



# Modello di business plan

# Indice

## Istruzioni

### Executive Summary

Punti salienti

Obiettivi e strategie

Visione aziendale

Dichiarazione di mission aziendale

Valori aziendali

Opportunità commerciali

### Descrizione dell'azienda

Proprietà dell'azienda/Persona giuridica

Ubicazione

Interni

Orario di attività

Prodotti e/o servizi

Assistenza clienti

Fornitori

Dirigenti con responsabilità strategiche

Gestione finanziaria

Avviamento/acquisizione

### Marketing

Analisi di mercato

Segmentazione del mercato

Concorrenza

Prezzi

Pubblicità e promozione

Strategia e passi successivi

### Appendice

Budget

Spese di avviamento

Previsioni di vendita

Proiezione dei flussi di cassa

Conto economico (e proiezione)

Bilancio

Tappe principali

Calcolo del punto di pareggio

Altri documenti

# Istruzioni

Usa questo modello di [business plan] per creare o aggiornare il tuo business plan. È composto da quattro sezioni principali: l'executive summary (o sintesi), la descrizione dell'attività, il piano di marketing e un'appendice. Ciascuna di esse è composta anche da più sottosezioni, che tuttavia possono essere aggiunte, eliminate o rinominate a seconda delle necessità.

Nel modello è presente testo in *corsivo*, che illustra le finalità di ogni sezione, da sostituire con descrizioni, fatti e cifre pertinenti all'azienda per personalizzare il business plan.

Prima di condividere con altri il business plan, può essere opportuno richiedere la firma di un accordo di non divulgazione o di riservatezza. Il business plan potrebbe contenere informazioni preziose, oltre che personali, riguardo ai titolari o investitori dell'azienda.

## Executive Summary

*L'executive summary fornisce a chi legge una panoramica dell'azienda, dei suoi obiettivi e del settore in cui opera. Descrive i prodotti o i servizi che l'azienda offre e gli elementi che la distinguono dalla concorrenza.*

*Deve identificare il pubblico a cui si rivolge, il cliente ideale e le prospettive dell'azienda e del settore. Può delineare gli obiettivi specifici dell'azienda per l'anno successivo o in un arco temporale di tre o cinque anni.*

*Nonostante sia la prima sezione del business plan, troverai più semplice redigere l'executive summary per ultimo, dopo aver svolto tutte le ricerche necessarie.*

*Puoi utilizzare i seguenti sottotitoli come schema per organizzare l'executive summary.*

## Punti salienti

*Puoi iniziare con i punti salienti dell'attività. Se hai brevettato una nuova idea, hai recensioni positive da parte dei clienti, hai già raccolto fondi o sei esperto/a del settore, questi potrebbero essere i punti salienti.*

*Puoi inoltre inserire grafici o diagrammi. Ad esempio, per evidenziare la crescita delle vendite o dei profitti, se hai già avviato l'azienda.*

## Obiettivi e strategie

*Come pensi di ottenere il tuo guadagno e quanto vuoi guadagnare entro i primi mesi o anni di attività? Definisci questi obiettivi, come intendi raggiungerli e come misurerai i tuoi progressi.*

## Visione aziendale

*La [\[visione aziendale\]](#) descrive gli obiettivi che vuoi raggiungere e ciò che hai da offrire ai clienti. Deve essere breve, facile da ricordare, motivante, basata sui tuoi valori personali e orientata al futuro.*

## Dichiarazione di mission aziendale

*La [\[dichiarazione di mission aziendale\]](#) definisce il modo in cui l'azienda realizzerà la sua vision e descrive quello che la tua azienda ha da offrire, come lo fa e chi può aiutare. Esprime in poche parole i valori fondanti del tuo prodotto o servizio. Se la tua azienda seguirà la sua mission, raggiungerà la sua vision.*

## Valori aziendali

*Sono le caratteristiche chiave che descrivono l'azienda, decidono come la tua azienda sarà vista, come vuoi che si sentano e siano trattati i tuoi dipendenti e come spera di incidere sulla collettività.*

