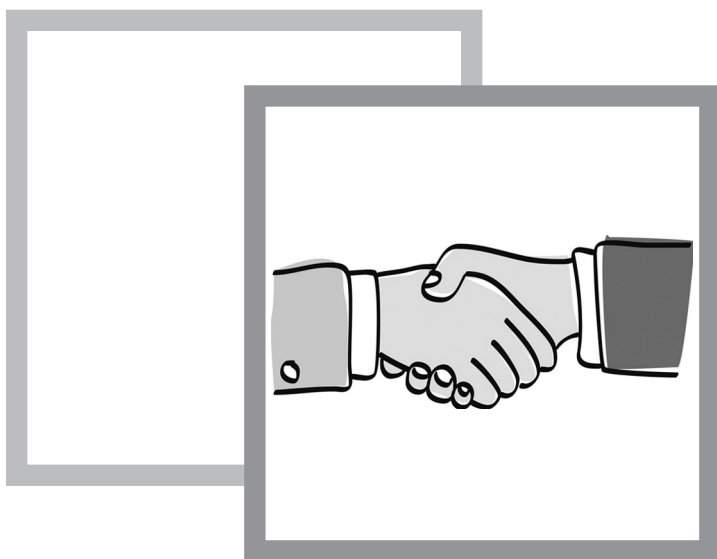


Il progetto Equal Moses:

3. Guida alla creazione di una società di consulenza in tema di Bilancio di Responsabilità Sociale



Il progetto Equal Moses

è un progetto finanziato dalla Comunità Europea nell'ambito dell'iniziativa EQUAL, per la promozione di azioni di rilancio e sviluppo delle organizzazioni che operano nell'economia sociale.

Al progetto Moses fanno capo 7 diversi soggetti, che si sono associati per portare avanti una sperimentazione legata all'introduzione del bilancio di responsabilità sociale nelle associazioni di volontariato che operano nella provincia di Trento.

I promotori del progetto Moses sono:

- **CSV** – Centro Servizi per il Volontariato della Provincia di Trento
- **Università degli Studi di Trento** – Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale
- **SYS-DAT Consulenze S.r.l.**
- **PRAGMA S.r.l.**
- **ACLI** – Associazione Cattolica Lavoratori Italiani
- **SPS** – Scuola di Preparazione Sociale
- **NONPROFIT CENTER**

Sommario

1. Come nasce l'idea imprenditoriale e come si sviluppa il progetto d'impresa	5
2. Primi passi: la business idea	9
3. Gli elementi di una business idea	11
4. Il segmento di mercato	13
<i>Individuazione del mercato</i>	13
<i>Orientamento al mercato</i>	14
<i>Analisi preliminare</i>	14
<i>Schema di analisi preliminare</i>	15
<i>Tipologie di offerta</i>	16
<i>Le forze del sistema competitivo</i>	17
5. Il sistema competitivo	17
<i>I concorrenti del settore</i>	18
<i>Potenziali entranti</i>	18
<i>Fornitori di beni sostitutivi</i>	18
<i>Potere contrattuale dei Clienti e dei Fornitori</i>	19
6. La struttura aziendale	21
<i>Scelte di Make, Buy o Connect</i>	21
7. La valutazione della business idea	23
<i>Analisi dei singoli elementi della business idea</i>	24
<i>Analisi della congruenza fra i diversi elementi della business idea</i>	24
<i>Analisi dell'attrattività del sistema competitivo prescelto</i>	24
8. Il Business Plan	27
<i>Obiettivi e utilità del Business Plan</i>	27
<i>Che cos'è un Business Plan?</i>	28
<i>Le procedure del Business Plan</i>	28
<i>Sintesi preliminare</i>	29
9. Come si costruisce un Business Plan	29
<i>I proponenti del progetto imprenditoriale</i>	30
<i>Descrizione dei prodotti / servizi offerti</i>	32
<i>Mercato</i>	36
<i>Occupazione</i>	45
<i>La messa a punto della struttura aziendale</i>	46
<i>Gli aspetti economico finanziari</i>	49
<i>Allegati</i>	62

1. Come nasce l'idea imprenditoriale e come si sviluppa il progetto d'impresa

La nuova impresa nasce da un'idea, da un'intuizione: la scoperta di una nuova tecnologia, l'espansione della domanda di un prodotto/servizio, la modificazione dei gusti e delle propensioni di acquisto dei consumatori, il successo di altre imprese, l'individuazione di un bisogno e di una carenza del mercato. Da questa intuizione, deve partire un processo organizzato di verifica dell'idea.

All'interno del progetto Equal M.O.S.E.S. "Modelli Organizzativi a Sostegno dell'Impresa Sociale" l'idea di sviluppare una nuova attività imprenditoriale nell'ambito della fornitura di servizi consulenziali relativi alla certificazione sociale è una logica conseguenza dello sviluppo progettuale stesso, in particolare dell'azione progettuale n. 6 "Laboratori". Tale azione ha coinvolto le imprese sociali precedentemente individuate all'interno dei gruppi pilota al fine di elaborare e sperimentare due ordini di attività attraverso la seguente modalità del laboratorio:

1. Progettazione sociale: tali laboratori hanno risposto alle esigenze espresse dal territorio attraverso la progettazione di interventi specifici miranti a colmare le lacune intervenendo in quei settori o nicchie non ancora raggiunti dall'azione delle imprese sociali. Questa attività progettuale si è proposta quindi quale "incubatore d'impresa" per sviluppi di futuri servizi.
2. Bilancio sociale: tali laboratori, partendo dagli indicatori qualitativi di valutazione dell'impatto sociale individuati in precedenti azioni progettuali, hanno avviato un'azione di rielaborazione e sperimentazione degli stessi all'interno delle imprese scelte quali gruppi pilota, al fine di costruire dei prototipi di Bilancio Sociale. Attraverso una attenta analisi del ruolo e della natura dello scambio con gli stakeholders si è quindi provveduto a personalizzare per ciascun caso la redazione del Bilancio Sociale. L'attività si è quindi proposta di portare i gruppi pilota alla realizzazione dei propri bilanci sociali all'interno delle imprese sociali di appartenenza collegandosi alle reti nazionali ed europee che già si muovono in questa direzione per avere fin da subito modelli di riferimento e occasioni di apprendimento per tutto il sistema locale.

La successiva macro area progettuale denominata "Avvio del sistema" si propone di "far diventare sistema" la sperimentazione attuata attraverso le indicazioni emerse dai gruppi pilota.

Obiettivo di tale macro area è infatti quello di creare strutture che consentano di supportare la realtà dell'associazionismo, del volontariato, delle imprese sociali per quanto concerne le esigenze espresse, i bisogni di progettazione e corretta relazione con i portatori di interessi nell'impresa sociale e sul territorio, cercando conseguentemente di realizzare delle entità che, partendo dall'esperienza sviluppata nei gruppi pilota, sviluppino occasioni di sostegno e certificazione dei Bilanci sociali e di eventuali altre formule europee orientate alla qualificazione dell'impresa sociale (AA 1000, SA8000, iso14000, ...).

