finanziaria
- 7.1) Le previsioni di vendita
- 7.2) Il piano degli investimenti
- 7.3) I costi di esercizio
- 7.4) Il conto economico previsionale di piano
- 7.5) Previsione dei flussi di cassa di piano
- 7.6) La matrice di analisi di sensitività

MODELLO DI BUSINESS PLAN COMMENTATO

Vi proponiamo di utilizzare questa struttura predefinita per il vostro Business Plan, almeno per partecipare al progetto. Sotto ad ogni titolo di capitolo o di paragrafo abbiamo inserito una breve descrizione nella quale accenniamo a cosa ci aspettiamo scriviate e come.
Inoltre, in alcuni casi, abbiamo inserito delle tabelle di esempio. Vi consigliamo anche di utilizzare, per i vostri calcoli, i **modelli in excel** da cui queste tabelle sono tratte.

Cap.1) L'Idea Imprenditoriale

1.1) Sintesi del progetto imprenditoriale

Utilizzate questa sezione per definire il vostro progetto imprenditoriale e l'opportunità di business che questo rappresenta.
Si dovrebbero qui definire gli obiettivi di base dell'azienda, gli obiettivi in termini strategici, parlando del mercato a cui ci si riferisce e quali benefici vengono offerti, i fattori critici di successo (le chiavi per il successo).

L'idea delle chiavi per il successo è basata sulla necessità di focalizzazione. Non potete focalizzare gli sforzi sugli obiettivi fino a che non limitate il numero di priorità. In pratica, elenchi con più di 4 o 5 priorità non sono solitamente molto efficaci. Più sono le priorità, meno possibilità di implementazione ci saranno.
Ogni business ha diverse chiavi dl successo: sono i fattori che fanno la differenza tra successi e fallimenti. Dipendono dalla vostra identità aziendale e da che prodotti/servizi offrite.

1.2) Settore di attività e forma giuridica

Indicare il settore di attività e la forma giuridica prescelta, motivando la scelta:

- Impresa individuale
- Impresa famigliare
- SNC
- SAS
- SRL
- Cooperativa

1.3) Il gruppo imprenditoriale

Inserire il curriculum vitae dei componenti del gruppo imprenditoriale evidenziando:

- studi compiuti
- esperienze di lavoro
- organigramma e ruoli nella futura impresa

Cap.2) Il prodotto/servizio

2.1) Schema di presentazione

Utilizzando lo schema che segue elencate e descrivete in sintesi i prodotti o i servizi della vostra azienda:

Prodotto/servizio	Descrizione caratteristiche

2.2) Breve descrizione dei prodotti/servizi

Questa sezione deve dare un maggior dettaglio agli argomenti esplicitati nel sommario precedente. In questa sezione, utilizzando lo schema che segue, per ogni prodotto o servizio, illustrate i punti principali, la loro descrizione, che bisogni dei clienti vanno a soddisfare, e da come si differenziano da altri prodotti o servizi che incontrano i medesimi bisogni.

Prodotto/servizio	Descrizione più dettagliata caratteristiche	Bisogni soddisfatti dei clienti	Come si differenziano da prodotti/servizi dei concorrenti

Inoltre, se lo considerate importante, descrivete di seguito la tecnologia utilizzata, i costi di produzione, di distribuzione, il packaging, il pricing.

Prodotto/servizio	Tecnologia utilizzata	Costi	Prezzo unitario di vendita

2.3) Elementi di innovazione

In questo paragrafo potete citare gli elementi di innovazione della vostra idea. L'innovazione può essere incrementale (vi proponete di fare ciò che fanno anche i concorrenti, però meglio, a minori costi, in meno tempo…) oppure può essere un'innovazione rivoluzionaria. Può essere innovazione di prodotto o di servizio oppure di processo, di tipo organizzativo e di mercato. Il vostro stesso modello di business può essere l'innovazione principale.

Cap.3) Il mercato

3.1) Introduzione, tendenze e contesto competitivo

Questo paragrafo è un sommario dove riassumerete il resto del capitolo. Inserite le informazioni che ritenete più importanti, senza scendere eccessivamente nel dettaglio.
Descrivete i diversi gruppi di clienti target ed esponete brevemente i motivi che vi conducono a riferirvi a questo tipo di clienti. Illustrate la crescita del mercato citando i punti salienti delle previsioni di crescita.

