

Guida per la redazione
del business plan



PattiChiari CON L'economia

a.s. 2009-2010



Indice dei contenuti

● Il concorso	1
● Nota metodologica e operativa	2-4
Che cos'è il business plan	2
A cosa serve un business plan?	3
Alcuni accorgimenti utili per la redazione del business plan	3
● Facciamo un business plan	5-15
Sommario (executive summary)	5
Descrizione del business	5
Mission	6
Analisi di mercato	6
Strategie	7
Leve operative di marketing (marketing mix)	10
Budget	13
● Le classi vincitrici della prima edizione a.s. 2008-09	16



Il concorso

Il concorso

Il concorso "Sviluppa la tua idea imprenditoriale" è stato pensato per offrire **agli studenti che hanno seguito il percorso didattico di "PattiChiari con l'economia"** un'occasione per mettere in pratica le nozioni acquisite.

La sfida proposta dal concorso è quella di concepire un'attività imprenditoriale attraverso la realizzazione di un vero e proprio **Business Plan**, cioè di un piano imprenditoriale che tenga conto di tutte le componenti economico-finanziarie legate alla nascita di una nuova attività commerciale.

L'impresa progettata dai partecipanti dovrà avere le seguenti caratteristiche:

- essere radicata nel territorio di riferimento per la scuola (quartiere, città, provincia);
- avere un valore anche di tipo sociale;
- sfruttare al meglio le opportunità offerte dal sistema bancario.

Come iscriversi al concorso

Il concorso è parte integrante del programma didattico "PattiChiari con l'economia". L'iscrizione della classe deve essere effettuata dall'insegnante collegandosi alla sezione dedicata al programma sul sito www.economiascuola.it ed inserendo i dati richiesti dal sistema.

Dopo aver iscritto la classe, l'insegnante deve coordinare e supervisionare il lavoro dei ragazzi nelle sue diverse fasi e, una volta concluso il progetto, dare la sua approvazione finale ed inoltrarlo alla Direzione del Premio.

Chi partecipa

La partecipazione è a gruppi, ciascuno costituito dalla classe, indipendentemente dal numero di studenti che lavoreranno attivamente alla creazione del piano imprenditoriale.

Come si partecipa

Per facilitare il lavoro degli studenti è stato elaborato un modello di Business Plan semplificato, che potrà essere completato on line oppure scaricato in formato Word e compilato successivamente. Utilizzando il software on line è possibile interrompere e memorizzare il lavoro in qualsiasi momento per poi riprenderlo successivamente. È inoltre previsto che più utenti possano lavorare contemporaneamente allo stesso progetto. Per essere facilitati nella redazione del piano di impresa gli studenti avranno a disposizione:

- la guida per la redazione del Business Plan;
- la possibilità di partecipare ad una lezione tenuta da un esperto di Banca per approfondire tutti gli aspetti collegati con la nascita di un'impresa. Questa opzione è prevista solo in alcune città. Per sapere quali consulta il sito www.economiascuola.it nella sezione "Per insegnare".



Nota metodologica e operativa

Premessa

La Guida per la redazione del business plan è stata sviluppata per favorire la partecipazione al concorso "Sviluppa la tua idea imprenditoriale", proposto a conclusione del programma didattico "PattiChiari con l'economia" come esercitazione pratica sui temi trattati in aula (tutte le informazioni sul concorso sono contenute nel quaderno didattico e sul sito www.economiascuola.it).

Al di là del concorso, questa guida rappresenta uno strumento molto utile per chi in futuro si troverà a dover realizzare un piano per lo sviluppo di un'impresa, evento con il quale gli studenti giunti agli ultimi anni della scuola secondaria superiore potranno verosimilmente essere chiamati a confrontarsi.

Ovviamente, la guida propone ai ragazzi un approccio semplificato e per alcuni aspetti approssimativo, finalizzato a farli ragionare su tutti gli aspetti fondamentali di un progetto di impresa. Rappresenta comunque un percorso assolutamente realistico, seguendo il quale è possibile realizzare un documento progettuale completo in tutte le sue parti: dall'analisi di mercato agli strumenti di marketing, dalla determinazione dei prezzi al piano finanziario.

La guida al business plan è complementare al software sviluppato per il concorso, utilizzabile dalle classi iscritte sul sito www.economiascuola.it

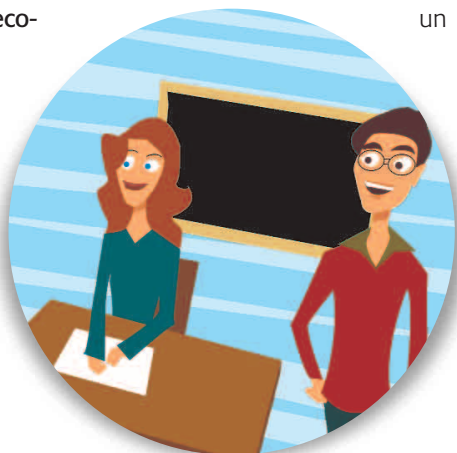
1. Che cosa è un business plan?

Il business plan è un "piano d'impresa", un documento organizzato nel quale viene formalizzata un'idea di business e la sua realizzazione. Si compone di un insieme di sezioni e sotto sezioni che riguardano la descrizione dettagliata dell'iniziativa di business, l'analisi dell'ambiente di riferimento, la formulazione degli obiettivi, delle strategie e delle leve operative, le previsioni economico finanziarie.