Nello specifico, le azioni previste nella macro area in essere prevedono la creazione di un apposito "organismo certificatore" che funga da supporto alle imprese sociali nella realizzazione del bilancio sociale ed eventualmente di altri sistemi di qualità (azione 7), oltre alla creazione di una o più strutture di supporto territoriali a sostegno delle imprese sociali (azione 8) per tutte quelle funzioni che a tutt'oggi vengono gestite all'esterno delle imprese stesse. Le tematiche e le tipologie di servizi offerti da tali strutture di supporto potranno riguardare l'insieme dei servizi che le imprese necessitano (quali ad esempio, servizi di promozione e visibilità sul territorio, assistenza tecnica, servizi collegati alla gestione contabile e fiscale, ...), sostegno alla progettazione sociale, accompagnamento per la crescita di nuovi servizi necessari al territorio, sostegno al rapporto con gli stakeholders.

È quindi del tutto evidente come questo processo di analisi porti alla redazione di un piano di fattibilità o business plan per verificare se l'idea imprenditoriale ha un mercato e se il prodotto/servizio può essere acquistato dal consumatore e a che prezzo.

Conseguentemente, obiettivo del presente manuale è quello di fornire alcune linee guida operative per definire un "Progetto di impresa" dal quale possano concretamente emergere:

- le caratteristiche tecniche che avrà il prodotto/servizio;
- le tecnologie/attrezzature necessarie;
- il tipo di mercato che si intende servire;
- l'immagine che si vuole dare all'impresa e le politiche promozionali che si intendono attivare;
- le politiche di prezzo;
- il capitale necessario per avviare e gestire l'impresa;
- i soci/collaboratori da coinvolgere;
- la forma giuridica più adeguata;
- gli adempimenti burocratici da espletare.

Al termine di questo processo di analisi/ricerca, l'"imprenditore sociale" sarà in grado di partire con una ragionevole certezza sulla potenzialità dell'idea e sulla realizzabilità del progetto.

Nei capitoli che seguono è riportata una traccia di sviluppo di business idea e di conseguente business plan. È solo un esempio di cosa e come sviluppare la propria idea imprenditoriale e quali elementi considerare per redigere un documento completo sul progetto di sviluppo della propria idea imprenditoriale.

2. Primi passi: la business idea

La *Business idea* è data dall'insieme delle scelte strategiche fondamentali che descrivono un progetto imprenditoriale.

La progettazione di un'impresa è un processo complesso, condotto dall'aspirante imprenditore, che si apre con una valutazione della propria idea.

Un'idea imprenditoriale è quella che consente di:

1. soddisfare un bisogno
2. avvertito da un numero sufficiente di soggetti
3. attraverso l'offerta di prodotti/servizi.

Una buona idea dunque, nasce spesso da un esame attento dell'ambiente circostante.

Dalla capacità di identificare, o meglio ancora di anticipare, i bisogni espressi da determinate categorie di soggetti, offrendo soluzioni in grado di rispondere ad essi.

Più in particolare, per essere di successo, l'idea imprenditoriale del progetto Equal M.O.S.E.S. dovrà presentare le seguenti caratteristiche:

- essere innovativa, e quindi in grado di differenziarsi da quello che è già presente sul mercato;
- essere attrattiva, possedere un proprio potenziale di clientela disposta ad acquistare i servizi proposti;
- essere competitiva, e quindi supportata da valide scelte strategiche che ne indichino le modalità di attuazione;
- essere perseguibile e quindi in grado di essere portata avanti adeguatamente con le risorse a disposizione;
- essere redditiva, in grado di offrire una congrua remunerazione all'imprenditore e consentire la continuità dell'impresa nel tempo.

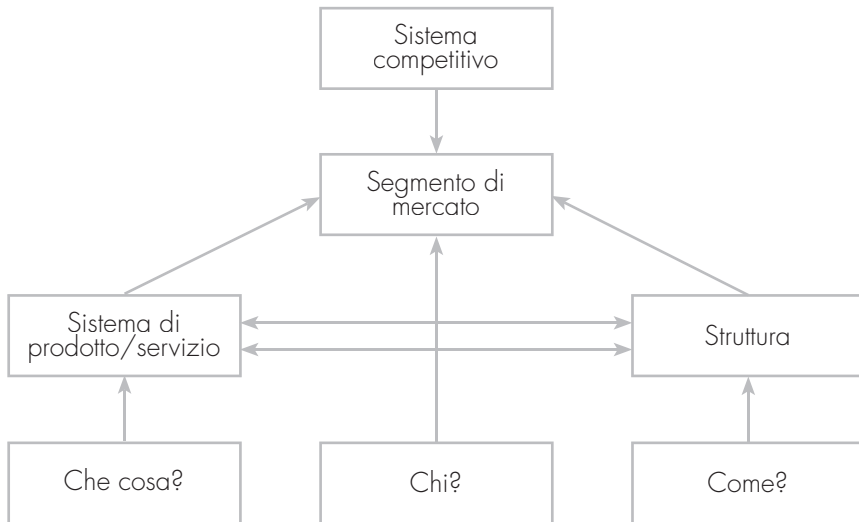
Chiunque voglia lanciare un progetto imprenditoriale deve quindi prendere decisioni riguardanti:

- a) che cosa si intende vendere – che servizio vendiamo, a che prezzo, che ampiezza di gamma siamo in grado di offrire, quali sono i servizi complementari o accessori che possiamo offrire, con quali tempi di realizzazione/consegna ecc.;

- b) a chi si vuole offrire il servizio – a chi si vuole vendere. Ogni offerta deve essere formulata pensando ai bisogni e ai desideri del mercato di riferimento, per questo è necessario procedere all'analisi della concorrenza, infatti il successo di un progetto imprenditoriale non dipende solo dalla capacità del sistema di prodotto di rispondere alle esigenze di un segmento di mercato, ma anche dalla sua competitività rispetto ad offerte alternative.
- c) come si intende produrre e commercializzare il servizio – come si vuole vendere. Dopo aver deciso il sistema di prodotto da offrire al mercato per vincere il confronto con la concorrenza, occorre anche essere in grado di produrre, vendere e distribuire quanto promesso. Sono quindi necessarie decisioni circa la struttura aziendale. Cioè decisioni relative a come il servizio verrà messo a punto e modificato nel tempo, prodotto, venduto e distribuito, oltre alle decisioni su come l'azienda verrà amministrata e controllata.

Non esiste una struttura migliore in assoluto: il successo della formula imprenditoriale dipende dalla congruenza fra struttura, sistema di prodotto/servizio e segmento di mercato prescelto.

