

Denominazione Società

Business Plan

20__ – 20__

Analisi effettuata il XX.XX.XX

A cura di:

Sommario del Business Plan

0. “NO DISCLOSURE E DISCLAIMER”	3
1. EXECUTIVE SUMMARY	4
2. L’IDEA DI IMPRESA	4
3. IL MERCATO DI RIFERIMENTO	4
3.1 L’analisi della domanda	4
3.2 L’analisi del settore	4
4. L’IMPRESA	5
4.1 Tecnologia	5
4.2 Brevetti e Know-how	5
4.3 Progetto di Spin off / Start up	5
4.4 I Prodotti e i Servizi	5
4.5 Analisi del Ciclo produttivo (se del caso)	5
4.6 Il modello di business	5
4.7 Il team imprenditoriale e il modello organizzativo	6
4.8 Prospettive future	6
5. STRATEGIE DI MARKETING E COMMERCIALE	6
5.1 Il Piano di marketing	6
5.2 Il Piano commerciale	6
6. ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA	7
6.1 Ipotesi di pianificazione	7
6.2 Conto Economico previsionale	12
6.3 Stato Patrimoniale previsionale	14
6.4 Analisi dei Flussi di cassa	16

APPENDICE: APPROFONDIMENTI BIBLIOGRAFICI SUL BUSINESS PLAN

0. “NO DISCLOSURE E DISCLAIMER”

Nel ricevere questo documento, vi impegnate a mantenere e garantire la massima riservatezza sulle informazioni ivi contenute, e su quelle di cui verrete a conoscenza, anche solo verbalmente, nel corso di eventuali ulteriori indagini e/o incontri, nonché a restituire immediatamente, su richiesta di “_____”, tutto il materiale ricevuto senza trattenere alcuna copia.

Questo documento non dovrà essere fotocopiato, riprodotto o distribuito, per intero o in parte, né citato in documenti ufficiali, senza il preventivo consenso scritto di “_____”.

Il presente Business plan è stato redatto secondo ipotesi, dati e indicazioni formulate e fornite da _____, alla luce delle informazioni note, della situazione in essere e di quanto poteva essere ragionevolmente supposto, al momento della sua stesura. Si precisa che, in conformità con l’incarico ricevuto, tali informazioni sono state assunte dai materiali redattori acriticamente, ovvero senza svolgere alcun controllo in merito alla correttezza, completezza e validazione dei dati e informazioni ricevute.

1. EXECUTIVE SUMMARY

L'Executive Summary ha l'obiettivo di presentare in due-tre pagine una sintesi dell'intero business plan al lettore (docente universitario, banca, investitore, partner). E' opportuno che nell'executive summary si dia evidenza agli aspetti maggiormente positivi o di maggior rilievo che emergono dal business plan. Generalmente l'executive summary viene scritto una volta completato il business plan.

2. L'IDEA DI IMPRESA

Il primo capitolo del business plan è rappresentato dall'**idea imprenditoriale** in cui deve essere sintetizzato il settore in cui il progetto di impresa si inserisce, i principali prodotti/servizi che intende offrire sul mercato, un'indicazione del modello di business e dei potenziali clienti. Ciascuno di questi aspetti viene successivamente approfondito nel business plan, ma è opportuno fornirne già da subito un'idea complessiva.

3. IL MERCATO DI RIFERIMENTO

L'analisi del mercato di riferimento si divide in due ambiti di analisi: l'analisi della domanda e l'analisi del settore.

3.1 L'analisi della domanda

- A) **Il mercato di riferimento**
- B) **Analisi dei segmenti target di mercato**
- C) **Stima della domanda**

3.2 L'analisi del settore

- A) **Descrizione del settore**
- B) **Le barriere all'entrata**
- C) **Analisi della concorrenza**

4. L'IMPRESA

In questo capitolo viene richiesto di descrivere nella sua completezza il progetto di realizzazione di una nuova impresa.

4.1 Tecnologia

In questo paragrafo va descritta la tecnologia su cui si basa il progetto dell'impresa (e conseguentemente l'erogazione di prodotti e servizi). Può essere utile (se presente) descrivere sinteticamente i risultati del *progetto di ricerca* che hanno portato allo sviluppo di una determinata tecnologia.

4.2 Brevetti e Know-how

In questo paragrafo vanno indicati eventuali brevetti o altre forme di protezione intellettuale/industriale che rappresentano un valore aggiunto ed un potenziale vantaggio competitivo per la futura impresa.

