

Guida Come fare un Business Plan



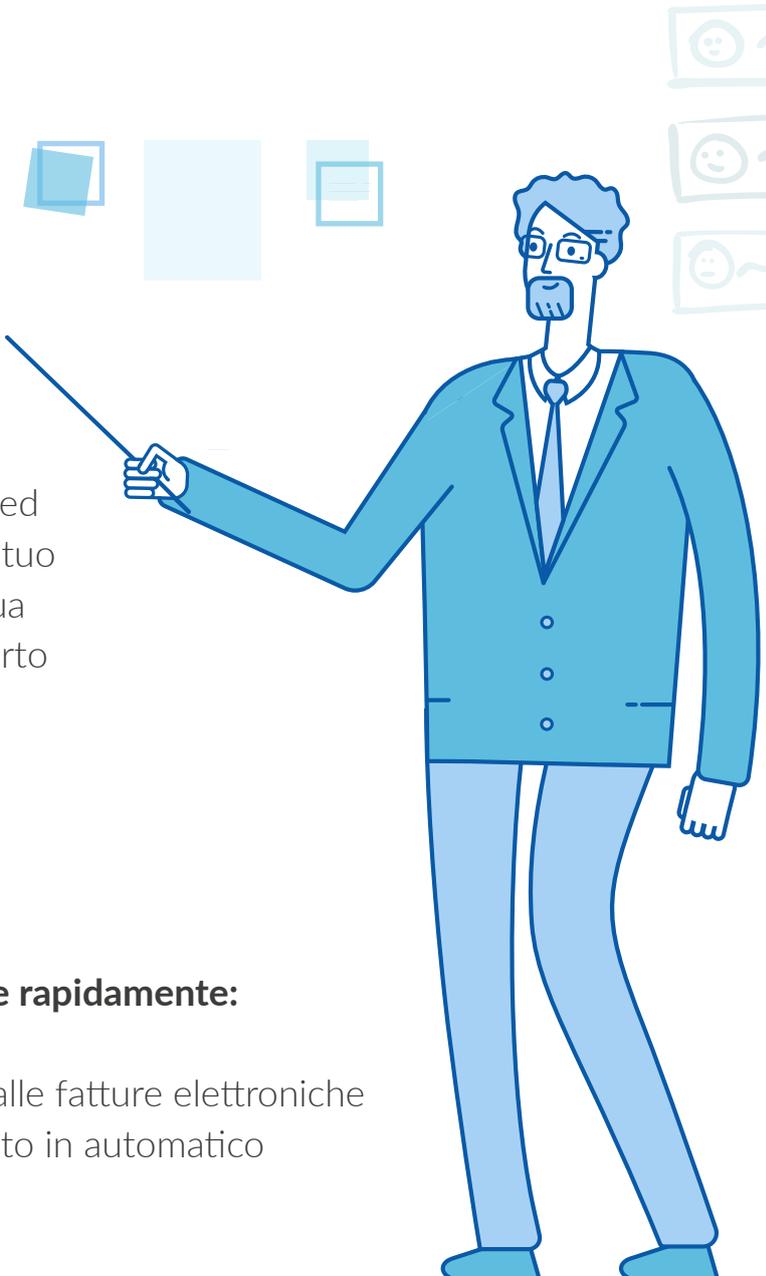
La Guida completa di Danea a come fare un Business Plan. Una guida passo passo alla redazione del tuo progetto imprenditoriale.

Sommario:

Introduzione: Cos'è un Business Plan e a cosa serve?.....	pag 2
1. L'Executive Summary nel Business Plan.....	pag 3
2. La descrizione dell'impresa.....	pag 8
3. La descrizione e illustrazione dei prodotti o servizi.....	pag 9
4. L'analisi del settore.....	pag 11
5. L'analisi di mercato.....	pag 12
6. La strategia di marketing.....	pag 13
7. La struttura del management.....	pag 14
8. Il piano di realizzazione o piano operativo.....	pag 18
9. L'analisi finanziaria: capitali necessari e informazioni finanziarie.....	pag 21

Il Software Gestionale Potente, Semplice e Intuitivo!

Con Easyfatt gestisci in modo rapido ed efficace le molteplici attività legate al tuo business senza sottrarre tempo alla tua occupazione principale...che non è certo quella di inserire dati nel computer!



Danea Easyfatt ti permette di gestire rapidamente:

- il ciclo di vendita
- tutti i tipi di fatture: dalle parcelle alle fatture elettroniche
- gli acquisti e il magazzino aggiornato in automatico
- ...e molto di più!

**EASYFATT SI ADATTA ALLA TUA ATTIVITÀ E TI FA RISPARMIARE TEMPO
GRAZIE ALLE MOLTE FUNZIONI CHE TI SEMPLIFICANO LA VITA!**



Prova Danea Easyfatt

PROVA GRATIS ORA >

[Scopri di più su danea.it/software/easyfatt](https://danea.it/software/easyfatt)

Intro: Cos'è un Business Plan e a cosa serve?