*I tuoi valori personali possono aiutarti a definire anche i valori della tua azienda. Alcuni valori a cui ispirarsi sono: onestà, efficienza, affidabilità, impegno, sostenibilità, etica, operare bene, fare comunità, apertura mentale e creatività.*

## Opportunità commerciali

*Cercare [\[opportunità commerciali\]](#) per la tua azienda può aiutarti a pianificarne il futuro e a dimostrare a prestatori e investitori perché pensi che la tua impresa avrà successo. Chiedi a te stesso qual è il problema che il prodotto, servizio o negozio della tua azienda può risolvere.*

*Stabilisci quali sono i [\[clienti che vuoi raggiungere\]](#). Sono le persone che desiderano e possono permettersi di acquistare il tuo prodotto o servizio.*

*Analizza inoltre la concorrenza e identifica gli elementi che distinguono l'azienda dai concorrenti che offrono prodotti o servizi simili.*

# Descrizione dell'azienda

*In questa sezione è possibile approfondire alcuni aspetti specifici dell'azienda. Puoi ampliare i contenuti dell'executive summary e fornire maggiori dettagli su come (e chi) gestirà l'azienda.*

*Quello proposto è uno schema per articolare questa sezione, ma le sue parti non sono necessariamente applicabili a tutte le aziende. Ad esempio, un'attività online non avrà una sede o un orario di apertura.*

*Le singole sezioni possono essere ordinate anche in base al grado di rilevanza per l'azienda. Se apri un supermercato o un emporio, gli orari e la posizione sono fondamentali. Tuttavia, se offri un prodotto o un servizio esclusivo, la sua descrizione può essere anteposta alla sezione relativa all'ubicazione.*

## Proprietà dell'azienda/Persona giuridica

*Spiega se si tratta dell'avvio di una nuova azienda, dell'acquisto di un'azienda esistente o dell'ampliamento dell'attività attuale. Indica inoltre la [\[struttura aziendale\]](#) scelta, ad es. ditta individuale.*

*Se vi sono più soci, riportare l'elenco con le rispettive quote di partecipazione.*

*Alcune attività richiedono licenze o autorizzazioni specifiche. Descrivi i requisiti validi per la tua azienda, i costi, le procedure di richiesta e il piano elaborato per l'ottenimento e il mantenimento delle licenze o autorizzazioni.*

## Ubicazione

*Per alcune aziende, la sede fisica può determinare il successo dell'azienda. Altre aziende possono essere in grado di prosperare indipendentemente dalla loro ubicazione.*

*Nella sezione dedicata alla sede, sottolinea l'importanza dell'ubicazione per la tua specifica azienda. Se l'azienda dispone di una sede, se ne possono evidenziare i pro e i contro. Si può descrivere la frequenza di passaggio dei potenziali clienti, la vicinanza ai mezzi di trasporto pubblico, la disponibilità di parcheggi, il piano all'interno dell'edificio in cui si trova e i tipi di insegne utilizzabili per attirare i clienti.*

*Se l'azienda non dispone ancora di una sede, si può illustrare la posizione ideale e fornire esempi di possibili ubicazioni.*

## **Interni**

*Che si tratti di un ufficio o di un negozio al dettaglio, anche gli interni possono essere importanti per il successo dell'attività.*

*Descrivi gli interni della sede attuale o prevista, indicane il grado di funzionalità e quali migliorie intendi apportare in futuro. Puoi inoltre illustrare come intendi organizzare gli interni per sfruttare meglio gli spazi e aumentare la produttività o le vendite. Se del caso, evidenzia aree dello spazio interno che siano distintive rispetto alla concorrenza.*

*Se l'attività svolta impone requisiti specifici, ad es. la disponibilità di una banchina di carico, di una cucina o di una certa metratura, inserisci tutti i dettagli in questa sezione.*

*Specifica la necessità di permessi, licenze o autorizzazioni speciali da parte del proprietario per le modifiche da apportare e descrivi la procedura e il costo di completamento dei lavori.*

## **Orario di attività**

*Indica i giorni e l'orario di apertura. Questi dettagli di base possono essere particolarmente importanti nel caso di un negozio al dettaglio o di un'attività stagionale.*

