

Il presente manuale si compone di ventisei attività. Svolgendole otterrete tutte le informazioni necessarie per scrivere e presentare un business plan di successo. Ciò vi aiuterà a realizzare il vostro obiettivo, che si tratti di acquisire una maggiore comprensione dell'impresa di cui state proponendo l'avvio e della sua redditività, di reperire capitali esterni o di ottenere l'appoggio del top management. All'interno del manuale il termine "imprenditore" è utilizzato in modo intercambiabile con innovatore, manager e termini simili impiegati in una vasta gamma di organizzazioni sia a scopo di lucro sia non-profit. Per imprenditore si intende qualcuno che sposta risorse da un livello di valore aggiunto basso a uno più alto; questa è la caratteristica che definisce quasi tutti coloro che scrivono un business plan, indipendentemente dalla natura della loro organizzazione, attuale o futura.

Questo manuale non vuole essere un libro di testo completo su qualsiasi argomento di business e management: finanza, marketing, diritto ecc. Piuttosto, consente di comprendere meglio come utilizzare questi argomenti per preparare il business plan. Gli argomenti trattati nelle singole attività spesso riuniscono aspetti appartenenti a diverse discipline "accademiche". Per esempio, l'attività in cui vi viene chiesto di descrivere il vostro servizio o prodotto e la sua posizione in relazione alla proprietà intellettuale (brevetti, copyright, registrazione di disegno industriale ecc.) riunisce in sé elementi di diritto e di marketing.

Alcune attività richiederanno quasi sicuramente di svolgere ricerche oltre il materiale contenuto in questo libro. Sono comunque incluse spiegazioni "tecniche" di argomenti come il flusso di cassa, l'ideazione del questionario per la ricerca di mercato e l'analisi del punto di pareggio.

Le attività sono ripartite in sette fasi che, oltre a rispettare una sequenza logica pratica, costituiranno "porzioni" di attività gestibili da

svolgere da soli in momenti diversi, o da delegare a partner e consulenti professionali. Anche se è utile avvalersi di tutto l'aiuto possibile per eseguire il lavoro preparatorio, il coordinamento delle informazioni e la stesura del business plan dovrebbero svolgersi in autonomia. Dopo tutto, è il vostro futuro che è in gioco, e ogni potenziale finanziatore sosterrà voi e la vostra capacità di mettere in atto il piano, e nessun altro.

Le sette fasi sono le seguenti.

Fase 1 – Strategia e finalità

In questa fase dovrete descrivere la vostra organizzazione, innovazione o idea di impresa fino al punto cui l'avete già sviluppata. In particolare, dovrete illustrare le vostre finalità, obiettivi ed eventuali aspirazioni.

Presentate la vostra squadra dirigenziale, voi compresi, e dimostrate la correlazione esistente tra le vostre capacità ed esperienze e il progetto in questione.

Descrivete il vostro prodotto o servizio, il suo attuale stato di sviluppo o di prontezza per il mercato e se siete titolari o meno dei diritti di proprietà intellettuale come un brevetto, un copyright o un disegno industriale registrato.

Fase 2 – Ricerca di mercato

Comporta di individuare i dati necessari sia per convalidare la necessità di ciò che state proponendo, sia per decidere la migliore strategia di avvio o di crescita. In questa fase sarete incoraggiati a raccogliere dati di ricerca di mercato da quante più fonti possibili. Particolare enfasi sarà posta sulla ricerca dei bisogni dei clienti, dei segmenti di mercato e dei punti di forza e di debolezza della concorrenza. Verranno anche descritte la metodologia di ricerca e le fonti di dati più idonee.

Fase 3 – Strategie di marketing competitive

Include la pianificazione delle modalità operative per ciascun elemento dell'attività, sulla base delle informazioni raccolte e analizzate nelle fasi precedenti. In relazione al prodotto o servizio scelto, al segmento (o ai segmenti) di mercato a cui intendete rivolgervi e alla situazione competitiva, dovrete prendere decisioni riguardanti fattori come il prezzo, la promozione, l'ubicazione e i canali di distribuzione.

Fase 4 – Attività operative

Comprende la descrizione dettagliata di tutte le attività necessarie per realizzare la vostra strategia. Includerà argomenti come la produzione, l'acquisto, la vendita, le questioni legali e l'assicurazione. Il vostro business plan deve dimostrare che avete tenuto conto di tutte le principali questioni riguardanti le attività operative del vostro progetto imprenditoriale.

Fase 5 – Revisione del fabbisogno finanziario e delle possibilità di finanziamento

Sulla base della strategia sviluppata finora, in questa fase svolgerete attività che vi permetteranno di prevedere i risultati attesi del vostro progetto imprenditoriale. Verranno effettuate proiezioni che mostrano probabile volume e valore delle vendite, conto economico pro forma, previsione dei flussi di cassa, stato patrimoniale e un'analisi del punto di pareggio.