Per qualsiasi iniziativa d'impresa, non solo se appartenente ad un settore innovativo, il **Business Plan** è uno strumento di gestione fondamentale, un documento programmatico, strategico e analitico dalle molte e differenti finalità:

- **Fornire una guida strategica**, un elenco di passi che verranno calcati e di obiettivi che ci si aspetta di raggiungere. Navigare senza meta e senza una rotta può essere fortemente controproducente, soprattutto in acque economiche burrascose come quelle di questi giorni, risulta quindi fondamentale porsi obiettivi intermedi a breve e medio termine che permettano di identificare al meglio il percorso verso mete più ambiziose.
- **Aiutare ad identificare e valutare punti di forza e debolezza del progetto** e così individuare le strategie alternative praticabili.
- **Stabilire dei benchmark** (un punto di riferimento per una misurazione) sulla base del quale poter valutare le decisioni ed i risultati aziendali futuri. Essenzialmente posizionare una immaginaria asticella con la quale misurarci.
- **Fornire le informazioni di base per costruire la struttura finanziaria**, mettere a disposizione quindi delle informazioni dettagliate utili a quantificare il fabbisogno finanziario netto. Inoltre, il business plan è indispensabile per indicare la scelta delle fonti di finanziamento necessarie alla copertura del fabbisogno. Tutto questo serve come base per identificare le strategie finanziarie destinate ad aumentare il valore economico del capitale aziendale.
- **Reperire finanziamenti** sotto forma di credito (prestiti, mutui ecc...) o di capitale di rischio (Private Equity, IPO, altri finanziamenti). Ogni nuova impresa necessita di capitali per partire e senza un Business Plan è impensabile presentarsi a potenziali finanziatori.
- Promuovere i rapporti con possibili partner in joint venture e con clienti, fornitori e distributori.

Il Business Plan rappresenta quindi un processo ed un documento di gestione fondamentale per tutte le imprese. Vi sono però talmente tanti possibili settori, tante possibili imprese e tante possibili variabili che non è possibile proporre un modello standard di Business Plan. Quello che si può fare è identificare quali caratteristiche siano fondamentali per la sua redazione e quali siano le parti imprescindibili per una buona redazione del piano.

Prima di continuare ed approfondire le regole di come fare un business plan dobbiamo precisare che il **Business Plan non è un documento** statico il quale una volta redatto verrà accantonato e mai più guardato. **Ogni impresa tendenzialmente attraversa 3 fasi nella sua vita: l'avvio detto anche start-up, lo sviluppo e la maturità.** In genere il passaggio ad ogni nuova fase della vita di un'azienda corrisponde ad un incremento dei ricavi e del numero dei dipendenti (magari delle linee di prodotto, dei beni aziendali, dei settori di investimento ecc.) ed è richiesta una maggiore delega dei compiti di gestione. **Questi passaggi imporranno necessariamente un aggiornamento del Business Plan**, facendone un documento dinamico e un punto di riferimento essenziale per la gestione aziendale.

1. L'Executive Summary nel Business Plan

Se si vuole imparare come fare un business plan efficace si dovrà assolutamente diventare cintura nera di Executive Summary. L'Executive Summary è infatti la parte più importante di un business plan, quella sezione che introduce il documento stesso, permettendo a chi legge di farsi un'idea del progetto. Il suo valore fondamentale sta nell'essere il primo elemento esaminato da un potenziale investitore. Si potrebbe paragonare, sminuendo, all'esegesi o all'introduzione di un romanzo che devono essere redatti per saper cogliere l'attenzione del lettore il quale se non soddisfatto potrebbe decidere di non completare la lettura. E' importante quindi essere chiari, diretti ed avvincenti, arrivando subito al dunque.

L'Executive Summary conterrà gli elementi più rilevanti del piano e dovrà esporre in poche pagine la sua unicità e validità.

L'executive summary dovrà quindi:

Chiarire le fondamenta del piano.

Indicare in modo chiaro prodotti o servizi da sviluppare ed i mercati cui l'azienda si rivolge. Importante è essere chiari e mai ambigui in queste descrizioni che definiscono chi siete, cosa fate e in che settore lavorerete. Inoltre, nel preparare il Business Plan non dimenticare mai di dosare con sapienza l'ambizione degli obiettivi posti! Il modo perfetto per rovinare tutto è pensare di conquistare un mercato estremamente concorrenziale in tempi record e con risorse centellinate.

Spiegare le variazioni dei trends (andamenti) di crescita.

Soprattutto se l'azienda in questione proviene da mercati o periodi molto statici si deve fornire un'accurata analisi di questi andamenti. Fondamentale sarà descrivere con chiarezza e precisione i cambiamenti del mercato o dell'azienda e le ragioni di tali cambiamenti.

Evitare gli slogan. Un Business Plan non è una campagna pubblicitaria.

Se si ritiene che il prodotto presentato sarà il migliore sul mercato, si dovrà spiegarne il motivo nei dettagli con analisi obiettive e fattuali.

Dare priorità alla qualità.

Un piano ben scritto deve essere sintetico e pertinente ed avere una lunghezza compresa fra le 30 e le 50 cartelle (le cartelle sono una unità di misura editoriale, 1 cartella = 30 righe di testo per un totale tra i 1800 e i 2000 caratteri spazi compresi).

Per quanto riguarda l'executive summary invece, questo deve rientrare tra 1 e 3 cartelle massimo a seconda della complessità dell'impresa che si sta descrivendo.

Tener conto del fatto che la prima impressione è quella che conta.