Un business plan segue tipicamente il seguente indice:

- sommario (executive summary);
- descrizione del business;
- mission;
- analisi del mercato;
- strategia;
- leve operative di marketing;
- budget per almeno un triennio.

Il business plan è uno strumento per razionalizzare ed esplicitare i futuri programmi d'azione di un'azienda. Viene impostato quando un'azienda nasce, quando un'azienda già esistente vuole realizzare un nuovo business o ampliare quelli in essere, oppure nella gestione ordinaria della vita aziendale per tracciare i propri programmi. Quindi un'azienda, in qualunque fase della propria vita, ha sempre un business plan di riferimento che ne traccia le linee operative.



Nota metodologica e operativa

2. A cosa serve un business plan?

Il business plan svolge un compito informativo e di guida nei processi decisionali; ha una funzione di supporto e di coordinamento per gli imprenditori e i manager nell'aumentare l'efficienza di gestione e nell'interpretare gli stimoli che provengono dall'ambiente esterno. Ma non solo, perché può anche superare i confini dell'azienda; in tal caso diventa lo strumento con il quale informare, comunicare e convincere operatori economici esterni (per esempio le banche o altri investitori) del fatto che un'iniziativa imprenditoriale è buona e credibile. Spesso, infatti, è sulla base dei contenuti di un business plan che si decide se finanziare o meno un progetto.

3. Alcuni accorgimenti utili per la redazione del business plan

Un business plan deve essere scritto in maniera accurata e professionale. Chi lo legge lo valuta in base alla bontà delle idee che racchiude, per la precisione con cui i diversi contenuti sono espressi e per la fattibilità del progetto che viene delineato. Dunque bisogna puntare alla massima **chiarezza e semplicità del linguaggio**, come anche alla maggiore **sinteticità** possibile, arrivando subito al cuore del problema: devono essere bandite forme retoriche o ridondanti, oppure l'eccessiva prolissità nella costruzione delle frasi.

Un ulteriore criterio da rispettare sempre è la **prudenza sui risultati** attesi: il business plan prevede



che vengano effettuate delle previsioni pluriennali (di norma budget almeno triennali) sull'andamento dell'attività (ricavi, costi, volumi delle vendite eccetera). Queste devono essere il più possibile realistiche e attendibili: bisogna armarsi di pazienza e raccogliere

il maggior numero di informazioni utili a chiarire il quadro di riferimento per arrivare a decidere. È vietato improvvisare, impostando numeri a caso o formulando ipotesi prive di fondamento.

In secondo luogo, conviene non abbandonarsi a un ingiustificato ottimismo nel formulare le proprie ipotesi: un piano con previsioni troppo positive genera sempre qualche perplessità in chi legge; nel dubbio, meglio tarare in basso i risultati: si guadagna in credibilità e, se la realtà si dimostrasse più favorevole del previsto, se ne avrebbe comunque da guadagnare. In sintesi, ecco alcune piccole regole a cui vale la pena di attenersi e che costituiscono la sintesi di quanto appena affermato:

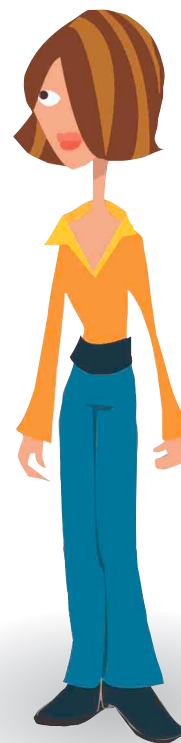
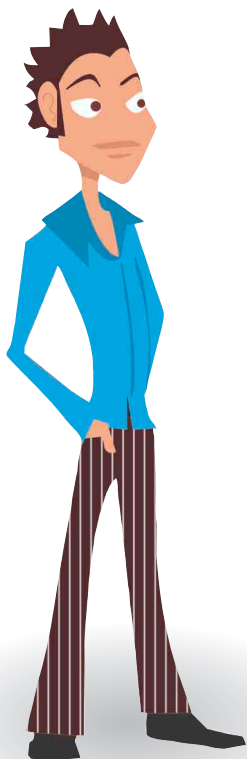
- a) fornire sempre informazioni veritiere**, omettendo quelle non riscontrabili o motivandone l'utilizzo;
- b) essere accurati**, verificando tutte le informazioni e rinunciando a quelle troppo generiche;
- c) non avere paura di mostrare i punti deboli dell'iniziativa**, evidenziando come si intenderebbe risolvere il problema;
- d) essere selettivi nella scelta delle cose da dire**: nel piano si può dire molto, ma è impossibile ri-

Nota metodologica e operativa

uscire a dire tutto, quindi bisogna assumersi la responsabilità di tralasciare le informazioni con poco valore aggiunto;

- e) mantenere una visione di insieme:** il piano dovrebbe essere equilibrato nei contenuti, senza sezioni troppo analitiche e altre troppo superficiali;
- f) conoscere il grado di importanza delle sezioni:** anche se le informazioni contenute in un piano sono tutte rilevanti, ce ne sono alcune a priorità elevata; in particolare, la descrizione del business e la strategia sono critiche, perché si ripercuotono su tut-

te le altre; dunque a queste va dedicata particolare attenzione, perché se sono ben realizzate è più facile predisporre le restanti in modo efficace. In questo senso, occorre ragionare e redigere il documento complessivo cercando di interpretare i bisogni del lettore con l'obiettivo di rendere semplice e immediata la comprensione del progetto che viene presentato. Al di là delle metodologie tecniche utilizzate (più o meno complesse a seconda dell'esperienza e degli studi effettuati), questo approccio conferisce al documento un arricchimento significativo.