*Alcune aziende non hanno bisogno di orari di apertura regolari, cosa che può essere sottolineata come aspetto positivo dell'azienda.*

## **Prodotti e/o servizi**

*Elenca e descrivi i prodotti o i servizi offerti, perché sono richiesti e i vantaggi per i clienti. Illustra gli aspetti che li distinguono rispetto alla concorrenza.*

*Se hai creato un nuovo prodotto, puoi elencarne i vantaggi per i clienti. Anche se vendi lo stesso prodotto o servizio della concorrenza, il modo in cui esponi i prodotti, il prezzo di vendita o il servizio clienti potrebbero comunque differenziare la tua offerta da quella dei concorrenti.*

*Per le aziende che vendono solo prodotti o solo servizi, è possibile eliminare le parti non pertinenti.*

## **Assistenza clienti**

*Che si tratti di prodotti, servizi o entrambi, spiega l'approccio scelto per il servizio clienti. In che modo può contribuire ad attirare e fidelizzare i clienti e in che modo si differenzia dalla concorrenza?*

*Se hai idee precise su come condurre le transazioni con i clienti e sui piani di follow-up post-vendita, puoi delinearle in questa sezione.*

*Nella descrizione del servizio clienti, puoi fare riferimento alla vision, alla mission e ai valori dell'azienda.*

## **Fornitori**

*Se l'azienda si avvale di materiali o prodotti di terzi, si possono elencare i fornitori e gli accordi finanziari conclusi con ciascuno di essi. Considera l'opportunità di utilizzare nella filiera fornitori sostenibili dal punto di vista ambientale per contribuire alla tutela dell'ambiente.*

## **Dirigenti con responsabilità strategiche**

*Elenca i [\[dirigenti\]](#) e descrivi l'esperienza che ciascuno di essi apporta all'azienda.*

*Puoi aggiungere i curricula di ciascuno nell'appendice e utilizzare questa sezione per descrivere i principali punti di forza di ogni dirigente e partner commerciale. Se sei il solo titolare o dirigente dell'azienda, puoi descrivere qui la tua esperienza.*

*Per ogni persona puoi evidenziare:*

- *se è già stato titolare o ha precedenti esperienze di gestione e crescita di un'azienda;*
- *l'esperienza nel settore e le relazioni allacciate;*
- *le responsabilità nell'azienda;*
- *le competenze specifiche apportate all'azienda.*

*Se l'azienda si avvale di dipendenti non dirigenti, si può indicare chi è responsabile dell'assunzione e della gestione del personale e delle attività di formazione previste e illustrare i benefit accordati ai dipendenti.*

## **Gestione finanziaria**

*Spiega come saranno gestiti gli aspetti finanziari dell'attività, ad esempio:*

- *il [\[budget\]](#) e il piano di [\[risparmio\]](#);*
- *se intendi richiedere un [\[prestito\]](#); Se sì, quale tipo di prestito e come intendi ripagarlo; Se hai già contratto prestiti, elenca i prestiti in corso e le relative condizioni;*
- *quali tipi di [\[modalità di pagamento intendi offrire\]](#) ai clienti (contanti, assegni, carte di credito); Se decidi di non escludere una modalità di pagamento comunemente accettata, spiegate le motivazioni;*
- *come saranno gestite le spese mensili nell'ambito della pianificazione della redditività a lungo termine dell'azienda (ad es. [\[gestione dei flussi di cassa\]](#)).*

*Questa sezione può fornire una panoramica dei punti sopra elencati, mentre nell'appendice si possono inserire maggiori informazioni, ad es. un elenco delle spese di avviamento, le proiezioni delle entrate e altri dati finanziari.*

Se hai già selezionato il tipo di [\[sistema contabile\]](#) o software da usare, puoi discuterne i pro e i contro.

In modo analogo, se si vendono prodotti si possono menzionare i [\[sistemi di gestione scorte\]](#) o il software da implementare per il monitoraggio e la gestione del magazzino.

## Avviamento/acquisizione

Se s'intende rilevare un'impresa esistente, si può illustrare il processo e i tempi previsti per l'acquisizione. In caso contrario, questa sottosezione può essere eliminata.