Spesso le persone sono influenzate dalla prima impressione, quindi attento a: non fare affermazioni non supportate da dati, usare uno stile di scrittura professionale e puntuale, controllare che i numeri presentati quadrino e non lascino dubbi, organizzare il testo in modo chiaro consequenziale e lineare, attenzione agli errori ortografici, grammaticali o di punteggiatura.

Ricordare che i piani "appariscenti" sono controproducenti.

I business plan troppo "appariscenti" spesso vengono percepiti come "tutta forma e niente sostanza", un

qualcosa di futile, uno spreco di risorse finanziarie.

In ultima istanza ricorda che è consigliabile citare fonti esterne, attendibili ed indipendenti per sostenere quanto si afferma nel piano. Soprattutto le dichiarazioni relative al mercato target e alla concorrenza devono essere supportate, nei limiti del possibile, da informazioni di terzi indipendenti donando maggiore credibilità alle previsioni.

Evita in ogni modo l'uso di un linguaggio ambiguo. I termini vaghi come "può darsi", "probabilmente", "forse" negli affari non trovano posto e possono inoltre avere un effetto negativo su un potenziale investitore o partner che legge. Prediligi sempre un tono positivo e deciso.

Approfondimento

Executive Summary: definizione e significato

Cos'è l'**executive summary**? Come suggerisce la parola stessa, è un **riassunto elaborato apposta per manager** che necessitano di farsi un'idea di un documento lungo, senza perdersi troppo tempo o senza doverlo scorrere completamente.

Redarre un executive summary per un **business plan** vincente è un'operazione non semplice. L'executive summary è la parte più importante del business plan, la sezione che viene scritta solo al termine della stesura dell'intero piano e che **presenta il progetto imprenditoriale** oggetto del piano di business cercando di **riassumerlo in poche parole e concetti**.

L'**executive summary concentra e riassume il business plan conservandone sequenza e struttura**. Una sorta di sommario dei punti focali per permettere a chi lo legge di avere immediatamente un'idea del contenuto e procedere con facilità ad una lettura dinamica e trasversale.

È l'**ultima cosa che si scrive, ma sarà la prima cosa ad essere letta** e la sua funzione non è mai meramente riassuntiva, ma il suo obiettivo primario è quello di essere persuasivo.

*Il lavoro dell'executive summary è quello di vendere, non descrivere.
- Guy Kawasaki*

Come scrivere un executive summary: contenuto e forma

Solitamente in un executive summary di ogni business plan che si rispetti vi sono degli elementi irrinunciabili.

Il summary infatti deve generalmente includere pochi ma semplici argomenti chiave: una descrizione della compagnia (compresi prodotti e/o servizi venduti), la mission, il management, il mercato di riferimento e la potenziale clientela, il marketing e le vendite, i competitor, i passi operativi, i piani finanziari e le stime. Il summary dovrà includere tutte le informazioni e i dettagli che non si vuole far assolutamente perdere al lettore. In conclusione, come già detto, l'executive summary concentra e riassume il business plan conservandone sequenza e struttura.

Quindi, è necessario che almeno ogni singolo capitolo del business plan venga citato, sintetizzato e accompagnato da brevi considerazioni:

- La descrizione dell'impresa
- La descrizione ed illustrazione dei prodotti o servizi
- L'analisi del settore
- L'analisi di mercato
- La strategia di marketing

- La struttura del management
- Il piano di realizzazione o piano operativo
- L'analisi finanziaria: capitali necessari e informazioni finanziarie

Alcune accortezze sono da tenere rispetto al contenuto e alla forma dell'executive summary nel caso in cui il business plan abbia degli scopi specifici d'uso:

- Business plan per reperire finanziamenti, quindi diretto a potenziali investitori;
- Business plan interno o strategico, quindi diretto al management interno o a consulenti.

Executive summary per investitori

Se il business plan che si sta scrivendo ha lo scopo specifico di attrarre investimenti o prestiti sarà centrale specificare l'entità del finanziamento richiesto e, nel caso di un investimento, la percentuale di partecipazione di capitale offerto in cambio (i dettagli più profondi e tecnici potranno essere demandati in capitoli specifici).

Essere persuasivi è la nostra missione! L'esposizione deve stimolare il potenziale investitore a continuare la lettura e approfondire i singoli punti nei capitoli interni; ed infine convincerlo a investire e sposare l'idea di business.

Executive summary per un piano interno

Nel redigere un business plan per uso interno, operativo o strategico l'executive summary potrà essere scritto in maniera più asciutta e diretta. Lo scopo in questo caso non è quello di convincere ma di sintetizzare in maniera chiara e puntuale:

- lo scopo del piano,
- le risorse chiave,
- gli investimenti pianificati,
- i dettagli di prodotti o servizi in oggetto e le loro caratteristiche,
- il mercato e le sue caratteristiche,
- gli obiettivi e i benchmark.

Come è ovvio non sarà necessario invece ripetere le informazioni basilari relative al business, ai prodotti, al team di lavoro o altri dettagli superflui per l'uso interno.

Come scrivere un executive summary: la lunghezza

Quanto lungo deve essere l'executive summary del mio business plan? Questa è una delle questioni più discusse.

I pareri sono discordanti: c'è chi sostiene che tutto dovrebbe riassumersi in una pagina, altri ritengono che la lunghezza ideale sia tra le 3 e le 5 pagine, e altre scuole di pensiero parlano di un 5-10% dell'intera lunghezza del documento.

