

## Modulo B/1

### GUIDA alla compilazione del Modulo B

#### DALL'IDEA IMPRENDITORIALE A COME SI SVILUPPA IL BUSINESS PLAN

La nuova impresa nasce da un'idea, da un'intuizione: la scoperta di una nuova tecnologia, l'espansione della domanda di un prodotto/servizio, la modificazione dei gusti e delle propensioni d'acquisto dei consumatori, il successo di altre imprese, l'individuazione di un bisogno e di una carenza del mercato.

Da questa intuizione deve partire un processo organizzato di verifica dell'idea. Questo processo di analisi porta alla redazione di un piano di fattibilità o business plan, al fine di accertare se l'idea imprenditoriale ha un mercato di sbocco, se il prodotto/servizio potrà essere acquistato dal consumatore e quale potrebbe essere il prezzo di vendita.

Dal piano di fattibilità emergeranno:

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

Al termine di questo processo di analisi/ricerca, l'imprenditore sarà in grado di affacciarsi sul mercato con un ragionevole grado di certezza sulla potenzialità dell'idea e sulla realizzabilità del progetto avendo identificate le principali azioni che saranno intraprese nel primo triennio di vita dell'impresa.

In sintesi si individuano due macro funzioni del Business Plan: una *interna* di analisi e pianificazione, per chiarire le idee al futuro imprenditore su tutti i vari aspetti dell'avvio di una nuova attività, ed una *esterna* di comunicazione, per esporre l'idea a potenziali soci, finanziatori, fornitori, clienti e banche.

Di seguito viene riportato un percorso guidato per la stesura di un business plan: si tratta di una traccia esemplificativa sui punti da esaminare per sviluppare la propria idea imprenditoriale e sugli elementi da considerare ed analizzare per redigere un documento completo.

### CREAZIONE DEL BUSINESS PLAN

Il business plan è generalmente costituito da tre parti:

- *una parte introduttiva che descrive l'idea imprenditoriale, la genesi dell'idea e i soci promotori dell'iniziativa;*
- *una parte tecnico-operativa che analizza la fattibilità dell'idea imprenditoriale sul mercato e l'organizzazione dell'attività;*
- *una parte quantitativa-monetaria che sviluppa le previsioni economico-finanziarie dell'impresa.*

Bisogna sviluppare e articolare attentamente ogni sezione, approfondendo i singoli punti chiave. Può essere corredato da documenti che risultano utili per completare il quadro informativo, quali:

- Curricula dei promotori
- Ricerche di mercato
- Preventivi dei fornitori
- Contratti di affitto dei locali
- Accordi di esclusiva
- Preventivi delle spese delle opere murarie, degli impianti e delle attrezzature
- Lettere d'intenti
- Accordi strategici, reti tra imprese, accordi di esclusiva, collaborazioni.

## 1 - LA MISSION E L'IDEA IMPRENDITORIALE

Questa è una sezione introduttiva nella quale viene descritta la missione e l'idea imprenditoriale, ovvero sia la funzione e il ruolo dell'impresa nel mercato e la ragione della sua esistenza, nonché il percorso professionale e personale che ha portato gli aspiranti imprenditori a decidere di avviare un'attività di impresa.

È un momento di riflessione in cui devono emergere ed essere analizzate le motivazioni che hanno condotto alla scelta di avviare un percorso verso la creazione d'impresa: una qualsiasi attività di impresa comporta dei rischi e sicuramente genera problemi di varia natura (dai rapporti con i soci a quelli con fornitori, clienti inadempienti ed eventuali finanziatori). È importante quindi soffermarsi e ragionare sul contesto in cui l'idea è stata generata e sulle motivazioni di base.