3. Gli elementi di una business idea



Le Aree decisionali interessate sono le seguenti:

- a) Il segmento di mercato obiettivo:
 - in quale mercato, o segmenti di mercato, l'azienda intende operare?
 - quali sono i fattori critici di successo che occorre considerare per competere su questo mercato?
 - quali sono le dimensioni del segmento di mercato considerato?
 - chi sono i concorrenti già presenti sul mercato e quali caratteristiche presenta la loro offerta?
- b) Il sistema di prodotto/servizio:
 - quale sistema di prodotto/servizio intendiamo offrire?
 - che politica di prezzo intendiamo adottare?
 - intendiamo offrire servizi accessori?
 - intendiamo offrire una gamma ampia o limitata di prodotti/servizi?
 - che importanza rivestono per la nostra offerta il marchio e l'immagine?

c) La struttura:

- come conviene configurare la struttura commerciale?
- quale attività è meglio svolgere internamente e quali delegare all'esterno?
- qual è il mezzo più efficace per comunicare le caratteristiche del prodotto/servizio al mercato obiettivo?
- chi deve colpire?

Mettere a punto una business idea significa cercare di dare una risposta a tutte queste domande.

4. Il segmento di mercato

Individuazione del mercato

Nessuna azienda ha le abilità e le risorse per offrire tutto a tutti: è opportuno identificare quali clienti e quali bisogni intendono soddisfare e quali trascurare. Per fare questo è indispensabile che la costituenda società di consulenza in tema di Bilancio di Responsabilità sociale individui un mercato obiettivo a cui rivolgersi. Una scelta selettiva del mercato obiettivo fa parte integrante di un vero orientamento al mercato: voler essere tutto per tutti spesso porta a un'offerta che non è l'ideale per nessuno e a un basso livello di soddisfazione della clientela.

I bisogni dei destinatari dei servizi condizionano la messa a punto di un prodotto o di un servizio in quanto indicano quali caratteristiche dovranno possedere per incontrare le aspettative degli utilizzatori e le migliori modalità da utilizzare per vendere, comunicare con loro, ...

La bravura dell'imprenditore sta nel cogliere l'esistenza di eventuali bisogni non soddisfatti dai servizi già esistenti e di anticipare, proponendone di diversi, quelli non ancora chiaramente espressi.

Un'idea di successo però, non deve per forza puntare su bisogni nuovi, spazi di mercato rimasti cioè senza risposta. Anzi, più spesso il successo è legato alla capacità di soddisfare bisogni già esistenti con modalità diverse: più veloci, più piacevoli, più economiche, più efficaci, ... di quelle tradizionali. Nei servizi, in modo particolare, la modalità di erogazione può davvero, a parità di prestazione, fare la differenza.

Per indagare e ricostruire con precisione i bisogni dei nostri clienti potenziali, è utile effettuare l'analisi della domanda e condurre una ricerca di mercato.

Può sembrare scontato, ma non sempre si hanno chiari gli obiettivi quando si comincia una ricerca di mercato. Gli obiettivi fondamentali di una ricerca di mercato sono:

- valutare se esistono spazi di mercato per la costituzione di una nuova attività;
- conoscere le esigenze specifiche di potenziali utenti/clienti sulla base delle quali costruire un modello di offerta coerente.

Più in particolare, gli obiettivi conoscitivi sono 4, in definitiva:

- comprendere il macro-ambiente in cui l'impresa si inserisce, logiche e variabili che sono in grado di condizionare il suo successo;
- conoscere gli utenti/clienti potenziali;
- capire come si comportano i concorrenti e quali sono i prodotti sostitutivi;
- individuare e valutare i fornitori.

Il risultato deve essere uno solo: capire il proprio contesto di riferimento per mettere a punto un'offerta che si adatti al meglio alle esigenze dei clienti, sia innovativa – e dunque diversa rispetto a quella dei concorrenti – e veda nei propri fornitori veri e propri partner. Insomma, un'impresa di successo.

Orientamento al mercato

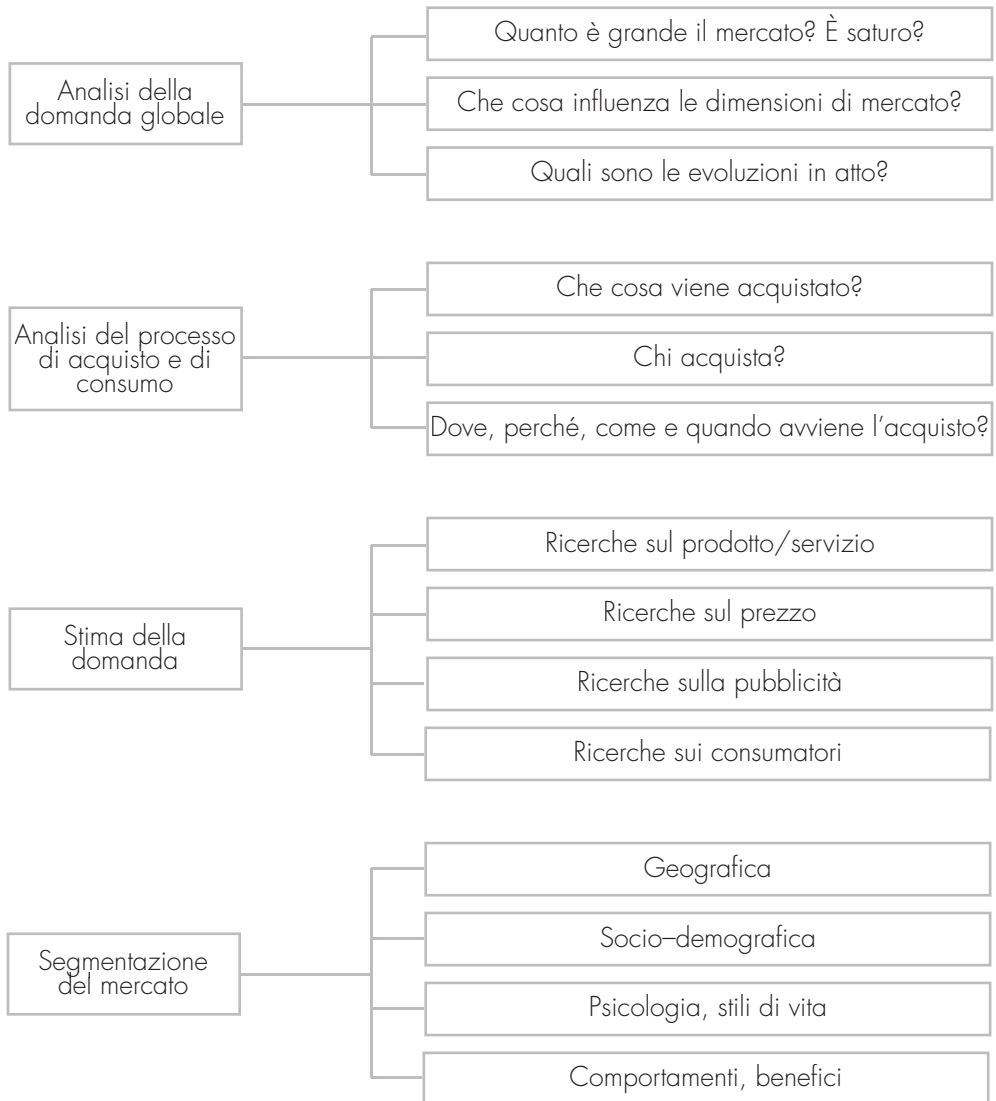
Essere “orientati al mercato” significa cercare di produrre quello che il mercato può apprezzare, cioè cercare di mettersi nei “panni” del cliente e immaginare nuovi prodotti/servizi, nuove funzionalità, nuovi sistemi di erogazione e di distribuzione, che il cliente finale non riuscirebbe neanche a immaginare, non disponendo di tutte le informazioni.