Facciamo un Business Plan

1. Sommario (executive summary)

Descrive in modo sintetico qual è l'iniziativa che si intende realizzare. Serve per introdurre chi valuterà il piano alle caratteristiche principali dell'iniziativa: è in sostanza un elemento di introduzione al progetto e di prima valutazione qualitativa dell'iniziativa.

Dovrebbe contenere (in forma molto sintetica) i punti che saranno sviluppati più in dettaglio nel prosieguo del piano, ossia:

- a) La descrizione del business** (inclusa la ricaduta sociale del progetto);
- b) Gli obiettivi;**
- c) La strategia;**
- d) Le leve di marketing;**
- e) I risultati economici e finanziari che si pensa di ottenere.**

2. Descrizione del business

Elenca e descrive i prodotti/servizi che l'azienda si accinge a offrire. Dovrebbero essere coperti alcuni punti principali come il tipo di prodotto/servizio e, soprattutto, quale bisogno è in grado di soddisfare, a quali acquirenti potenziali è destinato e quali benefici può apportare ad essi.

Prodotti e servizi devono essere pensati in termini di bisogni da soddisfare e benefici che possono essere offerti ai potenziali acquirenti.

L'offerta deve essere descritta in modo da far capire l'originalità e/o la fun-

zionalità della proposta. Insomma, quando si parla di descrizione del business si deve fare soprattutto riferimento a una idea imprenditoriale, cioè alla creazione di valore per i consumatori.

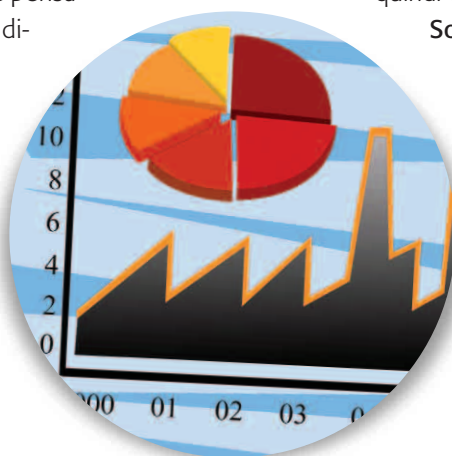
Sia pur in una prima approssimazione e con l'esclusivo fine di fornire un'idea del contesto di riferimento, un business può essere rappresentato dall'organizzazione di feste a domicilio per i bambini del quartiere, che offre il vantaggio di sollevare i genitori da tutte le incombenze preparatorie ed è svolto da personale qualificato.

Importante: l'idea di business deve essere naturalmente originale e portatrice di vantaggi reali per gli individui cui è indirizzata, ma deve anche avere una ricaduta sociale: significa che il suo valore è legato anche all'opportunità di apportare benefici alla comunità di riferimento, ossia il quartiere in cui è situato il proprio istituto scolastico. Le ricadute sociali del progetto devono essere descritte all'interno di questa sezione. Per esempio, l'apertura di un centro ricreativo per giovani che offre servizi di intrattenimento vari (giochi, proiezione di film, corsi di formazione eccetera), raggiunge due finalità:

Economica: i servizi vengono erogati a pagamento, quindi creano valore.

Sociale: offre ai giovani un'opportunità di incontro, intrattenimento e accrescimento culturale.

L'attività che si è scelto di realizzare può essere di **tipo profit** (vendita di prodotti e servizi per ricavarne un uti-



Facciamo un Business Plan

le), oppure **non profit** (svolgimento dell'attività finalizzata a obiettivi sociali, come ad esempio raccolta fondi per una causa sociale). In entrambi i casi le indicazioni sviluppate di seguito restano validamente applicabili. Infatti, anche nel caso del non profit si dovranno compiere tutti i passi per conquistare nuovi aderenti (l'equivalente dei clienti nel profit) inducendoli a sottoscrivere una quota associativa a sostegno dell'iniziativa: l'unica grande differenza è che, invece che prodotti e servizi, si propone al pubblico un progetto di solidarietà.

3. Mission

Rappresenta gli **obiettivi generali dell'azienda**; aiuta a focalizzare meglio cosa ci si impegna a fare. Di solito, è una somma di brevi frasi in cui, per esempio, si afferma che si vuole dedicare particolare attenzione alla qualità dei prodotti/servizi, alla soddisfazione dei clienti, al rispetto dell'ambiente e così via. Con la missione viene quindi fissata la "proposta di valore" dell'azienda, una specie di grande motivazione della sua esistenza. Individuare una missione convincente fa anche comprendere meglio come si vuole che l'azienda sia percepita all'esterno.

Un esempio può essere il seguente: "la nostra mission è quella di ampliare il business della nostra azienda puntando su prodotti di qualità elevata e rispettosi dell'ambiente. Vogliamo anticipare i bisogni dei nostri clienti in modo da renderli sempre più soddisfatti e intendiamo preoccuparci del benessere dei nostri dipendenti".



4. Analisi di mercato

Consiste nell'analisi del mercato di riferimento dell'azienda. In particolare, ci si concentra su cinque grandi aspetti:

a) Segmenti di mercato: sono i gruppi di consumatori/utenti ai quali i prodotti/servizi possono essere indirizzati. L'idea è che non tutto è adatto per tutti, quindi bisogna capire come suddividere la domanda in gruppi (o segmenti) con caratteristiche omogenee. Analizzare il mercato con questa logica fa capire meglio quali possono essere i compratori potenziali più idonei e permette di scoprire le opportunità del mercato.