L'unico filo conduttore sembra essere la sintesi.

A parere di chi scrive, la lunghezza dell'executive summary dovrà essere comunque:

- proporzionale alla complessità delle informazioni che riassume ed esalta;
- adatta al target per cui è stato pensato il business plan.

In qualsiasi caso i due guru [Guy Kawasaki](#) e [Tim Berry](#) elencano nei rispettivi blog dei consigli molto interessanti da prendere in considerazione.

Come scrivere un executive summary: i consigli dei guru

L'executive summary secondo Tim Berry

Tim Berry, fondatore della Palo Alto Software e co-fondatore della Borland International, una delle voci di maggior peso quando si parla di business plan, sintetizza in soli 3 punti le sue linee guida per un executive summary vincente:

- **Mai sprecare parole:** per Berry è fondamentale non sprecare spazio e tempo utile di lettura. Investitori e manager si aspettano una sintesi focalizzata anche nei business plan più complessi e voluminosi, e non vogliono perdere tempo leggendo informazioni non essenziali.
- **La lunghezza migliore è una pagina.** È importante sottolineare i punti principali del piano e renderli il più concisi possibile. Lo scopo è attirare il lettore nei capitoli e non spiegare ogni dettaglio del tuo business.
- **L'executive summary non è un abstract e non è un business model canvas.** Il summary è l'introduzione al business plan, non è un sunto tecnico nè un documento a se stante.

L'executive summary secondo Guy Kawasaki

Guy Kawasaki è uno dei guru più acclamati a livello mondiale nell'ambiente delle startup innovative e tecnologiche. È un ex dipendente dell'Apple Computer responsabile del marketing del computer Macintosh nel 1984, ideatore del concetto di evangelista nel mondo dell'elettronica di consumo e attuale CEO di garage.com, una società che finanzia iniziative a tecnologia avanzata nella Silicon Valley.

Kawasaki sintetizza in 9 componenti il contenuto di un'executive summary efficace. Come è chiaro anche Guy Kawasaki si riferisce a un business plan per la ricerca di finanziamenti:

1. **La frase ad effetto:** la frase (o due) che apre il summary definisce il tono del resto documento e deve spiegare in poche sillabe perchè il proprio business è da considerare una grande idea.
2. **Il problema:** è fondamentale spiegare qual è il problema che il proprio business andrà a risolvere, il motivo stesso di vita del business.
3. **La soluzione:** ovvero cosa offre l'azienda (il prodotto e/o il servizio) e a chi lo offre. Il linguaggio deve essere comune ed evitare acronimi o altre parole che possano risultare sconosciute a chi legge. Questo è il punto in cui si spiega come l'azienda crea valore.
4. **L'opportunità:** indicare la segmentazione del mercato di riferimento, la grandezza, la crescita prevista e le dinamiche (quanti diverranno clienti, l'ammontare del fatturato, la velocità di crescita, ecc.).
5. **Il vantaggio competitivo:** la competizione nel mercato esiste sempre e comunque. Senza competitor non esiste mercato. Il consiglio è quello di capire il proprio vantaggio competitivo e dichiararlo chiaramente. Essere meramente un early mover non basta.
6. **Il modello:** chiarire come si genererà reddito e da quale fonte e spiegare perché il proprio modello sarà scalabile ed efficace, oltre che efficiente dal punto di vista della gestione del capitale. Indicare espressamente le metriche attraverso la quali si effettuerà una valutazione e i risultati che si raggiungeranno entro un lasso di tempo che andrà dai 3 ai 5 anni.
7. **Il team:** indicare il motivo per cui il proprio team ha le caratteristiche giuste per riuscire in quello che è chiamato a fare. Niente CV, è più indicato riportare il background di esperienze che portano forza al progetto. All'occorrenza si può anche citare i brand per cui i membri del team hanno lavorato se sono noti e significativi per il proprio business.
8. **La promessa:** il momento dell'elevator pitch è quello in cui sostanzialmente si fa una promessa all'investitore: quella di fargli guadagnare molto denaro. Ciò sarà possibile solo se l'azienda sarà in grado di raggiungere un alto ritorno sul capitale investito. La ricapitolazione delle stime finanziarie, da inserire in questo punto, dovrebbe mostrare chiaramente questi obiettivi. È consigliabile essere strettamente analitici e indicare costi, ricavi, perdite/profitti, flussi di cassa e numero di unità del personale, rapportati ad un periodo di 5 anni, così come key driver quali numero di clienti e unità vendute.
9. **La richiesta:** questo è il punto in cui rendere esplicito l'ammontare di capitale richiesto all'investitore. Una

cifra che indica la somma minima di denaro necessaria a raggiungere il primo grande traguardo aziendale. È preferibile chiedere un po' di più ma mai meno di quel che serve per il business. Inoltre, è utile indicare eventuali future richieste di ulteriore capitale.

Scopri la [Guida Danea alla redazione del Business Plan >](#)

2. La descrizione dell'impresa

Questa è la sezione dedicata alla descrizione più approfondita della società, sezione con la quale si apre il vero cuore del business plan; questa ha lo scopo di illustrare in modo puntuale la natura dell'impresa e descriverne le caratteristiche fondamentali partendo dalla mission (che non è mai semplicemente fare denaro) e passando dalla esposizione degli obiettivi di breve, medio e lungo termine, dei punti di forza e di debolezza e dei fattori di successo; fino ad arrivare, se necessarie e presenti, ad informazioni generali come: il tipo di società e data di costituzione, i cambiamenti passati e/o previsti della forma giuridica della società, gli investitori ed amministratori e l'organigramma.