4.3 Progetto di Spin off / Start up

Prima di descrivere l'offerta di prodotti e servizi che l'impresa intende offrire sul mercato, va descritto il progetto di impresa. A partire dalla tecnologia alla base dell'impresa e del know-how posseduto vanno date alcune indicazioni sui mercati target che l'impresa intende affrontare (rifarsi al par. 3.1 del business plan). Vanno inoltre descritti alcuni aspetti operativi di funzionamento (quali ad esempio la localizzazione e la sede operativa) della futura impresa.

4.4 I Prodotti e i Servizi

In questa sezione va chiaramente evidenziata l'offerta di prodotti/servizi dell'impresa e le principali caratteristiche di questa offerta (mercati serviti, modalità di erogazione, etc...)

4.5 Analisi del Ciclo produttivo (se pertinente)

In caso di realtà di produzione vanno descritte le principali caratteristiche e fasi del ciclo di produzione (macchinari, sistema di gestione della produzione, etc...)

4.6 Il modello di business

Il modello di business rappresenta la modalità di immissione del mercato di un set di prodotti/servizi. Due aziende (due spin off accademici) potrebbero avere gli stessi prodotti/servizi ma avere modelli di business differenti. A titolo puramente esemplificativo Alitalia e Ryanair offrono lo stesso servizio (voli aerei), ma con due modelli di business distinti (ad esempio Ryanair vende solo on-line mentre Alitalia si avvale ancora – anche se non esclusivamente - di agenzie sul territorio).

4.7 Il team imprenditoriale e il modello organizzativo

In questa sezione va inserita una descrizione del team imprenditoriale e le principali caratteristiche del modello organizzativo adottato dalla futura impresa (struttura organizzativa, organigramma, ruoli nella futura impresa)

4.8 Prospettive future

In una prospettiva di medio periodo vanno indicate e descritte le linee strategiche di sviluppo dell'impresa in un'orizzonte di 3-5 anni (quali tecnologie? quali mercati? quali prodotti?)

5. STRATEGIE DI MARKETING E COMMERCIALE

Questo capitolo ha l'obiettivo di descrivere le principali strategie di marketing (prezzo, promozione, canali di distribuzione, prodotto, localizzazione) e i canali/modalità di vendita (strategia commerciale) della futura impresa.

5.1 Il Piano di marketing

5.2 Il Piano commerciale

6. ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA

L'analisi economico-finanziaria ha l'obiettivo di presentare la struttura economica, patrimoniale e finanziaria del progetto di impresa includendo alcuni indici di sintesi utili a valutare la fattibilità e sostenibilità economica nel tempo del progetto di impresa.

Il paragrafo “ipotesi di pianificazione” ha la finalità di riassumere tutte le principali ipotesi di pianificazione alla base dell'analisi economico-finanziaria. Le ipotesi di pianificazione devono logicamente essere conseguenti alle analisi precedenti del business plan (capitoli 1-5) e devono dare una giustificazione/evidenza a tutti i valori che verranno inseriti al fine di produrre i documenti di sintesi dell'analisi economico-finanziaria: conto economico previsionale, stato patrimoniale previsionale e rendiconto finanziario o analisi dei flussi di cassa.

Nel seguito del paragrafo si include un possibile modello di analisi finanziaria.

6.1 Ipotesi di pianificazione

A) Ricavi

Fatturato previsionale						
Anni	Storico	Previsionali				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	€ Mix	€ Var./Mix	€ Var./Mix	€ Var./Mix	€ Var./Mix	€ Var./Mix
Linea di prodotti 1						
Linea di prodotti 2						
Linea di prodotti 3						
Altri Prodotti						
Altri Prodotti						
Altri Servizi						
Altri Servizi						
Totale						

Esame dei volumi di produzione (se significativo).

Capacità produttiva e Volumi di produzione						
(Valori espressi in Unità/pezzi)						
Anni	Storico	Previsionali				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tipologia						
Uno						
Totale						

Esame delle condizioni di incasso

Condizioni di incasso dai Clienti								
(Valori espressi in giorni)								
GG dilazione	0	30	60	90	120	150	180	210

Quota di fatturato	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Dilazione media concessa = gg								

B) Costi di produzione

Esame dei principali costi di produzione

Costi di produzione						
Anni	Storico	Previsionali				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tipologia						
Lavorazioni Esterne e Domicilio						
Manutenzioni Tecniche						
Leasing e Noleggi						
Royalties su Brevetti						
Locazioni, Affitti e Noli						
Totale						

Esame delle condizioni di pagamento

Condizioni di pagamento dei Fornitori								
(Valori espressi in giorni)								
GG dilazione	0	30	60	90	120	150	180	210
Quota di fatturato	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Dilazione media ottenuta = gg								

C) Il Costo del lavoro

Indicare (se possibile) l'evoluzione prevista, quantitativa e qualitativa del personale dipendente

Costo del lavoro

(Incluso T.f.r.)						
(Valori in Euro)	Storico	Previsionali				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Amministrativi ¹						
Commerciali ²						
Prod. Diretti ³						
Prod. Indir. ⁴						
R. & S. ⁵						
Totale						

D) Altri costi e Spese generali

Esame dei costi commerciali.