I mercati possono essere segmentati in base a numerose variabili:

- **Demografiche:** le preferenze delle persone spesso sono associate alle loro caratteristiche demografiche (sesso, età, professione, nazionalità, eccetera).
- **Geografiche:** è il confine entro il quale i prodotti/servizi saranno commercializzati. Questo confine può essere il quartiere di una città, come anche la città intera, una regione o una nazione.
- **Psicografiche:** suddividono le persone in base allo stile di vita o alla personalità. Per esempio, si può presumere che lo stile di vita delle persone che vivono in una metropoli sia diverso da quello degli abitanti di un piccolo centro urbano.
- **Comportamentali:** conoscenze, atteggiamenti, modo di utilizzare prodotti e servizi sono altre variabili che possono risultare utili per

Facciamo un Business Plan



segmentare un mercato. Possono servire a classificare gli acquirenti in base all'occasione di utilizzo di un certo prodotto/servizio, oppure al beneficio che essi cercano di soddisfare con l'acquisto.

Per esempio, un mercato potrebbe essere segmentato in questo modo:

“la popolazione interessata a un certo prodotto/servizio è localizzata nel quartiere e ammonta a 50.000 persone, con un età media di circa 45 anni e un diploma come titolo di studio. Ha poco tempo libero a disposizione ed è molto interessata alla sicurezza economica. Acquista soprattutto prodotti di marca ed è fedele ai suoi prodotti preferiti”.

b) Tendenze del mercato: indicano cosa verosimilmente ci si può aspettare riguardo alle future caratteristiche della domanda. Bisogna chiedersi quali fattori potrebbero influenzarla (per esempio cambiamenti della struttura demografica, oppure dei bisogni): per esempio, a causa dell'invecchiamento della popolazione ci si può aspettare che aumenterà la domanda di servizi per gli anziani.

È significativo farsi almeno un'idea di massima di questi aspetti e dell'impatto sulla domanda di prodotti/servizi (suddivisa in segmenti): aiuta a immaginare come si modificherà lo scenario futuro e a prendere le opportune contromosse.

c) Tasso di crescita del mercato: indica la crescita prevista della domanda. Questa valutazione richiede molta attenzione poiché occorrerà tenerne conto quando

si dovrà preparare, più avanti, il budget, ossia le previsioni economico - finanziarie. La crescita indicata dovrebbe essere il più possibile realistica: nel dubbio, è opportuno adottare un criterio conservativo per non sovrastimare inutilmente i risultati.

d) Concorrenti: i concorrenti dell'azienda devono essere individuati e descritti con accuratezza, mettendo in evidenza le loro capacità e le loro carenze.

Alcuni esempi da considerare sono:

- la dimensione;
- la qualità dei loro prodotti/servizi;
- l'immagine;
- la disponibilità di mezzi finanziari;
- la notorietà;
- la competenza.

Di fronte alla complessità di questi elementi non ci si deve comunque spaventare. Nella realtà, ragionando sul caso concreto, si riesce a definire meglio il processo, magari procedendo con la massima semplicità per approssimazioni successive. Si ricorda, a seconda dell'attività che viene scelta, che esistono in alcune circostanze specifiche normative di settore che costituiscono vincoli imprescindibili da rispettare.

5. Strategie

Consiste nello spiegare come realizzare il business e quali obiettivi si prevede di raggiungere. La strategia dovrebbe essere ispirata a una grande creatività, perché è dalle idee più originali che spesso si ottengono

Facciamo un Business Plan

i risultati migliori. Tuttavia per facilitare il processo e renderlo un poco più razionale, l'elaborazione della strategia dovrebbe essere preceduta da una apposita analisi, nella quale vengano messi in evidenza:

- **i punti di forza e di debolezza che l'azienda ritiene di possedere**, e che si basano sulle sue risorse e sulle sue competenze/capacità;
- **le minacce e le opportunità dell'ambiente**, che possono favorire o disturbare il suo operato, influenzando sui risultati.

Dall'analisi interna (cioè ciò che sappiamo/possiamo fare) e da quella esterna (cosa dobbiamo sfruttare e da cosa dobbiamo difenderci) emerge un quadro più chiaro per definire l'indirizzo strategico dell'azienda. Per esempio, se ne può tenere conto per:

- comprendere quali sono i cosiddetti **fattori critici di successo**, cioè le cose che sicuramente bisogna saper fare per avere speranza di essere competitivi;
- **sfruttare al massimo i punti di forza e ridurre al minimo quelli di debolezza.**

Forze/debolezze potenziali	Valutazioni variabili su scala 1 (max debolezza) a 10 (max forza)
Qualità	
Prezzo	
Livello di differenziazione	
Esperienza	
Immagine	
Competenze	
Vulnerabilità competitiva	
Ampiezza della gamma dei prodotti	
Disponibilità finanziarie	
Ricaduta sociale dell'investimento	
Opportunità/minacce potenziali	
Potenziale di crescita del mercato	
Sensibilità al prezzo degli acquirenti	
Intensità della concorrenza	
Risorse finanziarie dei concorrenti	
Esperienza dei concorrenti	
Immagine dei concorrenti	

Facciamo un Business Plan

La strategia si articola in tre sotto sezioni:

a) Obiettivi: si fissano qui tanto gli obiettivi legati ai risultati economici degli anni successivi (ricavi, costi, utili, profitto, eccetera) che commerciali e di marketing (vendite, quota di mercato, livello previsto di soddisfazione dei consumatori, immagine dell'azienda, eccetera). Gli obiettivi devono essere concreti e misurabili, perché solo così è possibile controllarli.