Per descrivere le tendenze del mercato, dovete pensare strategicamente a quali fattori hanno un'influenza sul mercato o sul business, a quali tendenze in sviluppo possono fare la differenza. Le tendenze di mercato possono essere costituite da cambiamenti nella demografia, nei bisogni dei clienti, in nuovi stili, nuove mode, e altro ancora di caratteristico del vostro business.
Illustrate qui anche la crescita del mercato, citando opinioni e analisi di esperti, di società di ricerca, di associazioni e soprattutto ragionamenti che avete fatto voi basandovi sulle informazioni raccolte.

Potrete successivamente concentrarvi sulle dimensioni e sulla concentrazione di aziende, sul modo in cui i servizi sono costruiti e venduti e sui concorrenti specifici.

A seconda di quello che vi serve per il vostro piano potreste lasciare un breve sommario e inserire le informazioni principali nei paragrafi successivi oppure decidere che ciò che vi serve sono un paio di paragrafi senza sottoparagrafi ulteriori.

Un business plan completo illustra l'economia dell'industria, i partecipanti, i modelli di distribuzione, i fattori di competizione e qualsiasi altra cosa descrive la natura del suo business a degli esterni. Potete anche fare riferimento a fonti informative come analisi, statistiche finanziarie, distribuzioni demografiche, associazioni industriali ecc.

Illustrate inoltre la natura dell'industria in cui operate: c'è molta differenza tra il mercato della telefonia (dove esistono poche grandi aziende in ogni nazione) e quello della ristorazione (dove esistono migliaia di ristoranti). Riassumete i fattori più importanti.

Spiegate, nel caso questo tema si applichi al vostro progetto, come funziona la distribuzione nel vostro business: se esistono distributori regionali (come nel caso di ricambi per auto, giornali, alimentari), se dipende dalle vendite dirette a grandi clienti industriali, se i produttori vendono direttamente o utilizzano canali indiretti.

Illustrate la natura della competizione nel vostro business e il modo in cui i clienti scelgono un fornitore piuttosto che un altro. La competizione, in una parte del mercato, potrebbe dipendere ad esempio dalla reputazione e dalle tendenze in atto, in un'altra parte del mercato invece dai canali di distribuzione e dalla pubblicità. In molti mercati B2B la competizione dipende dalle vendite dirette perché i canali non sono praticabili.
Considerate i fattori di prezzo, le spedizioni e l'affidabilità

3.2) Segmentazione del mercato

Illustrate i contenuti della tabella di analisi dei clienti potenziali. La vostra analisi sarà basata su una serie di gruppi di clienti, ognuno dei quali è un segmento di mercato. Illustrate come è definito ciascun segmento. Dividete ad esempio il mercato in segmenti, per età, per reddito, per tipo di prodotto, per geografia, per modelli di acquisto, per necessità dei clienti, etc.
Descrivete qui la strategia che sta dietro alla segmentazione del mercato e la vostra scelta dei mercati target. Spiegate i motivi per cui la vostra azienda intende focalizzarsi su questi gruppi, perché sono più interessanti di altri e le caratteristiche che voi ritenete importanti

Analisi di mercato		
Clienti potenziali (gruppi o singoli)	**Num. Di clienti**	**% di crescita**

3.3) I clienti

Il marketing si deve basare sui bisogni: per ogni segmento della vostra strategia, definite chi sono i vostri clienti e spiegate le necessità del mercato che conducono questo gruppo a voler comprare i vostri prodotti o servizi.

Prodotto/servizio	Tipologia clienti	Perché dovrebbero comprare i vostri prodotti

3.4) I concorrenti

Utilizzando lo schema che troverete nel foglio "Concorrenti" del file di excel "Schemi per BP.xls" sul sito internet www.intraprenderedonne.it, elencate i vostri concorrenti specifici con la descrizione dei punti di forza e debolezza di ognuno. In questo caso, potete aiutarvi con la tabella di esempio che segue.