Costi Commerciali						
Anni	Storico	Previsionali				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tipologia						
Provvigioni						
Royalties Commerciali						
Pubblicità e Sponsorizzazioni						
Mostre, Fiere e Convegni						
Trasporti Italia						
Totale						

¹ Responsabile

²

³

⁴

⁵

Indicare i principali costi di struttura e generali.

Principali Costi di struttura e Spese Generali						
Anni	Storico	Previsionali				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tipologia						
Compenso Amministratori						
Locazioni, Affitti e Noli						
Consulenze Tecniche e Varie						
Totale						

E) Il Piano degli Investimenti

Descrivere dettagliatamente gli investimenti previsti, la loro tempificazione e il piano dei pagamenti

Sottolineare gli investimenti in Ricerca & Sviluppo.

F) Gestione Finanziaria

[Rappresenta una descrizione delle fonti finanziarie diverse dal Capitale Sociale: Finanziamenti Soci (promotori, Business Angels, Fondi) e Banche (per quanto prematuro). Ogni intervento va descritto indicandone:

- Creditore
- Importo (storico e residuo, se finanziamento)
- Forma tecnica
- Scadenza
- Modalità di rimborso
- Tasso applicato
- Eventuali garanzie rilasciate

6.2 Conto Economico previsionale

Conto economico							
C.E. (Euro)	Anni	Storico	Previsionali				
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ricavi operativi netti							
Var. Rim. Prodotti e Semil.							
Acquisti Prodotto finito							
Lavori in Economia							
Valore della Produzione							
Var. Rim. Merci/Mat. Prime							
Acquisti Merci/Mat. Prime							
Costi vari per Servizi							
Lavorazioni Esterne							
Valore Aggiunto							
Costo lavoro							
M.O.L.							
Ammortamenti materiali							
Ammortamenti immateriali							
Accantonamenti							
Risultato Operativo							
Oneri Finanziari							
Proventi Finanziari							
Gestione Straordinaria							
Gestione non operativa							
Imposte							
Risultato Netto							

Indicatori di redditività							
INDICI	Anni	Storico	Previsionali				
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROE Reddito Netto/Mezzi Propri							
ROI Reddito Operat./Capit. Invest.							
ROS Reddito Operat./Fatturato N.							
MOL							
Mol / Fatturato (%)							
Incidenza Consumi su Fatturato							
Incid. Costo lavoro/Fatturato							

Analisi del punto di pareggio							
C.E.	Anni	Storico	Previsionali				
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
Costi Fissi							
Margine di contribuz. %							
Fatturato lordo di pareggio							

6.3 Stato Patrimoniale previsionale

Stato Patrimoniale							
S.P.	Anni	Storico	Previsionali				
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
Liquidità Finanziarie							
Clienti e Crediti diversi							
Risconti attivi							
Magazzino							
ATTIVO CORRENTE							
Immobil. Materiali							
Fondi Ammortamento							
Immobil. Immateriali							
Immobil. Finanziarie							
ATTIVO FISSO							
CAPITALE INVESTITO							
Debiti finanz. a breve							
Fornitori e Debiti div.							
PASSIVO CORRENTE							
Debiti Finanziari a ML							
Altri debiti a ML							
PASSIVO CONSOLIDATO							
MEZZI PROPRI							

Posizione finanziaria netta						
Euro	2009	2010	2011	2012	2013	2014
A breve						
A M/L						
Totale						

Le tabelle di seguito riportate sono state incluse come possibile utilizzo per approfondire (dove necessario e applicabile) le condizioni di solidità, indebitamento e solvibilità dei progetti di impresa / start up. In particolar modo le voci “in giallo” potrebbero non essere pertinenti in alcuni progetti di impresa.

Indici di solidità							
INDICI	Anni	Storico	Previsionali				
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
Compless. copert. Immob.							
Fonti permanti/Attivo Immob.							
Autocopertura Immobil.							
Mezzi propri/Attivo Immobil.							