b) Target market: indica i segmenti obiettivo (target market, appunto) che si ritiene più opportuno servire. Questi devono derivare dall'analisi di segmentazione svolta precedentemente; inoltre, occorre indicare le motivazioni che hanno portato alla loro scelta, ossia che cosa rende un segmento più interessante di un altro. Per esempio, un ristorante può rivolgersi solo a una fascia di clientela pregiata, mentre un fast-food si indirizza indistintamente a quei segmenti del mercato, indipendentemente dalla possibilità di spesa, che hanno necessità di pranzi rapidi in siti facilmente raggiungibili.

c) Posizionamento rispetto ai concorrenti: all'interno di ciascun target market, deve essere individuata la più idonea modalità per differenziarsi rispetto ai concorrenti. Non basta servire i clienti/utenti giusti, serve anche individuare un vantaggio competitivo, ossia un elemento che renda l'azienda più appetibile rispetto ai concorrenti (e che i concorrenti non possiedano o possiedano in misura minore), e che al tempo stesso i consumatori percepiscano e apprezzino.

Anche se non esistessero concorrenti, è comunque necessario evidenziare i vantaggi offerti dall'azienda ai potenziali acquirenti dei prodotti/servizi offerti, perché è su questi che verranno costruite le successive azioni di lancio (per esempio la comunicazione). Il posizionamento deve essere chiaro,

semplice, rilevante e credibile per gli acquirenti, altrimenti perde di valore.

Un esempio di posizionamento potrebbe essere il seguente: "vogliamo offrire un servizio di baby sitting diurno di qualità superiore; ci rivolgiamo a tutte le famiglie con madri lavoratrici; il nostro personale è altamente qualificato e garantiamo il servizio flessibile anche con un preavviso di due ore dalla richiesta".



Per posizionare il prodotto/servizio di un'azienda rispetto a quelli dei concorrenti, spesso si usa uno strumento denominato mappa di posizionamento. La mappa di posizionamento è un grafico a due dimensioni e gli assi che la compongono (le dimensioni, appunto) sono rappresentati da caratteristiche utili a differenziare i prodotti. Ad esempio, si può decidere di posizionare utilizzando due criteri: il prezzo (più o meno caro) e la qualità (più o meno alta), misurati da una scala di intensità crescente (indicativamente da 1 a 10, dove 1 significa qualità e prezzo molto basso, 10 il contrario). Un prodotto A, quindi, potrà avere un livello di prezzo pari a 4 e di qualità pari a 6 (questo giudizio viene stabilito discrezionalmente da chi fa l'analisi). Con queste coordinate si può procedere a posizionare il prodotto nella mappa, all'incrocio dei due valori 4 e 6 e ciascun prodotto assume una posizione diversa all'interno della mappa in funzione della dimensione su cui si è deciso di effettuare la valutazione. Chiaramente, le dimensioni non vanno scelte a caso, ma devono far riferimento a caratteristiche il più possibile rappresentative, tali da costituire una buona base di differenziazione dei prodotti/servizi che si stanno studiando.

Facciamo un Business Plan

6. Leve operative di marketing (marketing mix)

Una volta che la strategia è stata completata, si ha un'idea di quello che si vuole fare, ma ancora su un piano piuttosto generico. La strategia insomma, fornisce un primo insieme di indicazioni su "dove andare", ma non è in grado di spiegare "come andarci".

Le leve operative rispondono a questo scopo: traducono in azioni concrete i contenuti e gli obiettivi della strategia. Le leve sono di quattro tipi: le politiche di prodotto, di prezzo, di promozione/comunicazione e di distribuzione/vendita. In fase di pianificazione, si devono evidenziare i contenuti di ciascuna.

a) Prodotto/servizio: racchiude la descrizione del prodotto/servizio che si intende lanciare. Parecchie considerazioni sul prodotto sono già state sviluppate nelle sezioni precedenti del piano (per esempio nel posizionamento). Bisogna quindi accertarsi che questa parte sia ben raccordata con le precedenti; inoltre devono essere ribadite le seguenti caratteristiche:

- **Il bisogno non soddisfatto** (cosiddetto **consumer insight**) che il prodotto/servizio è in grado di colmare (per esempio, la realizzazione di un punto vendita di prodotti biologici in una zona della città dove questi mancano);
- **Il beneficio (benefit)** che esso apporta (la possibilità di trovare vicino casa prodotti biologici);



- **La motivazione (reason why)** a sostegno del beneficio (per esempio, il fatto che il punto vendita più vicino di prodotti biologici si trova a oltre 15 km di distanza).

Se il prodotto è un vero e proprio bene materiale, possono essere indicate le caratteristiche del **package** e del **marchio**. Allo stesso modo, vanno considerati anche i possibili servizi accessori: questi espletano delle funzioni aggiuntive rispetto al prodotto/servizio vero e proprio e servono per rinforzarne la qualità e potenziare la fedeltà dei clienti; per esempio il servizio post-vendita, oppure la durata di una garanzia.

b) Prezzo: al prodotto/servizio da lanciare va associato un prezzo appropriato. Si tratta di una scelta delicata perché il prezzo è un elemento cui si presta sempre molta attenzione nella decisione d'acquisto. Ciò significa in primo luogo che il prezzo deve essere coerente con la strategia: se per esempio si è puntato sulla qualità come proprio vantaggio competitivo, il prezzo dovrà essere più elevato della media. In generale, il prezzo va fissato tenendo conto di tre importanti criteri di riferimento (cosiddetta regola delle "3C"):