## Marketing

A prescindere dal budget e da quanto sia richiesto il prodotto proposto, sarà comunque necessario attirare nuovi clienti e suscitare l'interesse per l'offerta dell'azienda. Fortunatamente, esistono molti modi per farlo anche con un budget limitato.

La [\[sezione marketing\]](#) può essere utilizzata per descrivere i clienti ideali, il mercato specifico al prodotto o servizio, i concorrenti e i fattori che contraddistinguono la tua azienda.

## Analisi di mercato

Descrivi il [\[cliente target\]](#), vale a dire la persona che desidera maggiormente e può permettersi il prodotto o servizio offerto. Formula inoltre una stima del potenziale di mercato totale, ovvero il numero di persone che potrebbero potenzialmente diventare clienti.

Quindi analizza i seguenti aspetti:

- Il mercato di riferimento è in crescita o registra una contrazione?
- A quale percentuale del mercato totale
- Come intendi raggiungere i clienti target?

Se offri un prodotto di assoluta novità, spiega inoltre come hai verificato l'esistenza di un mercato. Quale tipo di ricerche hai svolto per dimostrare l'esistenza di una domanda per la tua offerta?

A questo proposito, potrebbe essere utile una rappresentazione visiva, ad esempio un grafico, che mostri la crescita del mercato totale, la crescita della clientela target e il conseguente aumento delle vendite dell'azienda.

## Segmentazione del mercato

Uno dei primi passi essenziali per comprendere il mercato è conoscere i propri clienti. Puoi iniziare organizzando i tuoi attuali o potenziali clienti, i tuoi segmenti di mercato di riferimento, in



*diversi gruppi sulla base di ciò che hanno in comune.*

*Le caratteristiche potrebbero essere di natura demografica, come l'età o lo stato civile, o comportamentale, come la preferenza per gli acquisti online o nei negozi fisici. Illustra le caratteristiche impiegate per la suddivisione in segmenti di mercato e perché ha senso usarle in relazione ai potenziali clienti.*

*Si può inoltre inserire un'immagine per mostrare il potenziale di mercato totale e come è suddiviso nei principali segmenti di mercato definiti.*

## **Concorrenza**

*Approfondisci la conoscenza dei fornitori o delle aziende che offrono un prodotto o un servizio simile. Se hai un punto vendita fisico, puoi elencare i concorrenti più vicini nella zona.*

*Prova i prodotti della concorrenza, studiane il packaging, visita il loro sito web e leggi le loro dichiarazioni di mission e vision, se esistenti. Che differenza c'è tra i loro prodotti, servizi/il loro approccio alla vendita e i tuoi? Se fossi un cliente, quale prodotto sceglieresti e perché?*

*Usa queste informazioni per descrivere come l'azienda si distinguerà dalla concorrenza e i motivi per cui i clienti la preferiranno ad altre.*

## **Prezzi**

*Valuta l'impatto della [\[strategia dei prezzi\]](#) adottata sulle vendite e sulla capacità dell'azienda di coprire le spese e generare un profitto.*

*Esistono vari metodi di determinazione dei prezzi che possono aiutare ad attirare i clienti e a incrementare le vendite. Ecco alcune delle strategie di determinazione dei prezzi disponibili:*

- *Prezzo di costo maggiorato – Calcola i tuoi costi e aggiungi una maggiorazione.*
- *Competitive pricing – Definisci un prezzo basandoti sui prezzi applicati dalla concorrenza.*
- *Articolo civetta – Vendi il tuo prodotto a un prezzo competitivamente basso per attirare clienti che potrebbero acquistare altri prodotti più redditizi.*
- *Prezzi dispari – Vendi prodotti a 0,99€ anziché a 1,00€. Alcuni clienti sono più attratti dai prezzi con cifre dispari.*
- *Scrematura dei prezzi – Applica un prezzo elevato e abbassalo non appena il mercato cambia.*
- *Prezzo di penetrazione – Applica un prezzo basso per penetrare in un mercato competitivo, per poi alzarlo in un secondo momento.*