	Nome impresa	Luogo sede	Provincia	Fatturato (mil Euro)	Segmento mercato	Elementi distintivi	Strategie di mkt	Elementi di successo	Note
1	Competitor 1	Piacenza	PC	?	Area 1 + Corsi	Mkt	Comunicazione (manifesti, mailmkt, bel sito internet)	Buone relazioni. Forti nel commerciale	Qualità inferiore del servizio (meno competenza). Hanno perso personale competente.
2	Competitor 2	Piacenza	PC		Stesse cose di Gedinfo ?			Disponibilità di investimento (i soci hanno soldi)	
3	Competitor 3	Milano	MI		Area 1	Vantano 150000 clienti. Sono 40 consulenti.	Hanno pacchettizato l'area 1 con prezzi bassi	Grandi numeri. Grande investimento in macchine	Hanno una filiale a Piacenza
4	Competitor 4	Piacenza	PC		Area 1 + software gestionale	Vende un gestionale assieme ai servizi internet	Regala il sito internet se prendono il gestionale (?)		Servizi di basso livello
5	Competitor 5	Piacenza	PC		Abbinato servizi di consulenza aziendale all'informatica	Pacchettizzato prodotti software per gestione aziendale	Servizi di aggiornamento ai clienti su vari temi (fiscale, giuridico, ecc) tramite portale		www.esempio.it
6	Competitor 6	Piacenza	PC		Area 3 (cominciano anche sull'area 1)	Forte rete commerciale			

3.5) I fornitori

Spiegate in questa sezione come ottenete i prodotti che vendete e a quali costi. I dettagli addizionali dipendono dalla natura del vostri business e dagli scopi del vostro piano. Se siete un produttore o un dettagliante dovete descrivere le vostre fonti di materiale.

3.6) I partner

Utilizzando lo schema che troverete nel foglio "Partner" del file di excel "Schemi per BP.xls" sul sito internet www.intraprenderedonne.it, illustrate le vostre alleanze strategiche, come ad esempio gli accordi di co-marketing, co-sviluppo e di cooperazione. Spiegate se siete collegati intrinsecamente ad altre aziende, se potete collegare le vostre strategie di promozione o distribuzione ad altre aziende, se la vostra strategia di marketing, il vostro vantaggio competitivo o il posizionamento vengono influenzati dalle alleanze.

Soggetto	Effettivo/ Potenziale	Vantaggi	
		Per noi	Per il partner
Partner 1	Effettivo	Presenza sul mercato	Soluzione differenziante
Partner 2	Effettivo	Supporto economico e industriale	Know-how SW multimediale
Partner 3	Effettivo	Presenza sul mercato	Soluzione differenziante
Partner 4	Effettivo	Clienti pubblici	Know-how SW
Partner 5	Effettivo	Presenza sul mercato	Soluzione differenziante
Partner 6	Potenziale	Presenza sul mercato	Soluzione economica

3.7) Il piano di comunicazione e distribuzione

Illustrare la politica di distribuzione (scelta dei canali distributivi, organizzazione della forza vendita, distribuzione fisica dei prodotti), la politica di comunicazione (tipologia degli investimenti in pubblicità, promozione delle vendite, direct marketing, utilizzo di Internet), gli accordi di accordi di commercializzazione/distribuzione.

Cap.4) La struttura aziendale

Descrivete il vostro business in uno o due paragrafi. Spiegate dove sarà costituito, che tipo di entità legale formerete, chi sarà la proprietà e come essa sarà suddivisa.

Descrivete brevemente gli uffici e dove è situata la vostra azienda, che tipo di strutture utilizza, la natura e la funzione di ognuna di esse, la dimensione, la proprietà o l'affitto.

4.1) La sede dell'attività
4.2) Gli investimenti di piano
4.3) La struttura organizzativa

Descrivete sommariamente la sede (dove si trova e quali caratteristiche strutturali deve avere), gli investimenti necessari per partire (si rimanda l'argomento al par. 7.2 del presente documento), il management dell'azienda ed il piano del personale (vedi quanto segue).

Il piano del personale (o piano occupazionale)

Esplicitare, con l'utilizzo della tabella esemplificativa che segue, (che troverete nel foglio "Piano occupazionale" del file di excel "Schemi per BP.xls" sul sito internet www.intraprenderedonne.it) la proiezione degli addetti e dei redditi corrisposti per funzione ricoperta.