- **i costi che si sostengono:** un sano principio di gestione è ovviamente quello per cui i ricavi superino i costi e consentano un margine di guadagno; quindi il prezzo deve consentire di raggiungere adeguati volumi di vendita, tali da permettere un profitto soddisfacente;

Facciamo un Business Plan



- **i clienti ai quali il prodotto/servizio** è destinato: a seconda delle diverse caratteristiche dei clienti potenziali si modifica anche la percezione nei confronti della variabile prezzo. Ci saranno quindi consumatori/utenti particolarmente sensibili alla variabile prezzo, altri meno. Bisogna tenerne conto perché un prezzo troppo alto può disincentivare l'acquisto, mentre uno troppo basso può trasmettere una idea di scarsa qualità;
- **i concorrenti**: si possono decidere tre diverse politiche di prezzo al momento del lancio:
 - **penetrazione**: il prezzo viene mantenuto su livelli leggermente più bassi dei concorrenti per favorire la diffusione del prodotto/servizio. Questa scelta può essere pericolosa perché rischia di scatenare una reazione al ribasso. È una soluzione che tende a essere utilizzata per prodotti/servizi poco differenziati l'uno dall'altro, che non potendo offrire altri vantaggi hanno bisogno di attrarre gli acquirenti con un prezzo contenuto;
 - **scrematura**: il prezzo viene mantenuto su livelli alti (cosiddetto premium price). Si applica a prodotti/servizi molto differenziati in grado di offrire un vantaggio evidente rispetto a quelli concorrenti;
 - **neutralità**: il prezzo si allinea sul livello dei concorrenti. È una tattica che permette di valutare le reazioni del pubblico e nello stesso tempo non innesca nei concorrenti una azione di contrattacco.

c) Promozione/comunicazione: fra le leve operative la promozione/comunicazione è probabilmente quella con il peso maggiore. Non solo per la sua importanza, ma anche perché spesso assorbe una parte rilevante delle risorse disponibili. Nelle attività di promozione/comunicazione vanno incluse:

- **la pubblicità** (stampa, televisiva, radio, cartellonistica, eccetera);
- **le sponsorizzazioni**;
- **il merchandising** (attività per aumentare il traffico nel punto vendita, come l'allestimento di una vetrina o l'esposizione dei prodotti);
- **il web marketing**, l'impiego di internet per veicolare attraverso un sito aziendale oppure banner pubblicitari messaggi di comunicazione;
- **il direct marketing**, ossia l'insieme di comunicazioni inviate direttamente ai potenziali acquirenti, per esempio messaggi via e-mail, volantini per posta ordinaria o distribuzione diretta;
- **la promozione** (sconti, incentivi all'acquisto, programmi fedeltà, eccetera).

Tutte queste forme di comunicazione devono essere organizzate in modo armonico, perché una loro eccessiva sovrapposizione finisce per comportare un dispendio inutile di risorse.

Quindi non è necessario utilizzare tutte le tecniche disponibili, ma bisogna valutare quali sono efficaci, selezionarle secondo la propria visione e concentrare su queste le iniziative da attuare e le risorse disponibili. Quello che è importante specificare in fase di pianifi-

Facciamo un Business Plan

cazione è la loro tempistica: di solito in fase di lancio è bene puntare sulla comunicazione orientata alla conoscenza dell'azienda e dei suoi prodotti/servizi avvalendosi di mezzi quali la pubblicità o il direct marketing; successivamente, quando inizia a diffondersi la conoscenza, è più opportuno far ricorso alla promozione per incentivare gli acquisti e aumentare la fedeltà dei clienti.

d) Distribuzione/Vendita: riguarda le decisioni di scelta dei canali di distribuzione e vendita dei prodotti/servizi. Un prodotto/servizio è commercializzabile in molti modi diversi: può essere sufficiente un singolo punto vendita se ci si limita a una piccola area geografica, oppure si possono utilizzare degli intermediari che avvicinano il prodotto/servizio ai consumatori, se l'obiettivo è quello di una maggiore copertura territoriale. O ancora si può vendere attraverso Internet, o magari senza punti vendita, avvalendosi di una rete di venditori che si preoccupano di raggiungere direttamente il target.

Per capire come è meglio commercializzare, occorre innanzitutto avere ben presenti i clienti cui rivolgersi: questi sono stati individuati nelle fasi del piano che avevano a che fare con la segmentazione e la scelta del target market. Per essere efficaci, è bene concentrare l'attenzione sui canali che possono facilitare il contatto con i clienti potenziali.

La scelta dipende da alcuni fattori:



● **costo/beneficio:** occorre comparare i vantaggi/svantaggi economici delle diverse alternative, in modo da massimizzare i risultati a parità di investimenti. In questa fase si fissano i seguenti aspetti:

- **canali di vendita:** si tratta di decidere come deve avvenire l'azione di vendita; per esempio utilizzando degli agenti, oppure vendendo attraverso internet;

- **canali di distribuzione:** prevedono che sia scelto il modo in cui i prodotti/servizi arriveranno fisicamente in prossimità dei consumatori: per esempio attraverso negozi, oppure ancora attraverso internet (in questo caso canale di vendita e canale di distribuzione coincidono);

- **caratteristiche del prodotto/servizio:** queste influenzano la scelta dei canali di distribuzione e vendita. Per esempio, i beni tangibili spesso necessitano di un magazzino dove stivarli mentre i servizi non ne hanno bisogno. I prodotti di modesto valore possono essere venduti nei grandi magazzini, altri richiedono punti vendita specializzati. Serve effettuare queste considerazioni anche nel caso dei servizi: le agenzie immobiliari, per esempio, hanno dei punti vendita dedicati.