In questa sezione deve emergere, ad esempio, se l'impresa è industriale, di commercializzazione al dettaglio o di servizi, qual è il suo mercato di riferimento, dove si colloca all'interno del mercato, qual è l'offerta che mette in atto, è locale o multinazionale, quale livello di sviluppo è stato finora raggiunto. E' in questa parte del business plan che si spiegano gli obiettivi da raggiungere, che naturalmente devono essere realistici, realizzabili e al tempo stesso in grado di attrarre l'attenzione dei potenziali finanziatori.

Per semplicità elenchiamo di seguito i punti che deve soddisfare questo capitolo del business plan:

- **In quale settore opera l'azienda?**
Una descrizione generale introduttiva seguita dai dettagli. Per l'esposizione è sempre consigliata una certa originalità che aiuti a trasmettere pienamente lo scenario competitivo in cui opera l'impresa.
- **Quali sono gli obiettivi della società?**
Gli obiettivi devono essere elencati nel modo più esplicito possibile includendo gli obiettivi finanziari e tutti i dettagli disponibili come: ricavi, utili lordi e netti, ritorno sugli investimenti (ROI). Fondamentale su questo tema è inoltre la definizione ed illustrazione dei cosiddetti **KPI (key performance indicators)** tipici del settore o della società.
- **Quali sono i fattori critici di successo della società?**
I fattori critici non sono gli obiettivi aziendali, ma sono i fattori che ne consentono il raggiungimento. In questa sezione si dovranno indicare le caratteristiche proprie del management, della organizzazione aziendale e dei suoi prodotti che hanno contribuito, o si prevede contribuiranno, al successo della stessa.
- **Quali sono i successi già conseguiti ed i punti di forza della società?**
Spiegare se si intende capitalizzare ed investire su ciò che in passato è stato un fattore di successo dell'impresa oppure se si desidera avviare nuove iniziative alternative o complementari basate su nuove competenze o su un diverso utilizzo di quelle già maturate.
- **Quali sono le difficoltà ed i punti di debolezza?**
Questa è una parte molto delicata e non secondaria del documento. Si devono infatti stilare difficoltà e punti di debolezza che minacciano il successo dell'impresa. Criticità che devono essere monitorate per essere contenute o eliminate. Ovviamente non ogni punto di debolezza può essere eliminato!
Sta all'imprenditore decidere le priorità, quali punti siano da affrontare e quali punti invece costituiscano un necessario compromesso strategico. La forma solitamente adottata per questa disamina è quella operata in base ad un calcolo costi/benefici.

3. La descrizione e illustrazione dei prodotti o servizi

Questa sezione è dedicata alla descrizione dei prodotti/servizi offerti dall'impresa, alla loro illustrazione approfondita ed ai piani per il futuro. Obbligatorio è specificare se i prodotti/servizi sono già esistenti e commercializzati, pronti per l'immissione sul mercato (indicando la data di lancio) o, nel caso in cui i prodotti siano in elaborazione (indicare il time to market). In questo capitolo si dovranno inoltre elencare le caratteristiche distintive del prodotto (es. marchio) o le possibili fonti di vantaggio competitivo che dovranno chiaramente essere dettagliatamente descritte.

In sintesi, la descrizione dei singoli andrà ad evidenziare:

- **Caratteristiche fisiche del prodotto**, utile includere come allegati opuscoli informativi, descrizioni dettagliate, disegni e/o fotografie;
- **Finalità**. Spiegare nel dettaglio le possibilità di impiego;
- **Attrattive**. Descrivere ciò che distingue il prodotto dell'impresa da quello degli altri;
- **Evoluzione**. Utile descrivere i passaggi evolutivi di sviluppo del prodotto e soprattutto le possibili evoluzioni future.

L'esposizione dei dettagli in questa sezione è però di vitale importanza, durante la stesura è quindi importante prendere in considerazione diverse voci a seconda che il prodotto/servizio sia attuale o futuro.

Per quanto riguarda i prodotti o servizi attuali:

- Il prodotto/servizio della società è coperto da forme legali di difesa della proprietà intellettuale (ad es. brevetto, marchi registrati, ecc.)?
- Come si distingue da quello della concorrenza?
- Quali vantaggi offre al cliente?
- Quali sono i vantaggi competitivi, i punti di forza e di debolezza e le caratteristiche del prodotto/servizio rispetto a quelli della concorrenza?
- Sono ipotizzabili obsolescenze o possibili perdite di quote di mercato?
- Quali sono i dettagli della produzione ed il mix di vendita di ciascun prodotto/servizio della società?
- Quali sono i listini e che politiche di prezzo sono previste e conseguentemente quali sono i costi ed il margine di profitto?
- Com'è composto l'attuale portafoglio clienti (sia utenti diretti che finali)?
- Quali sono i componenti (solo i componenti principali, non occorre entrare troppo in dettaglio)? Serve più che altro far comprendere la natura del prodotto e la dipendenza, se vigente, verso soggetti o risorse terze ed eventuali problemi attuali e/o futuri relativi alla fornitura dei suddetti componenti.
- Spiegare la **catena del valore** della nostra offerta (necessario più che altro quando si parla di realtà o modelli di produzione/somministrazione particolarmente strutturati).
- Quali sono i trends di vendita e di marginalità degli attuali prodotti?

