



# Come redigere un business plan

Il presente documento intende fornire un supporto operativo alla redazione del business plan, indicando gli aspetti che sono ritenuti indispensabili per produrre un piano di impresa esauriente ed in grado di fornire tutti gli elementi per la valutazione da parte degli organi preposti. Alcune delle sezioni indicate potranno essere più sviluppate in sede di redazione, altre meno, ma in generale si suggerisce di tentare di coprire tutti gli aspetti richiesti anche laddove si ritiene di avere meno elementi a supporto delle informazioni fornite.

Il documento dovrà essere di una **lunghezza indicativa di 30 pagine** a cui si consiglia di utilizzare il modello finanziario AIFI messo a disposizione.

Particolarmente importante, infine, è l'**executive summary**, che deve obbligatoriamente essere prodotto in italiano e in inglese secondo le indicazioni descritte di seguito e non deve avere una lunghezza superiore alle **3 pagine**.

Per informazioni:

Università degli Studi di Verona  
Area Ricerca - Liaison Office

Via San Francesco, 22 - 37129 Verona  
email: [sviluppo.ricerca@ateneo.univr.it](mailto:sviluppo.ricerca@ateneo.univr.it)



## LA STRUTTURA DEL BUSINESS PLAN

Il business plan è un documento fondamentale che consente di determinare obiettivi e strategie che il futuro imprenditore si pone di raggiungere o implementare e permette inoltre di evidenziare eventuali punti di debolezza del progetto. È importante infine utilizzare nella stesura dello stesso un linguaggio tecnico e professionale ma non specialistico.

### Executive Summary (in italiano ed inglese)

In questa sezione viene riportata una breve ma efficace sintesi (2/3 pagine) dei contenuti del business plan. In particolare dovranno essere presenti:

- 1) **La descrizione sintetica dell'azienda**, limitandosi alla denominazione sociale e all'attività che si intende svolgere
- 2) **La descrizione sintetica del progetto**, in cui risultino evidenti oltre ai contenuti e agli obiettivi del progetto stesso, le principali azioni che si intende porre in essere per la sua realizzazione e i risultati attesi.

In particolare del progetto devono essere segnalati gli elementi maggiormente caratterizzanti, originali e distintivi che ne influenzano la validità prospettica. Con riferimento alle azioni realizzative si dovrà descrivere le principali direttrici di azione tramite le quali si intende dare attuazione al progetto. Infine, per quanto riguarda la presentazione dei risultati attesi è necessario indicare la probabile evoluzione dei principali indicatori di performance, non solo economici (ricavi, utili attesi, flussi di cassa) ma anche in termini competitivi (incremento previsto della quota di mercato, nuovi mercati coperti)

A titolo esemplificativo si riportano alcuni dati utili da inserire:

- i bisogni che l'impresa intende soddisfare con quali tipi di prodotti/servizi;
- le premesse (storia) e lo stadio di sviluppo dell'idea, in particolare dei prodotti/servizi (eventuale evidenza di accettazione da parte di clienti o di giudizi positivi di esperti);
- il mercato/segmenti a cui intende indirizzare l'offerta e con quali obiettivi (quantificare le dimensioni del mercato);
- la concorrenza ed il posizionamento (vantaggi) competitivo;
- il team imprenditoriale/manageriale ed il background di esperienza;
- gli aspetti essenziali operativi ed organizzativi (commerciali, tecnici, produttivi, amministrativi);
- i rischi e le protezioni/difese (legali/gestionali);
- i principali traguardi distribuiti nel tempo ed i vincoli (risorse finanziarie, manageriali ecc.);
- la sintesi dei risultati economici e dell'assetto finanziario/patrimoniale (caso base, eventualmente più favorevole e meno favorevole).

### Descrizione dell'impresa

In questa sezione possono essere sintetizzati tutti i dati aziendali relativamente ai punti di seguito elencati:

- 1) **Profilo aziendale**: denominazione dell'azienda, la sua sede legale, il settore di attività e la forma giuridica assunta
- 2) **Assetto proprietario**: è necessario specificare i soggetti economici, indicando i soggetti che detengono azioni o quote della società e la percentuale posseduta ed eventuali partnership con imprese italiane ed estere.
- 3) **Mission and vision statement**: si tratta di un punto importante in quanto permette di conoscere non solo la natura dell'attività aziendale, ma l'idea imprenditoriale che si riflette nei prodotti/servizi nei mercati di riferimento, nei bisogni che si intende soddisfare, nella tecnologia adottata, nella struttura organizzativa e negli elementi di differenziazione rispetto alla concorrenza.