*Analizza le strategie di determinazione dei prezzi utilizzate dai concorrenti, spiega quelle che attui (o intendi attuare) e confrontane i prezzi finali. Illustra inoltre in che modo verrà monitorato*

*l'andamento dei prezzi per garantire che coprano i costi dell'azienda, rimanendo interessanti per la clientela target.*

## **Pubblicità e promozione**

*Che si tratti di materiale stampato od online, il [\[marketing\]](#) è una componente essenziale per il successo dell'azienda e una grande opportunità per distinguersi dai concorrenti.*

*La pubblicità fa parte del marketing. Mentre il marketing è l'approccio generale che utilizzi per parlare del tuo marchio con i clienti, la pubblicità è in genere una forma a pagamento di inviare messaggi destinati a generare vendite. La pubblicità può essere a breve termine o continua, ma di norma presuppone un investimento finanziario.*

*Un altro aspetto del marketing è costituito dalle promozioni. Le promozioni possono aumentare le vendite facendo conoscere al pubblico i prodotti o servizi. Le campagne promozionali possono avere durata limitata nel tempo, per invogliare il cliente ad agire rapidamente per non perdere l'occasione, oppure una durata prolungata.*

*Presenta i metodi pubblicitari o promozionali che intendi utilizzare, come pubblicità online, mailing, volantini stampati o campioni gratuiti. Se hai già fatto ricerche o testato questi metodi, illustra i risultati ottenuti e i miglioramenti apportati o previsti. In caso contrario, proponi il piano elaborato per monitorare i risultati.*

## **Strategia e passi successivi**

*Nella sezione finale può essere riassunta la strategia elaborata per avviare l'attività e mettere in atto il piano di marketing.*

*Se sei alla prima esperienza d'impresa, puoi elencare le [\[azioni da intraprendere\]](#) per avviare l'attività. Se hai già un'azienda, puoi elencare le fasi necessarie per l'ulteriore crescita.*

*Inoltre puoi indicare 3-5 obiettivi e descrivere le misure con cui intendi raggiungere ciascuno di essi.*

# Appendice

## Budget

*Un budget è uno strumento che ti aiuta a monitorare modalità e tempi di entrate e uscite. Ti permette di controllare e comprendere meglio se la tua azienda fattura abbastanza (denaro entrante) per pagare le spese.*

[\[Crea un budget\]](#) e includine una copia nel business plan. Se ancora non hai avviato l'attività, includi le proiezioni sui fondi necessari per l'avviamento e la gestione dell'azienda e sui guadagni attesi dalle vendite.

## Spese di avviamento

*(solo per nuove aziende)*

*L'avvio di una nuova attività può richiedere un ingente investimento iniziale, ad esempio per la registrazione dell'azienda, le spese legali per la stesura dei contratti, la predisposizione di una sede o l'acquisto di svariate forniture. Elenca ciascuna di queste spese e l'importo totale necessario per preparare l'azienda ad accogliere i clienti.*

Spesa	Importo
Licenze commerciali e autorizzazioni	\$
Spese di registrazione o costituzione	\$
Servizi professionali	\$
Costi iniziali di manodopera	\$

Stipendi	\$
Software	\$
Assicurazione	\$
Locazione	\$
Costruzione/riparazioni	\$
Pubblicità	\$
Scorte di magazzino iniziali	\$
Attrezzature necessarie:	\$
Voce 1	\$
Voce 2	\$
Voce 3	\$
<i>Totale attrezzature</i>	\$
Spesa aggiuntiva 1	\$
Spesa aggiuntiva 2	\$
Spesa aggiuntiva 3	\$

<b>Totale spese iniziali</b>	\$

## Previsioni di vendita

*Formula un'ipotesi ragionata di aumento delle vendite nei mesi e anni a venire. Puoi basare la stima sui risultati ottenuti in passato e sulle nozioni apprese durante l'analisi dei concorrenti.*