Indici di indebitamento							
INDICI	Anni	Storico	Previsionali				
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
Debt Equity ratio							
Capitale di terzi/Mezzi propri							
Rapporto Indebitam. Oner.							
Indeb. Finanz.N./Mezzi propri							

Indici di solvibilità							
INDICI	Anni	Storico	Previsionali				
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
Current ratio							
Attivo Circol./Passivo Circol.							
Quick ratio							
(Liq. Imm. + Liq. Diff.)/Pass. Circ.							

Indici di rotazione							
INDICI	Anni	Previsionali					
	Storico	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Durata media dei crediti v/clienti							
Durata media debiti v/fornitori commerciali							
Giacenza media del magazzino (gg)							

6.4 Analisi dei Flussi di cassa

Rendiconto Finanziario						
Valori Positivi=Fonti	Valori Negativi= Impieghi	2010	2011	2012	2013	2014
SALDO FINANZIAR. INIZIALE A BREVE						
M.O.L. (EBITDA)						
(+) Saldo Gestione Finanziaria						
(-) Imposte d'Esercizio						
(+) Saldo Altre Gestioni Extra-Caratteristiche						
(+) Accantonamento T.f.r.						
(-) Utilizzo Fondi di Accantonamento						
= CASH FLOW POTENZIALE						
Crediti Commerciali						
Magazzino Netto						
Altri Crediti Operativi						
= Variazione Attivo Circolante						
Debiti Commerciali						
Altri Debiti Operativi						
= Variazione Passivo Circolante						
= VARIAZIONE C.C.N. OPERATIVO						
Immobilizzazioni Materiali e Immateriali						
Immobilizzazioni Finanziarie						
Disinvestimenti						
= CASH FLOW ATTIVITA' INVESTIMENTO						
Rimborso Mutui e Finanziamenti M/L						

Erogazione dividendi					
= FABBISOGNO FINANZIARIO					
Accensione Mutui e Finanziamenti M/L					
Variazione Capitale e Riserve					
= SALDO FINANZIARIO NETTO ESERCIZIO					
SALDO FINANZIARIO FINALE A BREVE					

APPENDICE: APPROFONDIMENTI BIBLIOGRAFICI SUL BUSINESS PLAN

Si ricorda che la proposta di business plan riportata rappresenta un possibile schema che va adattato e integrato alla singola realtà di progetto di impresa sulla base dello stato di sviluppo del progetto, sul settore e sulle specificità di ciascuna singola impresa (spin off o start up). Ad integrazione del presente documento si indicano alcune risorse utili a valutare modelli alternativi di business plan e di supporto metodologico e guida per i gruppi di progetto. Si includono i siti web dove è possibile scaricare i documenti.

- Guida al Business plan (AIFI, IBAN, PriceWaterhouse Coopers) del 2002 con allegato un esempio di business plan;

Sito web: www.aifi.it/IT/Pubblicazioni/Guide.htm

- Documento di supporto alla presentazione dell'idea imprenditoriale (allegato D all'iniziativa - Il talento delle idee Iniziativa per il sostegno alla nascita e alla crescita di nuove realtà imprenditoriali proposto da Unicredit e Confindustria Giovani) del 2009;

Sito web: www.unicreditgroup.eu/it/events/Event0515.htm

- Il Business Plan: Guida pratica alla stesura di un business plan per uno spin-off accademico (Technology Transfer Office del politecnico di Milano), del 2008;

Sito web: www.ricerca.polimi.it/index.php?id=188

- Business plan: cosa occorre sapere (Start Cup Milano Lombardia) del 2009;

Sito web: www.startcupml.net/pagine/Regolamento.aspx

- Creare la propria Azienda – Idea di Business e Business Plan del 2009, a cura di Incubatore di imprese – TIS innovation Park

Sito Web: <http://www.tis.bz.it/aree/incubatore-dimprese/downloads>

infine, la guida pratica allo sviluppo di progetti imprenditoriali (AIFI, IBAN, Kpmg); è una guida che ha l'obiettivo di far conoscere la realtà dei business angels come attori di supporto allo sviluppo di progetti di impresa.

Sito web: www.banbologna.it

Si indicano inoltre per completezza alcuni **riferimenti bibliografici** indicativi di possibili testi di approfondimento sul business plan:

- Come redigere un business plan – manuale operativo (di Paolo di Marco, Daniele Rimini), Edizioni Martina, Bologna, 2007
- Start up – manuale per giovani imprenditori nell'era della globalizzazione (di Claudio Fava), EGEA, Milano 2010 (include un esempio di business plan)
- Il business plan. Guida strategico-operativa (di Ferrandina A. e di Carriero F.), IPSOA, 2005.