INSERIRE I DATI SOLO NELLE CELLE EVIDENZIATE IN GIALLO

1. Piano occupazionale

Nome/funzione	Funzione	Contratto	Ore sett	Numero progressivo addetti di piano			
				2007	2008	2009	2010
Personale di struttura							
Marco	Amministratore	full		1	1	1	1
Addetto commerciale		full		1	1	1	1
Totale Personale di struttura				**2**	**2**	**2**	**2**
Personale produttivo							
Stefano	Tecnico sviluppo	part		1	1	1	1
Enrico	Resp Tecnico	full		1	1	1	1
Addetto tecnico		full			1	4	4
Mirco	Tecnico sviluppo	part		1	1	1	1
Totale Personale produttivo				**3**	**4**	**7**	**7**
Totale Generale				**5**	**6**	**9**	**9**

2. Costo unitario del personale

Importi in Euro

Nome/qualifica	Funzione	Contratto	Mensilità	Mensilità	Reddito mensile netto	Indice costo aziendale	Costo mensile aziendale	Costo annuo
Personale di struttura								
							-	0,00
Marco	Amministratore	full	12		1.800	1,80	3.240	38.880,00
Addetto commerciale		full	12		1.200	1,80	2.160	25.920,00
							-	0,00
Personale produttivo								
Stefano	Tecnico sviluppo	part	12		700	1,80	1.260	15.120,00
Enrico	Resp Tecnico	full	12		1.800	1,80	3.240	38.880,00
Addetto tecnico		full	12		1.000	1,80	1.800	21.600,00
Mirco	Tecnico sviluppo	part	12		220	1,80	396	4.752,00
							-	0,00

Cap.5) Gli obiettivi di breve e medio/lungo periodo

Gli obiettivi di business comprendono la quota di mercato, le vendite, e gli obiettivi di profitto. Le aziende devono avere degli obiettivi e pianificare per raggiungerli. Siate sicuri che i vostri obiettivi siano concreti e misurabili. Siate specifici, mostrate di voler raggiungere un determinato livello di vendite o prodotti, una percentuale del margine lordo, un tasso di crescita, una quota di mercato. Non usate frasi troppo generiche.

Cap.6) Punti di forza e di debolezza del progetto

In questa sezione potete fare un'analisi SWOT del vostro progetto, che può essere discorsiva o basata su una matrice Punti di forza/Punti di debolezza/Opportunità/Minacce.

Normalmente, si suppone che il progetto abbia alcuni punti di forza e inevitabile punti deboli che rispondono logicamente alle opportunità e alle minacce che esistono sul mercato.

Punti di forza	**Punti di debolezza**
Opportunità	**Minacce**

Cap.7) L'analisi economico/finanziaria

Premessa metodologica (IMPORTANTE)

Per la realizzazione dell'analisi economico/finanziaria utilizzare il file di excel "Schemi per BP.xls" che potrete scaricare dal sito internet www.intraprenderedonne.it.

Trattasi di uno strumento altamente semplificato che vi permetterà di valutare la fattibilità in termini economici della vostra idea imprenditoriale, con alcune valutazioni di massima sul fabbisogno finanziario. La omissione dello Stato Patrimoniale previsionale di piano è stata volutamente prevista proprio per fornire uno strumento di semplice comprensione ed utilizzo.

Note conclusive:

1. inserire i dati esclusivamente nelle celle evidenziate in giallo;
2. non aggiungere o togliere righe e colonne;
3. non inserire dati nelle celle NON evidenziate in giallo.

Seguendo le indicazioni di cui sopra avrete la possibilità di ottenere dei risultati significativi in termini economico/finanziari della vostra idea imprenditoriale.

7.1) Le previsioni di vendita

Dettagliate le vostre vendite per prodotto o per servizio utilizzando il foglio **"Piano dei ricavi e costi variabili"** del file di excel "Schemi per BP.xls". La previsione dovrebbe elencare un anno intero, per più anni.
Nel foglio di lavoro esemplificato qui di seguito, troverete anche una colonna relativa al "costo diretto unitario" (o anche definito costo variabile), e riguarda quella specifica tipologia di costo che in genere l'impresa deve sopportare per produrre quello specifico prodotto (ad esempio: materie prime, lavorazioni esterne, ecc), cioè sono costi che qualora non si producessero prodotti l'impresa non dovrebbe sopportarli (per l'appunto variano alla variazione dei ricavi).