● **strategia di marketing:** il canale di vendita/distribuzione deve essere coerente col prodotto/servizio che si intende offrire. Per esempio, un prodotto ad alto contenuto di immagine non può essere venduto attraverso un canale troppo massificato che lo svaluterebbe.

Facciamo un Business Plan

ture, mobili, ecc) ed a quali fonti possiamo accedere per reperire i capitali necessari a finanziare tali investimenti.

b) analisi del flusso di cassa (cash flow): serve a mettere in evidenza i flussi di cassa previsionali, ossia le risorse che l'attività sarà in grado di generare nel tempo. Il cash flow è infatti l'eccedenza delle entrate (ricavi di ciascun anno che hanno dato luogo a un'entrata monetaria) e delle uscite (costi di ciascun anno che hanno dato luogo a un'uscita monetaria).

Lo scopo dell'analisi di cash flow è quella di far comprendere la situazione di liquidità del piano ovvero se le entrate finanziarie sono sufficienti a coprire le uscite oppure se devo rivolgermi fuori dall'azienda per reperire nuova liquidità. Nel prospetto del cash flow si

devono indicare, anno per anno, le entrate e le uscite che si sosterranno per mandare avanti l'azienda nel periodo che possiamo chiamare di "start-up", ossia quello preparatorio all'avvio delle attività, compariranno gli apporti iniziali di capitale che servono per finanziare la messa in moto del business e le uscite corrispondenti.

Tenendo conto che l'analisi del cash flow viene effettuata su un arco temporale di tre anni, si riesce anche a capire se e in quanto tempo l'azienda raggiunge il pareggio finanziario.

Per stimare il cash flow si utilizza lo schema successivo, che per esemplificare viene fornito completo di cifre (puramente indicative).

Entrate	Start up	2009	2010	2011
Capitale iniziale	40.000			
Vendite	0	130.000	150.000	180.000
Totale	40.000	130.000	150.000	180.000

Uscite	Start up	2009	2010	2011
Ristrutturazioni	20.000			
Arredamento	15.000			
Acquisti di materie e prodotti finiti		20.000	25.000	30.000
Salari e provvigioni		20.000	22.000	24.000
Pubblicità/Promozioni		30.000	35.000	40.000
Attività di distribuzione		10.000	12.000	14.000
Trasporti		5.000	6.000	7.000
Assicurazioni		3.000	4.000	5.000
Affitto		5.000	6.000	7.000
Utenze (telefoni, elettricità, ecc.)		2.000	3.000	4.000
Servizi esterni		10.000	12.000	15.000
Consulenze	5.000	5.000	2.000	1.000
Altri costi		7.000	8.000	9.000
Totale uscite	40.000	117.000	135.000	155.000
Risultato dell'anno entrate-uscite	0	13.000	15.000	25.000
Cash flow generato	0	13.000	28.000	53.000

Facciamo un Business Plan

Sezione ENTRATE

Nella riga "capitale iniziale" figura "la dote finanziaria" di cui si dispone per l'avvio dell'attività; questa può essere rappresentata dalle risorse personali dei partecipanti al progetto (i soci); inoltre può essere integrata da finanziamenti a lungo termine o da prestiti bancari.

La riga "vendite" riporta l'ammontare totale dei ricavi per anno, come risultanti dalla tabella sulla previsione delle vendite. Chiaramente dal momento di start-up, in cui l'azienda comincia a lavorare, iniziano a manifestarsi gli effetti della produzione.

Sezione USCITE

Ciascuna riga riporta la natura delle possibili spese (se nel progetto sorgono costi che non rientrano nelle categorie previste si può utilizzare la voce "altri costi"). Per ogni anno e per ogni categoria di spesa deve essere indicato l'importo che si prevede sarà necessario per far funzionare l'azienda.

Sezione RISULTATO DELL'ANNO

È la differenza fra costi e ricavi dell'anno e consente di comprendere se la gestione ha prodotto un utile (ricavi maggiori dei costi), oppure se si è conclusa con una perdita (ricavi minori dei costi).



Sezione CASH FLOW GENERATO

La riga "cash flow generato" è quella nella quale, per ogni anno, compare il valore del flusso di cassa. Questo valore misura la quantità di risorse finanziarie che la gestione ha prodotto fino a quel momento, quindi considerando l'anno attuale e tutti quelli passati. Se l'azienda è ben gestita, il flusso di cassa dovrebbe mettere a disposizione delle risorse ulteriori da utilizzare negli anni successivi.

Si tratta quindi di una informazione molto rilevante, perché permette di stabilire immediatamente se si è in presenza di una gestione "liquida" o deficitaria.

Nella previsione utilizzata come esempio, l'azienda ha prodotto in tre anni un cash flow complessivo pari a 53.000,00 euro. Ciò significa che in questo lasso di tempo è stato interamente recuperato l'investimento iniziale (40.000,00 euro), ed è anche rimasto un plafond disponibile di 13.000,00 euro.

Una volta che si sono completati i prospetti precedenti, ci si può accorgere che i risultati non sono soddisfacenti. Conviene allora modificare le variabili di partenza (per esempio i ricavi delle vendite, oppure i costi) fino a che non si raggiunge una configurazione ottimale. Questi prospetti vanno quindi considerati anche come uno strumento di simulazione perché:

- permettono di vedere immediatamente gli effetti dei cambiamenti sul risultato finale;
- mettono in evidenza le variabili a maggior impatto sul risultato finale, che quindi vanno trattate con particolare attenzione.