Parlando di prodotti o servizi futuri:

- Sono in programma innovazioni?
- In caso di risposta affermativa, quali sono i tempi di sviluppo previsti?
- Quali sono i listini e che politiche di prezzo sono previste e conseguentemente quali sono i costi ed il margine di profitto?
- In che modo si prevede che cambieranno il mix di vendita e la redditività globale?
- Le innovazioni previste cambieranno sostanzialmente il posizionamento strategico e la catena del valore?

4. L'analisi del settore

Effettuare un'analisi di settore consente di decidere **in quali settori l'impresa opererà e come andrà a ripartire le risorse**. L'analisi di settore permette inoltre di disegnare lo scenario nel quale l'azienda opera e **definire i vantaggi competitivi, i fattori critici di successo e le principali minacce**.

Per avere una panoramica schematica di come si effettua una analisi di settore consigliamo la lettura del pdf basato su il libro di Grant "*L'analisi strategica per le decisioni aziendali*", Il Mulino, 2011, Capitolo III "*L'analisi di settore*". Interessante e molto utile anche l'approccio schematico all'analisi di settore detto "*Modello delle cinque forze competitive*" ideato da il celeberrimo Michael Eugene Porter professore alla Harvard Business School dove dirige l'Institute for Strategy and Competitiveness.

- [Analisi di settore >](#)
- [Modello delle cinque forze competitive di Porter >](#)

5. L'analisi di mercato

Consequente all'analisi del settore è l'analisi di mercato che consta nell'acquisizione ed elaborazione profonda dei dati utili a disegnare l'ambiente in cui l'impresa andrà a collocarsi con la sua offerta. L'analisi di mercato mette sotto la lente di ingrandimento fattori chiave come i fattori decisionali chiave che veicolano la scelta d'acquisto dei potenziali clienti e molti altri dettagli che cambiano a seconda del tempo e del budget a disposizione per l'approfondimento.

Spesso una delle complicazioni che si presentano ad una impresa nel fare un business plan e nello specifico nell'esecuzione di un'analisi di mercato è la difficoltà di accesso a dati profondi di un mercato specifico o ancora la non esistenza di dati precisi e univoci.

Un punto di partenza può essere:

- [Come fare un'analisi di mercato: la guida per la tua impresa e il tuo business plan >](#)
- [Come scrivere un'analisi di mercato per il tuo business plan >](#)

6. La strategia di marketing

La strategia di marketing altro non è che l'insieme delle linee guida lungo le quali l'azienda, nel medio-lungo periodo, vuole e deve procedere per conseguire e raggiungere gli obiettivi che ci si è posti.

Quindi, come fare un business plan senza approfondire le linee guida che detteranno la rotta del nostro operato?

Per definire le strategie che dovranno guidare le scelte aziendali sarà necessario ovviamente prendere in considerazione le analisi di settore e di mercato e andare quindi a definire le cosiddette leve del Marketing Mix:

1. **Prodotto:** non solo il prodotto/servizio in senso fisico e concreto, ma le sue qualità, la linea di appartenenza, il servizio post vendita, la garanzia, etc;
2. **Prezzo:** il prezzo di vendita del prodotto/servizio deve tenere in considerazione i costi aziendali, i prezzi praticati dalla concorrenza, le politiche di prezzo, gli sconti, le modalità ed i tempi di pagamento;
3. **Punto vendita (distribuzione):** le modalità di distribuzione del tuo prodotto. Se vi sono punti vendita diretti, se vi sono intermediari (ad esempio un grossista), se la distribuzione avviene anche online e come;
4. **Promozione:** tutte le attività di pubblicità, comunicazione e pubbliche relazioni atte a far conoscere il tuo prodotto/servizio al mercato.

Grazie alle indicazioni inserite in questa sezione potrai poi definire le attività pratiche di marketing che metterai in atto, le quali verranno raccolte nel:

- [Piano di Marketing >](#)

7. La struttura del management

Qualsiasi sia l'impresa, indipendentemente dal settore di appartenenza o dalla sua grandezza, **sono le persone che fanno la differenza**. La migliore idea di business può risultare totalmente fallimentare se amministrata da manager non all'altezza. Ugualmente la presenza di **un management solido e preparato è assolutamente fondamentale anche agli occhi di potenziali investitori** che spesso valutano le proposte che ricevono non sull'idea o sul prodotto, ma sulle qualità e capacità del team che deve svilupparle.

I requisiti che deve possedere il team affinché la serie di interrelazioni che la contraddistinguono siano efficienti per il raggiungimento degli obiettivi sono:

- lo scopo comune ed una visione armonica verso l'obiettivo prefissato;
- il numero, il tipo e le caratteristiche dei singoli membri, devono essere funzionali all'obiettivo, in termini di adeguatezza;
- devono aver definiti precisamente compiti e competenze, essere inquadrati gerarchicamente e avere una norma chiara per il mantenimento dell'insieme dei rapporti costituiti.