Analisi preliminare

Al fine di decidere a quali segmenti di mercato rivolgersi è importante svolgere un'analisi preliminare, diretta a valutare le caratteristiche del mercato e della domanda e le dimensioni di quello prescelto. Il processo di analisi preliminare consiste in passi successivi, così schematizzabili:

- a) analisi della domanda globale;
- b) analisi del processo di acquisto e di consumo;
- c) stima della domanda;
- d) segmentazione del mercato.

Schema di analisi preliminare



Tipologie di offerta

Rispetto ai segmenti identificati, sarà possibile scegliere fra tre possibili alternative:

1. offerta differenziata: l'azienda decide di offrire un prodotto medio, a un prezzo medio, fornendo un bene accettabile da tutti i segmenti di mercato;
2. offerta focalizzata: l'azienda decide di fornire il prodotto/servizio ideale per un particolare segmento della domanda;
3. offerta differenziata: l'azienda decide di rivolgersi contemporaneamente a più segmenti della domanda, ma con diversi sistemi di offerta, in modo da rispondere alle esigenze specifiche di ogni segmento.

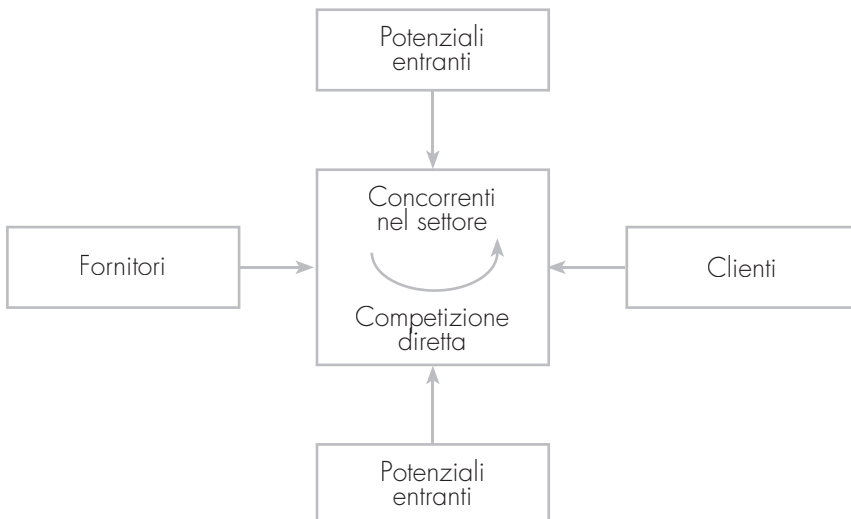
5. Il sistema competitivo

Il Sistema competitivo è dato dall'insieme delle forze esterne che definiscono l'ambiente nel quale un'impresa compete o intende competere. Un passo fondamentale nel processo di valutazione di un progetto imprenditoriale è l'analisi del sistema competitivo.

Svolgere l'analisi del sistema competitivo non significa considerare solo i possibili concorrenti, ma, in senso allargato, significa valutare tutte le forze competitive che possono influenzare la redditività del settore prescelto. Con "sistema competitivo allargato" intendiamo l'insieme delle forze competitive che contribuiscono a determinare il livello medio di profitti in un settore. Le forze del sistema competitivo sono:

1. i concorrenti;
2. i potenziali entranti;
3. il potere contrattuale dei clienti;
4. il potere contrattuale dei fornitori;
5. i fornitori di beni sostitutivi.

Le forze del sistema competitivo



Analizzare il sistema competitivo significa capire l'influenza che queste forze esercitano sulla redditività potenziale del business.

I concorrenti del settore

Il comportamento dei concorrenti in un settore è influenzato dal livello di differenziazione dell'offerta. Un prodotto è differenziato quando risulta essere unico agli occhi del cliente. Il cliente sarà disposto a pagare un prezzo più alto per averlo, un "premium price". All'opposto le *commodities*, sono beni che consentono un facile confronto e la scelta dell'acquirente ricade sul prezzo.

Potenziali entranti

Il loro ingresso dipende dalle barriere all'entrata di quel particolare settore, che sono dettate da:

- la presenza di economie di scala;
- la necessità di sostenere ingenti costi di sviluppo;
- il livello di differenziazione dell'offerta;
- il fabbisogno di capitale;
- i costi di riconversione da parte della clientela per passare a un nuovo fornitore (esempio: un fornitore che vuole entrare sostituendo il sistema di lettura VHS con quello DVD. Ci sono costi molto alti per comprare il lettore nuovo essendo quello vecchio non convertibile).

Se le barriere all'entrata sono alte, le imprese all'interno avranno una maggiore redditività.

Fornitori di beni sostitutivi

Riguardano prodotti tecnologicamente diversi, ma che soddisfano le stesse esigenze. Ad esempio il trasporto su gomma o su rotaia, la cravatta o la penna di qualità per un regalo, il sistema di allarme o la vigilanza.

Potere contrattuale dei Clienti e dei Fornitori

Il livello medio di redditività di un settore dipende anche dal potere contrattuale che le imprese di quel settore hanno nei confronti di fornitori e clienti.

I fattori che determinano il potere contrattuale di clienti e fornitori sono:

- la differenziazione dell'offerta (se i prodotti/servizi sono differenziati i fornitori hanno un maggiore potere contrattuale, se invece i prodotti sono *commodities* saranno i clienti ad avere maggiore potere contrattuale);
- i costi di riconversione (se elevati aumenta il potere contrattuale dei fornitori);
- le dimensioni relative di contraenti (le aziende di maggiori dimensioni tendono ad avere maggior potere contrattuale).

6. La struttura aziendale

Le scelte relative alla struttura aziendale si possono ricondurre:

- scelte di localizzazione;
- configurazione delle strutture di ricerca e sviluppo, commerciale e amministrativa;
- scelte relative all'assetto organizzativo e agli accordi con altre imprese.

Scelte di Make, Buy o Connect

Dopo aver effettuato tutte le scelte relative alla struttura aziendale, occorre farsi un quadro complessivo delle attività che occorre svolgere e delle risorse materiali, umane e immateriali necessarie per svolgere ciascuna delle attività identificate.

Occorre quindi scegliere quali attività sia opportuno svolgere internamente (Make), quali beni, componenti e servizi sia meglio acquisire sul mercato (Buy) e quali, invece sia meglio esternalizzare cercando però, di controllarli indirettamente (Connect).