### **Punti da analizzare:**

#### 1.1 LA MISSIONE

- Definizione della missione aziendale (obiettivi previsti)

#### 1.2 L'IDEA IMPRENDITORIALE

- Descrizione dell'idea
- Nascita dell'idea imprenditoriale
- Stato di avanzamento del progetto
- Motivazioni all'imprenditorialità
- Caratteri distintivi ed eventuali elementi di innovazione

#### 1.3 I PROMOTORI

- Caratteristiche professionali
- Precedenti esperienze imprenditoriali personali e familiari

## 2 - LE AREE DI BUSINESS DELL'IMPRESA

Spesso capita che, innamorati della propria idea, non si veda o si sottovaluti il contesto in cui si andrà ad operare: il mercato. È un errore frequente che a volte può generare

seri problemi per l'impresa: per avviare un'attività in proprio è fondamentale la conoscenza del mercato di riferimento. Ciò significa realizzare analisi approfondite e concrete sui concorrenti potenziali diretti (coloro che producono lo stesso bene o erogano un identico servizio) e indiretti (coloro che producono un bene o forniscono un servizio analogo che può facilmente rappresentare un sostituto), e sui clienti potenziali (analizzando i loro bisogni, le loro caratteristiche, i loro processi di acquisto).

*E' il mercato di riferimento che detta le "regole del gioco": conoscerle e farle proprie crea un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza. Una adeguata ricerca di mercato, affiancata da una dettagliata ed accurata analisi dei soggetti che agiscono all'interno del contesto di riferimento, offrono una serie di preziose informazioni, che portano a definire la strategia con cui affrontare il mercato.*

## 2.1 IL PRODOTTO/SERVIZIO

- Descrizione tecnica del prodotto/servizio (descrizione delle principali linee di attività, funzioni d'uso, vantaggi per il cliente, caratteristiche tecniche, tecnologie produttive, materie prime)
- Descrizione del settore e degli elementi innovativi del prodotto/servizio rispetto al mercato attuale.
- Stato di avanzamento dello sviluppo del prodotto (idea, progetto, prototipo...)d  
Fattori critici

## 2.2 I CLIENTI E IL MERCATO

- Identificazione delle principali tipologie di clienti: gli acquirenti (finali e intermedi) e gli utilizzatori.
- Descrizione delle loro caratteristiche: funzioni/scopi, esigenze e vantaggi ricercati rispetto alla tipo di offerta dell'impresa, localizzazione geografica, capacità di spesa o reddito, variabili socioeconomiche, motivazioni e fattori che influenzano l'acquisto.
- Stima quantitativa del valore del mercato (numero dei clienti potenziali, valore della spesa).
- Estensione geografica del mercato che si intende servire.
- Prospettive di medio lungo periodo in funzione dei dati raccolti.
- Test e ricerche di mercato già effettuati.

## 2.3 LA CONCORRENZA

- Analisi della concorrenza operante e della concorrenza potenziale: tipologie di principali concorrenti e relative offerte di prodotti/servizi concorrenziali rispetto all'offerta dell'impresa
- Punti di forza e di debolezza della concorrenza

- Ostacoli e vincoli derivanti dalla concorrenza
- Eventuali prodotti/servizi sostitutivi

### 3 - LOCALIZZAZIONE DELL'ATTIVITA'

La scelta della localizzazione di una nuova impresa in genere viene compiuta sulla base delle proprie risorse e delle offerte disponibili sul territorio di Zola Predosa ed in rapporto al tipo di attività da esercitare e del suo mercato, nonché delle politiche distributive da attuare.

Questa scelta è particolarmente importante per le imprese commerciali e di servizi perchè le loro potenzialità di vendita dipendono dal bacino d'utenza che le circonda e la localizzazione influenza l'immagine. Per le imprese di produzione la scelta dipende dalla possibilità di reperire personale qualificato, il costo del lavoro, lo sviluppo di know how e i costi di approvvigionamento e trasporto. Rientra in tali scelte la decisione di acquisto o di affitto degli immobili nei quali verrà svolta l'attività.

Gli elementi che influenzano la scelta possono essere:

- Vicinanza ai mercati di approvvigionamento delle materie prime e/o la possibilità di collegarsi facilmente ad essi;
- Vicinanza ai mercati di sbocco e possibilità di raggiungerli facilmente;
- Esistenza di infrastrutture (centri di servizio, ferrovia, autostrade, banche);
- Fruibilità di servizi professionali qualificati;
- Possibilità di reperire di manodopera qualificata;
- Possibilità di ottenere incentivi pubblici nel caso di zone economicamente svantaggiate.

Quesiti da porsi: quale ubicazione mi consente di minimizzare i costi di locazione?