*Assicurati di separare i diversi tipi di vendite, ad es. singoli prodotti o linee di prodotti. Inserisci inoltre il costo del venduto per ogni tipo di prodotto. Si tratta dei costi diretti legati alla creazione e all'offerta del prodotto, compresi i costi delle materie prime e la manodopera per il prodotto e le vendite (ma non i costi indiretti di manodopera).*

*Puoi presentare i risultati sotto forma di grafico, tabella o altro tipo di illustrazione per facilitarne la comprensione. Se opti per un foglio di calcolo, puoi usare questo [modello di previsione delle vendite].*

## Proiezione dei flussi di cassa

*I [flussi di cassa](#) mostrano quanto denaro entra ed esce dall'azienda ogni mese. Il rendiconto finanziario analizza un determinato periodo di tempo per evidenziare i flussi di cassa storici di un'azienda. È uno dei tre principali documenti finanziari che compongono il bilancio d'esercizio, insieme al conto economico e al bilancio.*

*Nel business plan vanno di norma incluse le proiezioni dell'evoluzione futura dei flussi di cassa dell'azienda, formulando ipotesi sull'andamento delle vendite e delle spese. Per creare le proiezioni dei flussi di cassa si possono utilizzare i valori desunti dal budget delle spese e dalle previsioni di vendita.*

*Per creare la proiezione dei flussi di cassa da inserire nel business plan puoi servirti del modello di [proiezione dei flussi di cassa](#), dove andrai a inserire tutte le tue cifre. Il modello offre spazio per un massimo di 12 mesi di proiezione dei flussi di cassa operativi — vendite e spese derivanti dalle principali attività dell'azienda.*

## Conto economico (e proiezione)

*Il conto economico può dare un'idea dell'andamento dell'azienda in un arco temporale specifico. È noto anche come conto dei costi e dei ricavi o conto profitti e perdite.*

Per creare il conto economico da inserire nel business plan puoi servirti del [\[modello di conto economico\]](#), che illustra l'andamento storico dei profitti e delle perdite dell'azienda.

Puoi utilizzare il modello anche per creare un conto economico previsionale e mostrare le stime dei profitti e delle perdite dell'azienda nei mesi o anni a venire.

## Bilancio

Il bilancio mostra le attività e le passività correnti di un'azienda, un'istantanea della situazione finanziaria in un momento specifico. Per creare un bilancio da inserire nel business plan puoi utilizzare il [\[modello di bilancio\]](#).

## Tappe principali

Puoi creare un elenco dei principali obiettivi aziendali con la data prevista per il conseguimento di ciascuno di essi. Ad esempio, l'estinzione dei prestiti, il momento in cui l'azienda registrerà un utile o l'assunzione del primo dipendente. La presentazione può avvenire sotto forma di elenco, calendario o grafico.

## Calcolo del punto di pareggio

Il calcolo del punto di pareggio può aiutare a determinare il momento in cui l'azienda registrerà un utile. Se l'attività è già redditizia, si può inserire l'analisi dei principali prodotti o servizi, per evidenziare l'utile generato da ciascuno di essi rispetto al costo di vendita del prodotto o del servizio.

Per elaborare il calcolo del punto di pareggio da inserire nel business plan puoi utilizzare il [\[modello di calcolo del punto di pareggio\]](#). Il modello è concepito per individuare il punto di pareggio di un singolo prodotto o servizio. Tuttavia, unendo tutti i prodotti e i servizi e considerando l'insieme come una "unità", si può analizzare l'attività nel suo complesso e determinare il punto di pareggio per l'azienda.

## Altri documenti

Il business plan può essere corredato da un'ampia gamma di documenti aggiuntivi, che possono variare a seconda dell'interlocutore a cui è destinato il business plan — un potenziale investitore, un partner commerciale o un amico che ti darà la sua opinione.

- Curriculum e recapiti di ogni titolare o dirigente
- Informazioni sulla solvibilità personale e dell'azienda

- *Dichiarazioni dei redditi aziendali e personali*
- *Recapiti del legale e del contabile dell'azienda*
- *Copie dei contratti di noleggio e locazione*
- *Copie di permessi e licenze*
- *Lettere di referenze*
- *Contratti aziendali in essere*
- *Rassegna stampa positiva sull'azienda e sui titolari*