7. La valutazione della business idea

I valutatori della business idea del progetto Equal M.O.S.E.S. potranno essere:

- un finanziatore esterno,
- un potenziale partner,
- lo stesso imprenditore.

Il compito più difficile è quello dell'imprenditore, che vuole autovalutare le scelte che sta compiendo. Egli dovrà mettere a punto il progetto imprenditoriale, attraverso un processo continuo di valutazione che lo spinge ad affinare le proprie decisioni e a rivederle continuamente. Spesso, quando si comincia a mettere a punto un progetto, non si hanno le idee chiare su tutti e tre gli elementi della formula imprenditoriale.

A volte si incomincia dal prodotto e ci si chiede a quali segmenti di mercato potrebbe interessare.

Altre volte lo spunto arriva dalle risorse che si hanno a disposizione.

Altre volte si identifica un bisogno insoddisfatto in un dato segmento di mercato, ci si chiede quale sistema di prodotto/servizio potrebbe incontrare quel bisogno e quale struttura occorra sviluppare per offrirlo.

Non importa come si è arrivati all'idea imprenditoriale, l'importante è che siano state analizzate tutte le 3 aree decisionali e che siano state fatte delle scelte congruenti.

Nel processo di messa a punto di un progetto imprenditoriale coerente la valutazione delle scelte effettuate è continua, ed è molto importante avere il coraggio di rivedere le proprie convinzioni.

La messa a punto di un progetto imprenditoriale consiste nel generare, valutare, rivedere, riformulare e nuovamente valutare le idee.

Le valutazioni qualitative sono riconducibili a tre tipologie di analisi:

- analisi dei singoli elementi della business idea;
- analisi della congruenza fra i diversi elementi della business idea;
- analisi dell'attrattività del sistema competitivo prescelto.

Analisi dei singoli elementi della business idea

È opportuno effettuare le verifiche descritte di seguito:

- analisi del trend di sviluppo del mercato;
- analisi del sistema di prodotto/servizio: l'innovazione non deve essere mai fine a se stessa, ma sempre rispondere alle specifiche esigenze dei consumatori, siano queste espresse o inesprese;
- valutazione della capacità di gestire la struttura aziendale: prima di compiere qualsiasi altra valutazione è fondamentale chiedersi se l'azienda dispone delle risorse umane e finanziarie necessarie per avviare e gestire i singoli elementi della struttura aziendale.

Analisi della congruenza fra i diversi elementi della business idea

I business di successo sono quelli che presentano una congruenza fra le scelte di mercato, il sistema di prodotto/servizio e la struttura.

Per effettuare la valutazione della congruenza è bene svolgere le seguenti verifiche:

- confronto del sistema di prodotto/servizio con sistemi di offerta alternativi;
- analisi del valore reale e del valore percepito dai clienti finali;
- valutazioni delle implicazioni del sistema di prodotto/servizi in termini di struttura.

Analisi dell'attrattività del sistema competitivo prescelto

Ci sono settori non particolarmente “alla moda” nei quali quasi tutti i concorrenti presentano ottimi livelli di redditività e altri con molto *appealing* nei quali molte aziende presentano risultati negativi (es. *trading online*). Questo significa che in settori molto attrattivi, anche business idea non brillantissime possono ottenere risultati reddituali soddisfacenti. Al contrario, in settori caratterizzati da una competizione molto dura, da forte potere contrattuale di clienti/fornitori, da basse barriere all'entrata e dalla presenza di prodotti sostitutivi competitivi, il livello medio di redditività sarà basso, tanto che anche aziende molto brillanti potrebbero incontrare difficoltà di sopravvivenza.

Concludendo per valutare un business plan bisogna puntare soprattutto sulle

risorse umane e sul loro coinvolgimento nella realizzazione del progetto. Quindi un suggerimento è quello valutare attentamente la serietà, l'entusiasmo, la perseveranza e la capacità di leadership dell'imprenditore e dei suoi più stretti collaboratori. Se queste doti esistono quasi tutti i problemi possono essere superati. Un gruppo imprenditoriale poco motivato o poco perseverante, al contrario, potrebbe abbandonare il progetto alle prime difficoltà e sciupare anche la migliore idea di business.

8. Il Business Plan

Obiettivi e utilità del Business Plan

Business Plan è un'espressione anglosassone che può essere tradotta in "Piano d'impresa".

Il business plan è uno studio condotto in via preventiva di un progetto imprenditoriale, al fine di stabilirne la fattibilità concreta, l'opportunità economica e la compatibilità finanziaria. Il business plan contiene molte informazioni di tipo descrittivo ma, soprattutto, deve quantificare in termini:

- economici (investimenti, ricavi, costi);
- finanziari (fabbisogni di mezzi finanziari e fonti di copertura);
- l'attività che s'intende svolgere in futuro.

Chi intende aprire un'attività economica – nel caso specifico una società di servizi operante nel tema di Bilancio di Responsabilità Sociale – deve decidere in termini concreti "che cosa vuole fare da grande". Costruire un business plan significa passare dalle idee alla considerazione della realtà futura, e alle possibili conseguenze della scelta prevista.

Nel caso di sviluppo di una nuova attività il business plan serve al potenziale imprenditore, per:

- decidere se sviluppare o no l'attività;
- stabilire i fabbisogni finanziari necessari per iniziare e per condurre l'attività;
- prevedere il ritorno in termini economici e finanziari di tale nuova attività (quando supererà il punto di pareggio, passando dalla zona delle perdite a quella degli utili);
- decidere, di conseguenza, se nell'attività debbano entrare altri soggetti a titolo di soci o altro;
- segnalare ai terzi che si vogliono coinvolgere nell'attività. le aspettative, in termini economici e finanziari, dell'iniziativa;
- richiedere ai possibili finanziatori di contribuire e stabilire in quale misura alla realizzazione dell'iniziativa;
- anticipare gli eventi e, quindi, evitare le conseguenze particolarmente gravi derivanti dall'impossibilità concreta di raggiungere gli obiettivi previsti.

Che cos'è un Business Plan?

È un documento con il quale:

- si definisce il progetto imprenditoriale;
- si delineano le linee strategiche e operative per la sua attuazione;
- si stabiliscono chiaramente gli obiettivi,
- si effettua la pianificazione economico-finanziaria, valutando la fattibilità concreta dell'iniziativa.

Il business plan esamina in via preventiva, tutti gli aspetti dell'operazione prospettata e cioè quelli: organizzativi, operativi, economici, finanziari.

Il business plan si presenta come un documento complesso, composto da parti descrittive e da parti tabellari fra loro collegate.