Vedi esempio che segue:

PIANO DEI RICAVI

Descrizione ricavi	Tipologia ricavo	Totale volumi prodotto	Ricavo unitario	Costo diretto unitario	Costo diretto totale	Ricavo totale	Margine contrib
Anno 2007					**85.238**	**224.600**	**139.362**
Prodotto Esempio	da vendite	**37**	5.000	2.000	74.000	185.000	111.000
Videosorveglianza	da vendite	**6**	1.600	900	5.400	9.600	4.200
Progetto EsempioCAR	altri ricavi	**1**	30.000		0	30.000	30.000
	altri ricavi	**0**			0	0	0
Altro 3	altri ricavi	**0**			0	0	0
Provv. vendita				3%	5.838		-5.838
Anno 2008					**196.140**	**438.000**	**241.860**
Prodotto Esempio	da vendite	**78**	5.000	2.000	156.000	390.000	234.000
Videosorveglianza	da vendite	**30**	1.600	900	27.000	48.000	21.000
Progetto EsempioCAR	altri ricavi	**0**			0	0	0
	altri ricavi	**0**			0	0	0
Altro 3	altri ricavi	**0**			0	0	0
Provv. vendita				3%	13.140		-13.140

7.2) Il piano degli investimenti

Utilizzando il foglio di lavoro "Investimenti" del file di excel "Schemi per BP.xls" inserite l'elenco dei beni strumentali materiali (ad esempio: fabbricati, impianti e macchinari, attrezzature, automezzi, mobili ufficio, computer, ecc) e immateriali (ad esempio: marchi e brevetti, spese notarili di costituzione società, software, sistemazione immobile, ecc) con relativi importi di spesa, indicazione dell'anno in cui si intende realizzare l'investimento (1, 2 o 3) e codice tipologico (se l'investimenti riguarda la produzione "pro" o la struttura "str".

7.3) I costi d'esercizio

Per quanto riguarda i costi variabili vedi quanto descritto al par precedente.
Le altre tipologie di costo che riguardano l'impresa sono:

costi del personale (inseriti al par. 4.3 in merito al "Piano occupazionale");
costi fissi (che distinguiamo tra "struttura" e "produzione"); in genere il 90% dei costi fissi sono sopportati dalla struttura (amministrazione e commerciale), però anche il reparto produttivo può avere dei costi fissi (ad esempio l'energia elettrica e termica del capannone dove si producono i prodotti, la spesa per l'affitto del capannone, gli ammortamenti che riguardano i beni strumentali necessari per la produzione).

Utilizzando i fogli di lavoro **"Costi fissi str"** e **"Costi fissi prod"** del file di excel "BP semp per Intrap.xls" inserite i costi unitari e totali relativi ad un solo anno di attività (per brevità e semplificazione tali costi si mantengono gli stessi per tutti gli anni di piano, ad eccezione delle quote di ammortamento che possono variare alla variazione degli investimenti).

7.4) Il conto economico previsionale di piano

Il conto economico revisionale di piano, vedi foglio di lavoro "CE prev di piano" del file di excel "Schemi per BP.xls", è il primo prospetto di out-put che vi permette di valutare le dinamiche di costi e ricavi in un prospetto riepilogativo, in modo da valutare la sostenibilità economica della vostra idea imprenditoriale nei 4 anni di piano.

Inoltre, il prospetto, vi fornisce anche una ulteriore, ed importantissima, informazione, ovvero: l'analisi del break even point (punto di pareggio).

Il punto di pareggio, stimato sia a valore che a quantità, vi permette di valutare, per ogni anno di piano, quale importo di ricavo e quali volumi di prodotto/servizio, occorre vendere per pareggiare i costi aziendali.
Attenzione: la formula del punto di pareggio qui utilizzata, vi riporta un risultato "indicativo", ma significativo, in quanto è stato calcolato tenendo conto anche dell'IRAP che non essendo un'imposta ma un onere gestionale sfalsa leggermente il risultato dell'analisi di break even point.