- 4) **Dati economico-finanziari maggiormente significativi:** dati essenziali che consentono al potenziale finanziatore di esprimere un giudizio in merito alla solidità, liquidità e redditività che l'impresa è in grado di garantire

### **Offerta**

Descrivere cosa l'azienda produce ed offre sul mercato. In particolare, specificare il bisogno che l'azienda ambisce a soddisfare, va descritta la gamma di prodotti offerti, senza entrare in un livello di dettaglio troppo elevato poiché i lettori non sono esperti. Inserire comunque le caratteristiche fisico-tecniche e i relativi servizi erogati come ad esempio assistenza pre-vendita, assistenza post-vendita, manutenzione. Infine evidenziare i fattori che rappresentano elementi di differenziazione rispetto ai principali concorrenti.

### **Mercato target**

Rappresenta l'insieme dei clienti, attuali o potenziali con caratteristiche omogenee tra loro e potenzialmente interessati all'acquisto. La descrizione deve essere sia qualitativa e quantitativa. Con la prima si va ad individuare principali attributi dei potenziali clienti (variabili geografiche, demografiche, socio-economiche). Per analisi quantitativa si fa riferimento alla quantificazione in termini di potenziale livello di fatturato o numero di prodotti vendibili nel mercato. È opportuno non fermarsi ai dati relativi all'ultimo anno ma dare indicazioni sul trend.

### **Sistema competitivo**

Individuare i competitors diretti che offrono prodotti simili in particolare in questa sezione devono essere date informazioni relative a:

- Dimensione
- Localizzazione
- Esperienza nel settore
- Quota di mercato
- Qualità dell'offerta
- Strategie di prezzo
- Livello tecnologico
- Grado di integrazione verticale
- Canale distributivi
- Segmenti di mercato serviti
- Strategia di marketing adottate

In questa sezione è importante anche analizzare ***l'evoluzione della concorrenza***.

Qualche esempio di domanda che ci si può porre è: com'è cambiato il panorama dei concorrenti negli ultimi anni? Quali variazioni sono immaginabili nel prossimo futuro?



## Strategie

La strategia va a definire i macro obiettivi prefissati dall'imprenditore e il modo in cui si intende perseguirli mantenendo per lo più un'ottica di medio-lungo periodo. Ad esempio dopo l'analisi competitiva si deve scegliere tra due tipi di strategie: **strategie di differenziazione** o **strategia di leadership di costo**. La **prima** strategia ruota intorno all'offerta di un prodotto differenziato per il quale il cliente riconosce l'unicità ed è disposto a pagare un premium-price. In questa strategia è importante far emergere: il posizionamento dell'azienda rispetto alla concorrenza in termini di prezzo praticato, gli elementi di differenziazione e come questi vengano percepiti dai propri clienti ed infine il posizionamento dell'offerta aziendale rispetto ai prodotti concorrenti, mettendo in rilievo elementi di differenziazione.

Il **secondo** tipo di strategia, leadership di costo, si dovrà indicare il posizionamento dell'azienda in relazione ai costi e di conseguenza al prezzo di vendita, le voci di costi sulle quali si è scelto di far leva: i vantaggi di costo possono derivare da una serie di fattori come ad esempio nelle economie di scala e di esperienza.

## Scelte operative

Le scelte operative coinvolgono le diverse aree aziendali: le vendite ed il marketing, la produzione e la struttura organizzativa. Per quanto riguarda le vendite e il marketing l'impresa dovrà descrivere i canali di vendita utilizzati suddivisi in canali diretti e indiretti, le politiche di comunicazione adottate come ad esempio la tipologia di pubblicità. La produzione invece deve concentrarsi sull'articolazione del processo produttivo e/o erogazione del servizio, in particolare utilizzo di tecniche particolari utilizzo di eventuali brevetti, qualità intesa come tipologia di controllo qualitativo adottato ed eventuali certificazioni ed infine know-how ovvero conoscenze e capacità detenute in azienda. Sarà importante inoltre specificare la futura organizzazione aziendale, infatti un'organizzazione efficace ed efficiente può determinare vantaggi differenziali rispetto ai propri competitors. Sarà necessario riportare un organigramma aziendale con i ruoli chiave e dovrà essere commentato.