In sostanza, il business plan è uno strumento di limitazione del rischio imprenditoriale, perché consente di esaminare i problemi prima che si verifichino concretamente, stabilendo le modalità per il loro superamento

Le procedure del Business Plan

La procedura da seguire per predisporre un business plan prende in considerazione un arco temporale che va dai tre ai sette anni. Il percorso da seguire prevede:

- la definizione di progetto, precisando da chi è proposto, perché è proposto, quali sono i suoi contenuti, quali i tempi di attuazione, a chi è diretto;
- la segnalazione delle prospettive, predisponendo un piano di vendita e un piano dei costi della produzione e di tutti quelli operativi;
- la determinazione della fattibilità economica preliminare del progetto, ossia il reddito operativo ricavabile dall'iniziativa;
- l'integrazione del reddito operativo con i dati relativi agli oneri finanziari e alle imposte;
- la verifica degli investimenti richiesti attraverso il costo economico preventivo (fabbisogno finanziario non durevole) e il piano degli investimenti (fabbisogno finanziario durevole);
- lo studio delle modalità di copertura di tale fabbisogno e il calcolo degli oneri finanziari che derivano dalla scelta fatta;
- la ricerca delle fonti di copertura;
- l'individuazione della convenienza definitiva dell'operazione.

9. Come si costruisce un Business Plan

Sintesi preliminare

È consigliabile iniziare il proprio piano aziendale riassumendo in un paio di pagine i contenuti che poi si andranno a esporre in dettaglio. Questo dà la possibilità ai potenziali valutatori di farsi subito un'idea chiara della proposta nei suoi aspetti principali, ed eventualmente di convincersi della bontà e della qualità di essa senza doversi orientare con fatica tra cifre e tabelle; spesso molti dei potenziali finanziatori leggono solo questa sintesi iniziale, magari riservandosi di approfondire l'analisi delle proposte giudicate più interessanti.

Una sintesi efficace comprende l'enunciazione sintetica del progetto imprenditoriale, accompagnata dall'illustrazione del carattere innovativo del prodotto/servizio. Una formula imprenditoriale efficace e innovativa costituisce l'essenza di un buon piano aziendale. Particolare rilevanza ha a questo proposito l'indicazione del potenziale di mercato e delle caratteristiche che distinguono il prodotto/servizio dalla concorrenza.

Vanno poi presentati i risultati previsionali cioè, in breve, il quadro economico e finanziario dell'iniziativa, in relazione ai traguardi principali che si intendono raggiungere.

Infine, è bene aggiungere qualche riga per chiarire le proprie richieste al destinatario del business plan. Per quale motivo ci si rivolge ad esso? Per avvalersi della sua consulenza, per l'ottenimento di finanziamenti, o per altro ancora? Un rapporto aperto e senza ambiguità è la premessa indispensabile per il buon fine dei contatti tra l'impresa e i suoi interlocutori: gli obiettivi e le attese di questi devono essere compatibili con le aspettative e le richieste di quella.

Completata la sintesi preliminare, passiamo ora alla redazione del business plan vero e proprio.

In generale, per avere delle possibilità di successo, l'imprenditore deve innanzitutto avere bene chiaro cosa vuole vendere, a chi lo vuole vendere, come fare per realizzare il proprio prodotto/servizio.

Il business plan si articolerà perciò in una parte relativa alla descrizione dei

prodotti/servizi offerti, in una parte dedicata al mercato e alla concorrenza, in una parte riservata alla messa a punto della struttura aziendale.

Il piano aziendale deve comprendere anche una parte dedicata agli aspetti più specificamente economico-finanziari, con la valutazione degli investimenti e dei costi che sarà necessario sostenere per realizzare il proprio progetto.

Prima di tutto sarà però necessario che i proponenti si presentino indicando le proprie competenze ed esperienze nel settore.

Queste due ultime sezioni sono molto importanti nella fase di primo contatto con gli investitori potenziali. Ciò vale in particolare per gli aspiranti imprenditori, i quali non hanno alle spalle un'azienda già avviata e non possono presentare eventuali successi nella loro attività precedente a garanzia delle proprie capacità.

I proponenti del progetto imprenditoriale

Il successo di un'iniziativa non è legato esclusivamente alle potenzialità dell'idea, ma dipende anche dalle capacità delle persone che gestiranno l'iniziativa. In modo particolare nel campo dei servizi, le competenze e le attitudini dei soggetti coinvolti rivestono un'importanza determinante vista la diretta interazione con i clienti.

È necessario dunque analizzare preliminarmente e in modo approfondito il proprio profilo, sia sotto l'aspetto delle qualità e delle attitudini imprenditoriali, che sotto il profilo delle competenze specificamente richieste per portare avanti l'iniziativa, allo scopo di:

- valutarne la coerenza con l'idea,
- verificare la necessità di integrare eventuali carenze ricorrendo ad altre risorse.

Sono attributi irrinunciabili del vero imprenditore:

- la capacità di leggere il mercato in modo da trarre spunti per un costante lavoro di miglioramento ed innovazione della propria offerta di servizio, in modo da rispondere ed anticipare i bisogni degli utenti potenziali;
- la capacità di innovare, di saper tradurre in nuovi servizi o diverse modalità di erogazione degli stessi gli spunti e le indicazioni provenienti dal mercato;
- la capacità di risolvere problemi, ovvero di affrontare la realtà in modo costruttivo, reagendo ai problemi e ai cambiamenti in modo proattivo, evitando di subirli passivamente;
- la capacità di relazione e di comunicazione, una dote importante sia nella gestione dei rapporti interni con i propri collaboratori, che verso l'esterno per tutte le relazioni che l'imprenditore dovrà intrattenere con fornitori, clienti, eventuali finanziatori ...;

- la capacità di sopportare il rischio e l'incertezza propria delle attività imprenditoriali che scontano risultati non sempre positivi e richiedono, soprattutto nella fase di avvio, una buona dose di fiducia e tenacia;
- la capacità organizzativa, e quindi di impostare le attività di impresa e di coordinare i diversi soggetti coinvolti, dividendo i ruoli e mantenendo, allo stesso tempo, una forte coesione interna sugli obiettivi, che sia motivante per il gruppo.

Lo scopo di questa prima sezione è quindi quello di fornire una presentazione, breve ma il più possibile esauriente, dei soggetti proponenti il piano aziendale.

Si tratta innanzitutto di indicare chi sono, quali competenze hanno e quali esperienze di lavoro hanno maturato i singoli componenti del gruppo imprenditoriale: di ciascuno andranno specificati innanzitutto il nome e l'età, quindi i titoli di studio e le qualifiche professionali nel settore d'interesse, e infine gli incarichi e le aree di responsabilità ricoperte in passato. Questa parte è molto importante, perché sulla sua base i valutatori si possono fare una prima opinione sulla bontà e attendibilità del progetto.

Quindi si fornisce una breve descrizione delle funzioni principali di ciascun componente del gruppo: una sorta di organigramma elementare, con l'indicazione delle posizioni chiave nell'azienda e di chi le ricopre.