Sebbene queste prime cinque fasi siano mostrate in sequenza qui e nel manuale, nella pratica dovrete spostarvi avanti e indietro da una fase all'altra, in seguito all'acquisizione di nuove informazioni o a un cambiamento di idee rispetto all'inizio.

Fase 6 – Controlli di gestione

In questa fase dovete dimostrare in che modo terrete traccia della vostra attività, sia nel suo insieme sia per ogni singolo elemento. Oltre a un sistema di contabilità, vi serviranno registri di pianificazione delle vendite e del marketing, registri dei clienti, file del personale e informazioni per il controllo della produzione.

Fase 7 – Scrivere e presentare il business plan

Le attività proposte nel manuale, una volta completate, non costituiscono il business plan, ma sono concepite per aiutarvi a mettere insieme le informazioni necessarie per scriverlo. Il piano richiederà parecchi interventi di editing e riscrittura; il modo in cui è scritto influenzerà senza dubbio le possibilità di ottenere udienza, se state cercando supporto esterno per il vostro progetto imprenditoriale.

Infine, dovete pensare a come gestirete l'incontro con la vostra banca, l'impresa di *venture capital*, altri finanziatori o l'organizzazione a cui dovete "vendere" le vostre idee. Disporre di buone capacità di presentazione e di una buona pianificazione vi aiuteranno a fare un'impressione positiva, che, come si sa, influisce enormemente sulla possibilità di ottenere supporto per le nuove idee.

Indicazioni sulle attività

Ecco qualche indicazione per aiutare voi e i vostri colleghi a portare a termine le attività previste per il business plan.

1. Ogni attività comprende:
 - a. un'introduzione o una breve descrizione del contenuto e dello scopo dell'attività, di solito suddivisa in due o più parti;
 - b. esempi delle risposte o dei commenti forniti su parti dell'attività da altre persone impegnate nella preparazione di un business plan;
 - c. una spiegazione o un approfondimento di eventuali argomenti tecnici che devono essere compresi immediatamente.

Al termine di ogni capitolo è presente una scheda con attività da svolgere sulla vostra impresa. Troverete anche suggerimenti per ulteriori letture su aspetti più ampi relativi all'argomento trattato.

2. Nello svolgimento delle attività si è dimostrato efficace il seguente modello.
 - a. Leggere l'attività e fornire una prima bozza di risposta alle domande.
 - b. Discutere le risposte e qualsiasi problema riguardante l'attività con i potenziali partner commerciali, colleghi o altre persone competenti (un consulente, un direttore di banca, un esperto di contabilità). Se state seguendo, o avete intenzione di seguire, un programma di formazione aziendale, anche il tutor del vostro corso sarà in grado di aiutarvi.
 - c. Rivedete le vostre risposte alla luce di queste discussioni, e poi fate sapere ai vostri colleghi e alle altre persone coinvolte le vostre opinioni sull'argomento (potrebbe essere necessario ritornare più volte sui punti b e c prima di essere completamente soddisfatti).

3. Il contenuto di alcune attività suggerirà dove e come ottenere le informazioni necessarie per portare a termine le consegne. Tuttavia, non aspettatevi che le istruzioni vi spieghino dove trovare tutte le informazioni sulla vostra impresa. Dovrete fare qualche ricerca in maniera autonoma.
4. Ogni attività conterrà esempi presi da altri business plan. Questi esempi servono solo per darvi un'idea dell'argomento trattato. Lo svolgimento dell'attività potrà essere più o meno elaborato, a seconda della vostra impresa.
5. Gli esempi sono tratti da business plan reali, ma di alcuni sono stati modificati nome e contenuto, e alcune informazioni volutamente omesse. Perciò evitate di copiarli, per quanto buoni possano sembrare; usateli solo per aiutarvi a comprendere lo scopo dell'attività per il business plan.
6. Cercate di annotare più informazioni possibili dopo aver letto ogni attività. In questo modo saprete quali informazioni dovete ancora cercare (non aspettate di formularle perfettamente prima di annotarle).
7. Nello svolgere le attività, cercate di trovare un equilibrio tra affermazioni qualitative e quantitative. Vale a dire, cercate di sostenere il maggior numero possibile di affermazioni con cifre e fonti di informazione documentate. Tuttavia, evitate di citare numeri solo perché li avete; assicuratevi che servano davvero a uno scopo.
8. *Infine*, prima di tentare di scrivere il vostro business plan, assicuratevi che le risposte che avete fornito svolgendo le attività siano coerenti al loro interno, e, se avete dei partner, assicuratevi di essere tutti sostanzialmente d'accordo sia con le singole fasi sia con il risultato finale.