Ecco perchè questa sezione del business plan necessita di una certa attenzione nella sua compilazione.

Le tre fasi che portano alla composizione del capitolo dedicato alla struttura del management sono:

- Identificazione delle funzioni;
- Indicazione di caratteristiche e competenze;
- Presentazione delle persone.

La Definizione di organizzazione e struttura sono utili ad individuare le funzioni svolte dai vari collaboratori con le rispettive responsabilità. Rispetto a questo si dettaglierà la parte riguardante la parte personale, ovvero il management con i cv relativi, individuando la persona giusta per ogni singolo ruolo.

La prima fase del lavoro riguarda l'**identificazione delle funzioni aziendali** in base all'attività che vogliamo svolgere; ad esempio:

- **Produzione:** si occupa dell'individuazione della tecnologia più idonea e controllare ad esempio le macchine e la struttura garante del processo di lavorazione;
- **Approvvigionamento:** garantisce la sicurezza degli acquisti delle materie prime e di tutto ciò che è necessario alla produzione, definendo scorte e tempi di acquisto;
- **Marketing:** definisce ed illustra le strategie dell'impresa e mette in relazione prodotti/servizi con il mercato individuandone le opportunità, studiando e applicando le mosse necessarie a coglierle;
- **Vendita:** non limitata alla mera questione commerciale e di distribuzione ma comprendente la parte di assistenza al cliente nella fase post-vendita;
- **Ricerca e sviluppo:** l'assicurazione del vantaggio competitivo continuo attraverso l'individuazione periodica di nuovi processi e nuovi prodotti;
- Etcetera...

La seconda fase consiste nell'**individuare le caratteristiche e le competenze di ogni funzione**, spiegandone il perché, chiarendo così dei criteri di selezione. Specificare eventualmente, un probabile ampliamento dell'organico nel futuro e le motivazioni.

Potrebbe essere utile nel caso in cui la struttura dell'impresa fosse particolarmente strutturata, presentarne un organigramma che ne espliciti l'organizzazione.

A questo punto è venuto il momento della terza fase, ovvero **presentare le persone**. Sarà utile una breve presentazione dei curricula dei componenti chiave del management e della proprietà: titoli di studio, specializzazioni, esperienza (compresi precedenti incarichi). Importante indicare sinteticamente i successi conseguiti, se significativi, per l'impresa in questione. Potrebbe essere necessario in alcuni casi dilungarsi in presentazioni più dettagliate, in questo caso è meglio che queste vengano inserite in appendice al business plan.

Ovviamente la scelta migliore è dare risalto ad esperienze e competenze utili a ridurre il rischio tipicamente associato all'attività di impresa, soprattutto se si parla di start up o società in rapido sviluppo, sacrificando magari parti dei curricula personali meno inerenti anche se non meno prestigiose.

8. Il piano di realizzazione o piano operativo

Il piano di realizzazione o piano operativo esprime nei dettagli sistemi e modalità di realizzazione dei propri prodotti o di fornitura dei propri servizi. In pratica è il punto in cui si cerca di definire il passaggio dalla teoria alla pratica dimostrando di avere le competenze per portare l'idea e la vision alla loro effettiva realizzazione.

Il piano operativo prende in considerazione i **processi giornalieri** o meglio tutti i processi che si possono definire a breve termine e gli **obiettivi generali** ovvero le "pietre miliari" a cui si punta nel medio e lungo periodo che verranno utilizzate come benchmark per la verifica del successo dell'idea di business.

Essenziale in questa parte del business plan è fornire con la dovuta dovizia di particolari una descrizione di problemi e soluzioni relative a:

- Organizzazione pratica e procedurale del lavoro
- Organizzazione pratica e procedurale del capitale investito nei processi di produzione
- Organizzazione pratica e procedurale degli approvvigionamenti delle materie prime
- Tecniche produttive e di fornitura utilizzate
- Politiche adottate con la forza vendita
- Politiche adottate con i fornitori

Come per tutto il business plan anche in questa sezione si cercherà di essere chiari, logici e accurati nella descrizione, senza però cadere eccessivamente nel tecnicismo. Il business plan, non dobbiamo mai scordare, è un documento con funzione strategico-gestionale e non tecnica.

I contenuti sopra elencati sono ordinabili ed esponibili secondo 4 punti chiave:

1. Sviluppo del prodotto

Un sunto significativo delle politiche di ricerca e sviluppo;

2. Produzione

Paragrafo dedicato a risorse e processi che portano al risultato finale: prodotto o servizio che sia;

3. Assistenza post-vendita

Sempre più centrale in ogni attività, l'organizzazione dedicata al supporto e fidelizzazione del cliente è ormai il vero fulcro della competitività di molti settori;

4. Fattori di influenza esterni

Contenuto estremamente variabile da settore a settore, oltre che da molti altri fattori. Fondamentale però per una stima significativa di come dei fattori esterni potrebbero modificare l'attività produttiva o di fornitura.

Vediamo in dettaglio quali informazioni sono centrali per questi punti.

Sviluppo del prodotto

La descrizione dello sviluppo del prodotto vuole essere utile ad esprimere le scelte strategiche volte a migliorare i propri prodotti. L'aspetto relativo alle politiche di ricerca e sviluppo ha una altissima mutabilità a seconda del settore di appartenenza dell'impresa in oggetto e delle sue peculiarità. Ovviamente, più l'impresa in oggetto è ad alto valore / contenuto tecnologico / innovativo più chiaramente sarà necessario entrare nel dettaglio e più diventa centrale esporre approfonditamente gli aspetti legati a ricerca e sviluppo.