I proponenti devono infine esporre le motivazioni più importanti che li spingono a questo progetto: avviare un'impresa non è cosa facile, e presenta, oltre che diverse opportunità, anche alcuni rischi. In fondo, fare impresa significa anche rinunciare alla sicurezza relativa di un posto di lavoro, rischiare di perdere i soldi investiti, vedersi in molti casi drasticamente ridotto il proprio tempo libero, assumersi maggiori responsabilità. D'altra parte, le opportunità per avere successo sono significative, specie per l'imprenditore che saprà imparare dai casi di successo, che sarà attento ai nuovi sviluppi in campo scientifico e tecnologico, all'evoluzione demografica e sociale, ma soprattutto che saprà interpretare tempestivamente i bisogni del mercato.

Alla luce dell'esperienza realizzata all'interno del progetto Equal M.O.S.E.S. "Modelli Organizzativi a Sostegno dell'Economia Sociale", si ritiene che i soggetti attuatori dell'organismo certificatore possano provenire dagli organismi di rappresentanza del Terzo Settore (Volontariato, Cooperazione e altri enti di rilevanza provinciale), dagli enti locali (Enti Funzionali della Provincia Autonoma di Trento – fra gli altri la Dirigenza Servizi Attività Sociali della P.A.T., già coinvolta nella realizzazione dei progetti pilota M.O.S.E.S.), dalle categorie sociali (Sindacati, Organizzazioni Datoriali), dalle realtà associative che hanno partecipato alla realizzazione dei "progetti pilota", nonché da partner di "competenza tecnica specifica" quali l'Università degli Studi di Trento – Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale (partner di riferimento progettuale in

particolare per lo sviluppo di tutte le tematiche inerenti il Bilancio di Responsabilità Sociale) e consulenti esperti di terzo settore.

Segue tabella riepilogativa sintetica di ausilio per la valutazione degli aspetti sopra indicati.

Proponenti	Competenze	Esperienze precedenti	Mansioni

Detentori Capitali Sociali	Importo	Percentuale

Descrizione dei prodotti / servizi offerti

In questa sezione si descrivono in dettaglio le funzioni e le caratteristiche tecniche dei prodotti/servizi che si intende offrire: essi possono essere completamente nuovi, oppure apportare dei miglioramenti a prodotti/servizi già esistenti e conosciuti.

Un'impresa che nasce per erogare servizi – in particolare in tema di Bilancio di Responsabilità Sociale – deve innanzitutto fare i conti con le loro caratteristiche intrinseche che ne rendono la gestione più complessa rispetto a un prodotto fisico.

Le principali sono:

1. l'intangibilità: è una caratteristica che rende difficile comunicare all'esterno le componenti che contraddistinguono il servizio, proprio perché in larga misura immateriali: la scelta del cliente avviene dunque sulla base dei consigli di altre persone e di quanto affermato dal fornitore del servizio.
È utile prestare attenzione a quegli aspetti del servizio che possono essere considerati indicatori della sua qualità potenziale: marchio, "atmosfera" del luogo in cui l'erogazione avviene, comportamento ed eventuale qualifica professionale del personale incaricato dell'erogazione;

2. la simultaneità/deperibilità: poiché la produzione del servizio e il suo consumo coincidono è impossibile conservare e immagazzinare servizi. Ciò comporta una maggiore difficoltà nel mantenimento di un livello di “produzione” dei servizi stabile lungo tutto l’arco dell’anno dovendo essere prestati solo nel momento in cui vengono richiesti.

Un modo per condizionare la richiesta dei servizi e dunque per distribuire la domanda in modo più regolare nei diversi periodi dell’anno, della settimana o del giorno è prevedere condizioni di favore nella fornitura in corrispondenza dei momenti più morti;

3. la partecipazione diretta del cliente, fa sì che si crei un rapporto soggettivo con il personale che eroga il servizio che, proprio per questo, svolge un ruolo determinante non soltanto nella effettuazione della prestazione tecnica, ma anche nello stabilire una relazione, componente ugualmente importante del servizio. Allo stesso tempo però, si verifica una maggiore esposizione dell’impresa al giudizio dei clienti che testano direttamente la qualità dei servizi.

Un modo per favorire l’interazione è insegnare al personale un forte orientamento al cliente e alla relazione, ma cercare allo stesso tempo di educare il cliente al corretto uso del servizio che, consentendogli di trarre da esso il massimo beneficio, ne condiziona la valutazione finale;

4. la variabilità: essendo così strettamente collegato alla sua fonte, un servizio può essere altamente variabile, dal momento che dipende da chi lo eroga e dal momento in cui l’erogazione avviene.

La variabilità può essere controllata introducendo degli standard di riferimento che costituiscano criteri da rispettare nella prestazione del servizio, senza penalizzare la personalizzabilità, e formando con cura il personale incaricato dell’erogazione.

La messa a punto di un’offerta di servizi presuppone:

- a) l’organizzazione del *front office* e quindi delle modalità e delle risorse che si occuperanno di gestire direttamente il rapporto con i clienti e di assicurare la loro massima soddisfazione;
- b) l’organizzazione del *back office* e dunque di tutte quelle attività funzionali all’erogazione del servizio, ma che non presuppongono un contatto diretto con il cliente;
- c) la valutazione del peso e del ruolo che altri fattori potrebbero svolgere nell’erogazione del servizio: l’ambiente in cui viene prestato, l’eventuale presenza di altri utenti, i mezzi di supporto all’erogazione.

Il servizio, nella sua accezione più ampia è la somma di:

- il servizio primario: rappresenta il cuore della proposta dell’impresa, la

prestazione o l'insieme delle prestazioni che consentono di soddisfare l'esigenza più importante del cliente, di essa vanno definiti:

- la funzione: ovvero, qual è il beneficio che il cliente vuole ottenere dall'utilizzo del servizio, dal momento che acquistare un servizio significa ottenere la soluzione di un problema che sarà limitata nel tempo e nello spazio in relazione al costo sostenuto;
- le specifiche del servizio: ovvero quelle caratteristiche che traducono le aspettative dei clienti, così come ricostruite dall'impresa nelle sue indagini di mercato, in caratteristiche del servizio:

Possibili specifiche del servizio	Che vuol dire ...
• Affidabilità	• Giusto servizio al momento giusto
• Responsabilità	• Capacità e volontà nel fornire il servizio
• Competenza/Professionalità	• Possesso delle abilità necessarie
• Accessibilità	• Facilità di contatto
• Cortesia	• Considerazione per il cliente
• Comunicazione	• Facilità nella fornitura di informazioni
• Credibilità	• Onestà e correttezza
• Sicurezza	• Libertà dal pericolo e dal dubbio
• Tangibilità	• Attenzione alla parte fisica del servizio

- gli elementi immateriali: prestigio, stile, marca, ... tutti aspetti capaci di esercitare comunque un'attrazione sui clienti;
- la qualità: è il livello di prestazione che un servizio offre che viene percepito dal cliente. Occorre comunque distinguere tra:
 - qualità attesa del servizio: è il livello di qualità che il cliente si aspetta dal servizio e che nasce in parte dai suoi desideri, in parte dalla sua esperienza diretta di servizi analoghi, in parte dalle aspettative create dall'impresa tramite la sua attività di comunicazione;
 - qualità ottenuta: è il livello qualitativo che l'impresa è riuscita a dare al proprio servizio. Essa è determinata dai risultati dell'analisi della clientela. Risultati che hanno guidato l'impresa nella definizione delle specifiche che meglio dovrebbero rispondere alle aspettative dei clienti;
 - qualità percepita: è l'impressione che rimane al cliente dopo aver provato il

servizio e nasce dal confronto dell'esperienza diretta con le attese maturate. Nella migliore delle ipotesi dovrebbe coincidere con la qualità ottenuta, ma di regola si osserva una discordanza tra quello che l'impresa di fatto offre e quello che il cliente percepisce.