Vedi esempio di conto economico revisionale che segue:

Descrizione	Anno 2007		Anno 2008		Anno 2009		Anno 2010	
	Totale	% di struttura	Totale	% di struttura	Totale	% di struttura	Totale	% di struttura
Ricavi	472.000,00	100,00%	606.000,00	100,00%	638.000,00	100,00%	666.000,00	100,00%
da vendite	472.000,00	100,00%	606.000,00	100,00%	638.000,00	100,00%	666.000,00	100,00%
altri ricavi	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Costi variabili	203.000,00	43,01%	261.040,00	43,08%	275.020,00	43,11%	286.860,00	43,07%
1° margine	***269.000,00***	**56,99%**	***344.960,00***	**56,92%**	***362.980,00***	**56,89%**	***379.140,00***	**56,93%**
Costi fissi produzione	20.750,00	4,40%	23.150,00	3,82%	23.150,00	3,63%	23.150,00	3,48%
Costo personale produzione	116.640,00	24,71%	155.520,00	25,66%	155.520,00	24,38%	*155.520,00*	23,35%
2° margine	***131.610,00***	**27,88%**	***166.290,00***	**27,44%**	***184.310,00***	**28,89%**	***200.470,00***	**30,10%**
Costo personale struttura	*38.880,00*	8,24%	*77.760,00*	12,83%	*77.760,00*	12,19%	*77.760,00*	11,68%
Spese generali	53.800,00	11,40%	53.800,00	8,88%	53.800,00	8,43%	53.800,00	8,08%
Margine operativo	***38.930,00***	**8,25%**	***34.730,00***	**5,73%**	***52.750,00***	**8,27%**	***68.910,00***	**10,35%**
(Oneri)/proventi finanziari	(3.464,56)	-0,73%	(4.570,16)	-0,75%	(4.682,00)	-0,73%	(4.776,72)	-0,72%
Risultato lordo	***35.465,44***	**7,51%**	***30.159,84***	**4,98%**	***48.068,00***	**7,53%**	***64.133,28***	**9,63%**
Imposte e tasse	18.609,27	3,94%	20.049,91	3,31%	26.178,71	4,10%	31.677,04	4,76%
Risultato netto	***16.856,17***	3,57%	***10.109,93***	1,67%	***21.889,30***	3,43%	***32.456,24***	4,87%

Analisi del Break Even point:

	Totale	Totale	Totale	Totale
a valore	442.423,37	588.239,63	599.525,79	608.987,14
in %	93,7%	97,1%	94,0%	91,4%
Differenza:				
- a valore	-29.576,63	-17.760,37	-38.474,21	-57.012,86
- in %	-6,3%	-2,9%	-6,0%	-8,6%

Ripartizione ricavi di BEP per Aree di attività:

A valore:								
Prodott 1	299.948,05		427.104,69		422.863,02		429.765,70	
Prodott 2	112.480,52		124.248,64		135.316,16		138.988,06	
Prodott 3	22.496,10		27.179,39		30.070,26		29.260,64	
Prodott 4	7.498,70		9.706,92		11.276,35		10.972,74	
Prodott 5	0,00		0,00		0,00		0,00	
A quantità:		*diff*		*diff*		*diff*		*diff*
Prodott 1	30,0	-2	42,7	-1	42,3	-3	43,0	-4
Prodott 2	14,1	-1	15,5	0	16,9	-1	17,4	-2
Prodott 3	5,6	0	6,8	0	7,5	0	7,3	-1
Prodott 4	3,7	0	4,9	0	5,6	0	5,5	-1
Prodott 5	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0

7.5) Previsione dei flussi di cassa di piano

L'analisi dei flussi di cassa (vedi foglio di lavoro "Finanza" del file di excel "BP semp per Intrap.xls", è un secondo prospetto di out-put che vi permette di valutare il fabbisogno finanziario, senza l'inserimento di parametri economico/finanziari in 10 anni di piano (gg. Incasso e pagamento, rotazione magazzino, aliquote iva) in modo da valutare la sostenibilità in termini finanziari della vostra idea imprenditoriale negli anni di piano.