Gli aspetti pratici da considerare nella redazione di questa porzione del business plan sono:

- **Grado di fattibilità:** è necessario verificare e possibilmente documentare il gap che divide l'idea o il progetto dal prodotto finale;
- **Limiti di linguaggio:** ricordarsi sempre la vera funzione del business plan, se necessario è meglio inserire prospetti, progetti o documenti tecnici in appendice;
- **Curricula:** a volte è meglio una descrizione minuziosa dei curricula dei ricercatori che non della ricerca stessa, efficienza e capacità sono spesso più significativi di mille spiegazioni.

Produzione

Nello stilare la descrizione delle risorse e dei processi che compongono le attività produttive si deve tenere solo due accortezze:

- **Previsione dei flussi di cassa:** è essenziale che questa previsione sia il più possibile precisa in modo da verificare la possibilità o meno di pagare le risorse mese per mese;
- **Previsione delle possibilità di ampliamento:** necessaria a prevedere possibili aumenti di risorse finanziarie necessarie alla vita aziendale e alla scalabilità del modello di business.

Leggi anche: [Liquidità aziendale, cash flow e piccole imprese: guida base alla gestione finanziaria e dei flussi di cassa >](#)

Assistenza post-vendita

In mercati sempre più competitivi ha assunto sempre maggiore rilevanza il servizio offerto al cliente rispetto al prezzo come vettore della scelta da parte dei consumatori. Dedicare una cura particolare a tutto ciò che riguarda la assistenza fornita al cliente dopo l'acquisto può essere necessario in questi casi.

Importante tenere conto di alcuni aspetti:

- **Internalizzare o esternalizzare:** la scelta può essere dettata da fattori economici o di praticità e va argomentata. Esternalizzare può avere, ad esempio in una fase di start up, il vantaggio di avere un costo minore e può essere strategico, se ad esempio la società d'assistenza scelta è famosa, per una questione d'immagine e di credibilità.
- **Fidelizzazione:** seguire e coccolare il cliente nella fase post-vendita può essere un punto chiave per creare una comunità di clienti affezionati che di rimando potranno divenire "evangelist" stessi del nostro prodotto e brand.

Fattori di influenza esterni

Questa sezione serve a far luce sulle **possibili influenze esterne rilevanti che possano colpire, compromettere o modificare:**

- **Risorse produttive:** costi di materiale e manodopera;
- **Clienti:** cambiamenti nelle abitudini di consumo o nei bisogni;
- **Innovazioni tecnologiche:** effetti dell'avanzamento tecnologico e potenziali contromosse;
- **Normative:** cambi o novità normative che potrebbero colpire direttamente o meno il nostro business.

Importante è che per ogni fattore il business plan indichi: effetti, rischi e opportunità conseguenti e le contromosse da adottare.

9. L'analisi finanziaria: capitali necessari e informazioni finanziarie

Uno dei punti più dolenti quando si studia come fare un business plan è senza alcun dubbio il capitolo dedicato all'analisi finanziaria.

Questa parte del business plan cerca essenzialmente di dare risposta ad una serie di domande chiave:

- Quanto costa avviare l'impresa descritta nel business plan?
- Ci auto-finanziamo oppure cerchiamo fonti di finanziamento?
- In quanto tempo rientreremo e ripagheremo i finanziatori?
- Quali sono i piani di ammortamento dei macchinari e a quanto ammontano?
- Tutti i rifornimenti per l'azienda come verranno pagati e in quali modalità?
- Il nostro cliente tipo come e quando pagherà?

La compilazione di questa parte del business plan richiede senza dubbio delle competenze specifiche ed è la parte che più spesso viene affidata a consulenti. Questo capitolo del business plan è infatti chiave per convincere un potenziale finanziatore ad investire.

Ovviamente l'analisi finanziaria non servirà solo a trovare finanziatori, ma avrà anche il compito di farci comprendere se abbiamo o meno la copertura finanziaria per la nostra impresa!

Per approfondimenti su come redarre la sezione dedicata all'analisi finanziaria consigliamo la lettura: [Progettazione e business planning - L'analisi finanziaria >](#)

Il Software Gestionale Potente, Semplice e Intuitivo!

Con Easyfatt gestisci in modo rapido ed efficace le molteplici attività legate al tuo business senza sottrarre tempo alla tua occupazione principale...che non è certo quella di inserire dati nel computer!



Danea Easyfatt ti permette di gestire rapidamente:

- il ciclo di vendita
- tutti i tipi di fatture: dalle parcelle alle fatture elettroniche
- gli acquisti e il magazzino aggiornato in automatico
- ...e molto di più!

**EASYFATT SI ADATTA ALLA TUA ATTIVITÀ E TI FA RISPARMIARE TEMPO
GRAZIE ALLE MOLTE FUNZIONI CHE TI SEMPLIFICANO LA VITA!**



Prova Danea Easyfatt

PROVA GRATIS ORA >

[Scopri di più su danea.it/software/easyfatt](https://danea.it/software/easyfatt)



Semplifica la vita, migliora il lavoro.