Esistono aree su cui sono previsti particolari incentivi?

### 4 - STRATEGIE DI MERCATO: LE POLITICHE DI PROMOZIONE

Per un'attività che nasce è assolutamente indispensabile farsi conoscere nel modo giusto. Attività promozionali sbagliate o rivolte indistintamente a tutti comportano solo spreco di tempo e denaro. Alla luce della individuazione e della definizione del tipo di mercato in cui si intende operare, avviare una giusta politica promozionale diventa conseguentemente più semplice. Nel linguaggio del marketing si parla di quattro componenti: prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione.

Domande da porsi: Come far conoscere al mia impresa ed i miei prodotti? Quali sono gli strumenti pubblicitari più efficaci?

### Punti da analizzare:

#### 4.1 POLITICHE DI PROMOZIONE

- Politiche promozionali previste
- Politica di prezzo per ciascuna categoria omogenea di prodotto/servizio
- Politiche distributive o di erogazione previste
- Pubblicità e comunicazione

## 5 - PIANO OPERATIVO ED ORGANIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ

Si può definire struttura aziendale l'insieme delle risorse su cui l'azienda si basa per raggiungere i propri obiettivi, occorre considerare non solo le risorse di natura materiale ma anche quelle tipicamente immateriali. Possiamo ricondurre la struttura aziendale a cinque variabili:

- produttiva
- commerciale
- amministrativa
- ricerca e sviluppo
- personale - organizzativa.

Bisogna individuare quali sono le risorse tecniche, ovvero i beni materiali e immateriali, che servono per l'avvio dell'impresa. Possono infatti emergere punti critici prima sottovalutati, quali vincoli burocratici (ad esempio necessità di licenze o brevetti),

possibili problemi con i fornitori dei prodotti o dei macchinari quali probabile non rispetto dei tempi di consegna), problematiche con i clienti. Non disporre dei bene o dei servizio al momento della richiesta, soprattutto in fase di avvio, può risultare dannoso per l'immagine e la credibilità dell'impresa.

E' utile poi stabilire e definire i processi organizzativi dell'attività: i ruoli e le responsabilità di chi lavora all'interno dell'impresa, individuare la persona giusta a cui fare riferimento, che sia competente per ogni aspetto legato alle mansioni che le vengono affidate. Di qui l'importanza di scegliere collaboratori adatti alla tipologia di impresa che si intende creare e alle posizioni da ricoprire.

I promotori devono, consensualmente e nel rispetto delle proprie caratteristiche personali, definire i rispettivi ruoli, stabilendo incarichi, responsabilità, modalità decisionali e attese remunerative. Rispetto al personale dipendente occorre definire le esigenze di organico iniziale e potenziale, i profili necessari e i costi. Occorre poi valutare la possibilità di affidare a collaboratori esterni parte del lavoro, senza appesantire l'organico dei dipendenti.

Definire il fabbisogno di risorse in via preventiva serve quindi per coordinare tutte le fasi di start up, essere pronti al momento dell'avvio.

**FINALITÀ:** pianificare nel dettaglio il funzionamento per definire il fabbisogno di risorse e di competenze per lo sviluppo dell'impresa.

### **Punti da analizzare:**

#### 5.1 LE RISORSE UMANE

- I soci e i titolari (curricula e ruolo nel progetto d'impresa)
- Dipendenti e dei collaboratori (numero, caratteristiche, età, qualifiche, mansioni, requisiti professionali)

#### 5.2 LE RISORSE "TECNICHE" IMMATERIALI

- Le competenze tecnologiche, know-how, brevetti e licenze;
- Licenze autorizzazioni e requisiti professionali
- Livello attuale di introduzione delle tecnologie necessarie;

#### 5.3 ORGANIZZAZIONE DELLE VARIE AREE E RELATIVE CRITICITÀ

- Produzione (descrizione del processo di produzione, make or buy, impianti e attrezzature, principali aspetti critici) e/o di erogazione del servizio

(dall'individuazione del bisogno alla realizzazione del servizio - capacità di personalizzazione del servizio)