Vedi esempio su 4 anni come segue:

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4
Uscite	**490.393,83**	**593.740,07**	**601.960,71**	**633.543,76**
Investimenti	47.000,00	12.000,00	0,00	0,00
Costi	443.393,83	581.740,07	601.960,71	633.543,76
Entrate	**472.000,00**	**606.000,00**	**638.000,00**	**666.000,00**
Capitale sociale (1)				
Ricavi	472.000,00	606.000,00	638.000,00	666.000,00
Differenza (avanzo/disavanzo di cassa):				
- nell'anno	-18.393,83	12.259,93	36.039,30	32.456,24
- progressiva	-18.393,83	-6.133,90	29.905,39	62.361,63

Fabbisogno finanziario primi 3 mesi di attività:

Uscite per investimenti e copertura perdite	47.000,00
Uscite per gest (2)	60.098,46
IVA	NO
Totale	**107.098,46**

7.6) La matrice di analisi di sensitività

La matrice di analisi di sensitività (vedi foglio di lavoro "Matrice analisi sensitività" del file di excel "Schemi per BP.xls", è il terzo, e ultimo, prospetto di out-put che vi permette di :

1. ottenere un riepilogo delle principali voci di entrate ed uscite del piano previsionale con l'aggiunta di alcuni indicatori economico/finanziari ;

2. realizzare delle ipotesi "what if" (cosa succede se) al fine di analizzare quali cambiamenti può subire il piano economico/finanziario in seguito a variazioni apportare ai prospetti di in-put (investimenti, piano occupazionale, costi, ricavi).

Vedi esempio che segue:

Importi in Euro

Descrizione		Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8	Anno 9	Anno 10
Investimenti previsti (progressivi)		47.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000
Capitale sociale	a	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ricavi previsionali di piano:	b	**472.000**	**606.000**	**638.000**	**666.000**	**666.000**	**666.000**	**666.000**	**666.000**	**666.000**	**666.000**
Prodott 1		320.000	440.000	450.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000
Prodott 2		120.000	128.000	144.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000
Prodott 3		24.000	28.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000
Prodott 4		8.000	10.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Prodott 5		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Risultato operativo netto	c	**16.856**	**10.110**	**21.889**	**32.456**	**32.456**	**32.456**	**32.456**	**32.456**	**32.456**	**32.456**
Punto di pareggio a valore	d	442.423	588.240	599.526	608.987	608.987	608.987	608.987	608.987	608.987	608.987
Punto di pareggio percentuale		94%	97%	94%	91%	91%	91%	91%	91%	91%	91%
Differenza tra Punto di pareggio e Ricavi previsionali	e=d-b	-29.577	-17.760	-38.474	-57.013	-57.013	-57.013	-57.013	-57.013	-57.013	-57.013
Nota su dati sopra (punto e)											
Area personale:											
- n° addetti/anno	f1	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6
- incidenza % costi personale	f2	32,95%	38,50%	36,56%	35,03%	35,03%	35,03%	35,03%	35,03%	35,03%	35,03%
Fatturato/addetto		118.000	101.000	106.333	111.000						
Flussi di cassa di piano:											
- avanzo/disavanzo annuale	g1	-18.394	12.260	36.039	32.456	32.456	32.456	32.456	32.456	32.456	32.456
- avanzo/disavanzo progressivo	g2	-18.394	-6.134	29.905	62.362	94.818	127.274	159.730	192.187	224.643	257.099
Indici:											
ROI (Risultato netto/Investimenti)	h1	35,86%	17,14%	37,10%	55,01%	55,01%	55,01%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ROE (Risultato netto/Capitale sociale)	h2										
ROS (Risultato netto/Ricavi totali)	h3	3,57%	1,67%	3,43%	4,87%	4,87%	4,87%	4,87%	4,87%	4,87%	4,87%
Indice del fabbisogno finanziario (Fabbisogno finanziario/Ricavi totali)	h4	3,90%	1,01%	-4,69%	-9,36%	-14,24%	-19,11%	-23,98%	-28,86%	-33,73%	-38,60%
Equlibrio economico		**1° anno**									
Equlibrio finanziario		**3° anno**									
PBT		**4° anno**									