Le classi vincitrici dell'edizione a.s. 2008-09

Le classi vincitrici del concorso "Sviluppa la tua idea imprenditoriale" II edizione, a.s. 2008/09

"La città del sole"

V B chimica della scuola Luigi Dell'Erba di Bari

Tipologia dell'attività: profit

Mission: realizzazione di un'impresa di produzione di celle fotovoltaiche destinate all'installazione su solai privati e pubblici per la conversione dell'energia solare in energia elettrica.

"F.R. BG."

Realizzato dalla classe: IV A
della scuola ISIS Quarenghi di Bergamo

Tipologia dell'attività: profit

Mission: valorizzazione delle montagne bergamasche attraverso la realizzazione di un parco di freeride utilizzando gli impianti sciistici e di risalita che in estate non vengono utilizzati.

"Sveglio è meglio"

Realizzato dalla classe: V A
della scuola ITCS Rosa Luxembourg di Bologna

Tipologia dell'attività: profit

Mission: apertura di un locale di ritrovo per giovani in cui si servono cibo e bevande analcoliche e alcoliche, ma queste ad un prezzo maggiorato per combattere la diffusione dell'alcolismo tra gli adolescenti e trasmettere loro un messaggio positivo di "divertimento senza alcool".

"San Bernardo"

Realizzato dalla classe: V Ginnasio
del Liceo Classico Madonna della Neve di Adro (Brescia)

Tipologia dell'attività: profit

Mission: creare un centro a cinque stelle per animali al fine di sopperire alla mancanza di strutture similari nella zona del Basso Sebino.

"Fisherman Catania"

Realizzato dalla classe: V A
dell'IPSSAR Karol Wojtyła di Catania

Tipologia dell'attività: profit

Mission: estendere, rivalutare e diversificare l'attività ittica. Approfondire il rapporto uomo-mare-natura.

"Mesics"

Realizzato dalla classe: VB IGEA
Istituto Tecnico Commerciale A.M. JACI di Messina

Tipologia dell'attività: No Profit

Mission: reintegrare nella società anziani, disabili e portatori di handicap migliorandone la qualità della vita.

"L'orto di casa"

Realizzato dalla classe: IV BI
della scuola Leon Battista Alberti di Abano Terme (Padova)

Tipologia dell'attività: Profit

Mission: fornire in affitto piccoli orti con l'obiettivo di recuperare l'antica cultura della vita contadina.

"Clean & Cash"

Realizzato dalla classe: V B
ragioneria della scuola Leopoldo Pirelli di Roma

Tipologia dell'attività: Profit

Mission: sensibilizzare l'opinione pubblica sul tema della raccolta differenziata e alla responsabilità sui consumi.

"La posta del viandante"

Realizzato dalla classe: V B
ragioneria dell'ITC C. Cattaneo di San Miniato

Tipologia dell'attività: Profit

Mission: offrire un servizio di ristorazione che punti alla valorizzazione del territorio e dei prodotti locali.

"Funtastic"

Realizzato dalla classe: II C
del Liceo Massimo d'Azeglio di Torino

Tipologia dell'attività: Profit

Mission: fornire ai turisti un'area relax e ristoro con servizi igienici nel centro di Torino, ripristinando strutture architettoniche in disuso realizzate per le Olimpiadi Invernali 2006.

"Una mela al giorno toglie il medico di turno"

Realizzato dalla classe: III A programmatori Ist. Tecnico Commerciale e per Geometri di Rovereto (TN)

Tipologia dell'attività: profit

Mission: commercializzazione di prodotti tipici del Trentino presso le scuole superiori e conseguente promozione di una sana cultura alimentare e dell'economia locale.

"Il filo d'erba"

Realizzato dalla classe: IV A
della scuola ITC di Asiago (Vicenza)

Tipologia dell'attività: Profit

Mission: recupero e riqualificazione tramite attività didattiche, produttive e ricreative di una delle antiche malghe di alpeggio delle montagne di Asiago e promozione di attività di educazione ambientale rivolte principalmente agli abitanti della Provincia di Vicenza.

Il Consorzio PattiChiari

PattiChiari, costituito nel 2003, è l'organismo dell'industria bancaria che, attraverso una relazione aperta ai diversi portatori d'interesse della società civile, promuove l'educazione finanziaria nel nostro Paese e la qualità e l'efficienza del mercato. PattiChiari sviluppa programmi, strumenti e regole per favorire una migliore relazione banca-cliente, fondata su semplicità, chiarezza, comparabilità e mobilità. Attraverso la diffusione dell'educazione finanziaria PattiChiari aiuta i cittadini a prendersi cura del proprio denaro e a far scelte consapevoli in materia economico-finanziaria.

"PattiChiari con l'economia" è un programma
realizzato dal Consorzio PattiChiari.
Terza edizione, a.s. 2009/2010

Per informazioni:
Consorzio PattiChiari
Piazza del Gesù, 49 - 00186 Roma
Tel. 06 6767.852-859
e-mail: info@economiascuola.it
www.economiascuola.it

Stampa: F.II Spada Spa
Via Lucrezia Romana, 60 - 00043 Ciampino (Roma)

Impaginazione: alexiamasi studiografico
Novembre 2009

© Consorzio PattiChiari.
Tutti i diritti riservati.

PattiChiari CON L'economia