## Il progetto

Molti business plan sono carenti in questa parte poiché non consentono di individuare facilmente ciò che realmente chi sviluppa un determinato progetto si propone. In particolare si dovrebbe indicare in che cosa consiste il progetto, gli elementi di innovatività rispetto ai principali prodotti/servizi già offerti e le opportunità di mercato che si intende cogliere.

**Obiettivi e risultati:** formalizzare i contenuti del progetto è sicuramente un primo passo importante per comprendere meglio come organizzarlo e svilupparlo ma non è certamente sufficiente. Per questo è importante identificare obiettivi e risultati. Per obiettivi si intende le tappe di avvicinamento per la realizzazione progressiva del progetto. Mentre per risultati si intende le realizzazioni da conseguire in termini quantitativi e quantitativi-monetari.

**Tempi di realizzazione:** attenta analisi previsionale dei tempi necessari per la realizzazione



### **Analisi SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threat)**

In questa fase si dovranno descrivere i fattori interni suddivisi in due categorie: positive e negative. Poi dovranno essere valutate i fattori esterni suddivisi in opportunità e minacce o rischi.

### **Piano economico-finanziario**

Il piano economico-finanziario si sostanzia nella redazione di bilanci previsionali composti da: stato patrimoniale, conto economico e rendiconto finanziario riferiti ad un orizzonte temporale massimo di 5 anni. La qualità di un piano economico-finanziario dipende dall'accuratezza e dalla fondatezza delle assunzioni poste alla base del progetto. Ciascun valore deve essere analiticamente commentato nel piano economico-finanziario. A tale scopo è necessario predisporre una parte introduttiva denominata "**assumption**" dove viene indicato come i valori sono stati stimati.

### ***I legami tra le tavole previsionali***

Per redigere un piano economico-finanziario affidabile è necessario che le tavole previsionali sono tra loro strettamente collegate ed i valori contenuti presentano delle connessioni logiche. Si riportano alcuni esempi per fare chiarezza.

#### Caso 1

Una crescita stimata dei ricavi avrà delle ricadute in termini di aumento dei crediti verso clienti e successivamente di maggiore liquidità.

#### Caso 2

Una crescita nei volumi di produzione non necessariamente produce un proporzionale aumento dei ricavi: parte del prodotto infatti può risultare a fine periodo ancora in giacenza nel magazzino.

#### Caso 3

Previsioni di crescita del volume di attività sono necessariamente collegate ad un maggiore consumo di risorse. Nel conto economico previsionale è necessario considerare l'effetto che l'aumento di produzione ha sui costi. Dal punto di vista finanziario si deve considerare la forma di copertura delle future uscite di cassa.

#### Caso 4

Una previsione di maggiori investimenti è inevitabilmente collegata ad un deflusso di risorse finanziarie (rendiconto finanziario) e a fine periodo ad una crescita degli ammortamenti.

#### Caso 5

La previsione di una crescita produttiva può richiedere un aumento della quantità di dipendenti e/o una modificazione della qualità dei medesimi. In questo modo si dovranno indicare a conto economico l'aumento dei costi del personale. Questo aumento è connesso ad un'uscita di risorse finanziarie. La parte di esposizione verso il personale o gli enti previdenziali ancora in essere alla data di chiusura dello stato patrimoniale è considerata quale maggiore debito.

### ***Gli indici di bilancio***

Per la valutazione del piano economico-finanziario si tiene conto di un sistema di indici. Gli indici sono ricondotti dal valutatore solitamente a quattro dimensioni di analisi:

**solidità:** intesa come capacità dell'azienda di perdurare nel tempo in modo autonomo

**redditività:** rappresenta dal rapporto tra una prescelta configurazione di reddito ed il correlato volume di capitale necessario per produrlo

**liquidità:** intesa come capacità dell'azienda di generare flussi finanziari e monetari tale da mantenere un costante bilanciamento tra attivo e passivo a breve.