- Acquisti (principali acquisti dall'esterno, principali fornitori e relative logiche di comportamento, aspetti finanziari collegati agli acquisti, criticità)
- Commerciale (vendite dirette o tramite intermediari, la forza vendita dell'impresa - interna e/o esterna, eventuale sistema di provvigioni)d) Amministrazione, contabilità, aspetti fiscali, controllo economico-gestionale (esternalizzazione e/o internalizzazione, strumenti e modalità di controllo)
- Ricerca e sviluppo
- Coordinamento imprenditoriale (le eventuali funzioni previste)

#### 5.4 RUOLI E RESPONSABILITA'

- Descrizione dei rapporti strutturati tra coloro che lavorano nell'impresa (eventuale rappresentazione grafica: organigramma)

## 6 - STRUTTURA GIURIDICA

Per poter svolgere un'attività imprenditoriale è necessario identificarsi in una delle forme giuridiche previste dalla vigente normativa. Un'impresa può essere esercitata sotto forma di:

- Impresa individuale
- Società (di persone / di capitali / cooperative)
- Altre forme di lavoro autonomo

La scelta va operata sulla base di diverse considerazioni correlate ad aspetti soggettivi ed oggettivi:

- Numero dei promotori
- Natura dell'attività esercitata
- Dimensione dell'impresa
- Disponibilità di capitali
- Grado di responsabilità che soci intendono assumere
- Sistema di tassazione
- Possibilità di ricorrere a particolari forme di finanziamento e agevolazioni

Ogni forma giuridica presenta in sé aspetti vantaggiosi e controindicazioni: non esiste una forma giuridica ideale, occorre tenere in considerazione le esigenze e le caratteristiche della attività che si andrà a svolgere.

**FINALITA':** individuare la forma giuridica adeguata da attribuire alla nuova attività imprenditoriale

**Punti da analizzare:**

#### 6.1 FORMA GIURIDICA

- Forma giuridica prescelta
- Adempimenti necessari per la costituzione
- Iter burocratici ed amministrativi

## 7 - INVESTIMENTI

In questa sezione devono essere indicati gli investimenti necessari per poter avviare l'attività: macchinari, attrezzature, arredi, eventuali ristrutturazioni e i relativi costi che si devono sostenere o si sono già sostenuti.

Le domande a cui bisogna dare una risposta: Cosa serve e quanto costa?

**FINALITÀ:** predisporre una “nota della spesa” che serve per pianificare quali e quante risorse materiali ed economiche occorrono per avviare l'attività.

**Punti da analizzare:**

#### 7.1 PIANO DEGLI INVESTIMENTI

- Descrizione degli investimenti (effettuati e previsti) e relativi ammortamenti capacità produttiva e valutazione comparativa rispetto alla concorrenza

## 8 - BILANCIO DI PREVISIONE

La parte precedente del business plan è servita a fornire tutte le informazioni inerenti all'idea imprenditoriale, la professionalità necessaria per il suo sviluppo, il mercato prescelto, le persone coinvolte, i mezzi e le attrezzature necessarie.

Dai dati qualitativi bisogna estrapolare le informazioni quantitative: è necessario sviluppare un'analisi preventiva dei costi/ricavi, individuare le voci di entrata e uscita di cassa, l'ammontare degli investimenti necessari e gli eventuali finanziamenti da richiedere.

*Un progetto imprenditoriale deve risultare fattibile da un punto di vista sia economico che finanziario: risulta conveniente se consente di raggiungere in tempi ragionevoli un equilibrio reddituale e successivamente di conseguire un risultato positivo, mentre è fattibile finanziariamente se vengono predisposte le opportune coperture ai fabbisogni monetari previsti.*

Occorre elaborare le proiezioni economico-finanziarie, per poi compilare un bilancio previsionale.

Domande da porsi: Quanto costa e quanto rende l'attività? Dispongo dei fondi necessari per avviare l'impresa? In quanto tempo è possibile rientrare nel capitale investito? L'idea è economicamente valida e quindi fattibile?

**FINALITÀ:** verificare la redditività e la fattibilità del progetto imprenditoriale.

A cura della Provincia di Bologna  
Assessorato alle Attività Produttive e Turismo  
Via Benedetto XIV, 3 - 40125 Bologna  
Unità operativa Nuove imprese - Progetti d'impresa