La qualità percepita è l'aspetto più importante, dal momento che è sulla base di essa che il cliente formula il suo giudizio di gradimento sul servizio e dunque la probabilità di un suo riacquisto e di un passaparola proficuo per l'impresa.

L'obiettivo dell'impresa è dunque stimolare nel cliente la percezione della piena adeguatezza del servizio alle sue esigenze e quindi minimizzare lo scostamento tra qualità attesa e percepita.

I servizi secondari

Sono le prestazioni accessorie, che fanno da contorno alla prestazione principale favorendone una migliore esecuzione. Nonostante il loro ruolo sussidiario, possono essere ugualmente determinanti nel decretare la scelta del servizio da parte del cliente: l'imprenditore deve valutare l'importanza che rivestono per il cliente e il costo che la loro implementazione richiede.

Possibili servizi accessori

- Velocità del servizio
- Tempestività della prestazione
- Personalizzazione del servizio
- Aspetto del locale in cui avviene l'erogazione
- Capacità di consigliare
- Specializzazione
- Garanzia sul beneficio atteso
- (Altro)

In ogni caso, è importante che l'offerta sia in grado di soddisfare specifici bisogni del mercato: un buon imprenditore non vende ciò che può produrre, ma produce ciò che può vendere. Naturalmente i bisogni possono essere consolidati, ma anche latenti: sta all'imprenditore saperli cogliere prima e soddisfarli meglio degli altri.

L'offerta, infatti, deve confrontarsi con la concorrenza: vanno perciò messe in

risalto le caratteristiche in grado di assicurarle un vantaggio competitivo, in grado cioè di renderla preferibile ai prodotti/servizi simili già esistenti.

Il confronto del proprio prodotto con quelli dei concorrenti è quindi fondamentale per capire quali siano i punti di forza e di debolezza dello stesso e per preparare strategie di mercato coerenti ed efficaci.

Talvolta gli imprenditori, al momento di presentare il business plan, non sono ancora in grado di mettere sul mercato i loro prodotti/servizi: è allora bene specificare lo *stato di avanzamento dello sviluppo del prodotto*.

A titolo d'esempio, riportiamo di seguito le scansioni tipiche in cui si articola il processo di sviluppo di un prodotto di un'impresa manifatturiera:

- identificazione delle esigenze,
- accertamento della fattibilità del progetto e progettazione vera e propria,
- realizzazione del prototipo,
- costruzione di modelli in piccoli lotti,
- produzione su scala industriale.

Prodotti/servizi	Descrizione	Elementi innovativi
A1		
A2		
A3		
B1		
B2		
B3		

Mercato

Spesso accade che l'aspirante imprenditore si lasci prendere dall'entusiasmo per la sua idea e avvii la propria attività senza chiedersi se il suo prodotto/servizio sarà poi venduto o meno. Anche se il progetto in se stesso è di buona qualità, è indispensabile assicurarsi in via preliminare che esso risponda ad effettivi bisogni del mercato siano, questi ultimi, espressi o latenti. Non solo: oggi sono in molti a ritenere che il grado di soddisfazione della clientela sia la misura più significativa del valore del prodotto/servizio.

In relazione al mercato (e con particolare riferimento all'ambito progettuale – il Terzo Settore – di operatività del progetto Equal M.O.S.E.S), l'imprenditore dovrà acquisire informazioni sulla domanda e sull'offerta di prodotti/servizi simili al proprio, per poi definire il proprio posizionamento e le strategie competitive con esso più coerenti.

Mercato di sbocco

Per prima cosa bisogna avere le idee chiare sul tipo di prodotto/servizio che si intende sviluppare.

Sulla base delle caratteristiche della propria offerta, si può allora procedere alla individuazione del mercato esistente o potenziale a cui essa si rivolge. La prima domanda da porsi è: in che categoria di prodotti/servizi si colloca la mia offerta? E di quali segmenti si compone tale categoria – ovvero: quali sono i generi principali al suo interno?

Quindi si tratterà di fornire una stima delle dimensioni del mercato. Quante persone potrebbero essere potenzialmente interessate alla categoria di servizi in questione? Quante persone acquistano abitualmente servizi appartenenti a tale categoria? Quante persone, tra queste, saranno disposte a comperare il mio servizio in particolare? Spesso, in specie trattandosi di prodotti/servizi nuovi, dare delle risposte precise a queste domande è pressoché impossibile. Ci si dovrà perciò affidare a valutazioni approssimative, che dovranno essere il più possibile realistiche, cercando di evitare sia una sopravvalutazione eccessiva, sia un'esagerata sottostima delle potenzialità di mercato.

In questo contesto può aiutare il ricorso allo strumento della ricerca di mercato: preziose informazioni si possono ricavare non solo da ricerche costose effettuate da specialisti (se ce ne sono, vanno allegate al business plan), ma anche da una raccolta di informazioni più mirata attuabile in prima persona da chiunque, naturalmente nel pieno rispetto delle norme vigenti sulla privacy (cfr. L.N. 675/96), la consultazione di annuari, il contatto con le associazioni di categoria, il controllo dei dati statistici più importanti (ad esempio tramite le pubblicazioni periodiche ISTAT), il colloquio con persone che lavorano nel settore, le Pagine Gialle. Questi sono metodi accessibili a tutti, e permettono di acquisire una quantità considerevole di dati utili.

Sulla scorta delle informazioni raccolte, si è ora in grado di decidere a quale specifico segmento rivolgersi all'interno del proprio mercato. Ricordiamo che la segmentazione può avvenire sulla base di diversi criteri quali, ad esempio, la collocazione geografica del mercato d'interesse (su che zona geografica specifica – territorio, regione ...), oppure le funzioni del prodotto/servizio, o ancora il comportamento del consumatore.

Una volta individuato il segmento in cui si intende operare, se ne dà una descrizione

la più precisa possibile, specificando, se sono noti, i principali indicatori. Un indice importante è l'elasticità della domanda.

Si definisce elastica la domanda sensibile alle variazioni del prezzo di un prodotto, quando cioè le vendite variano in misura almeno proporzionale alla variazione del prezzo. Importante è anche stimare il grado di concorrenza all'interno del segmento prescelto: se già molti hanno pensato di occuparsi di un certo tipo di produzione o di servizi, è possibile che ci sia poco spazio per una nuova iniziativa che non faccia qualcosa di veramente innovativo.

BUDGET VENDITE									
	I° esercizio			II° esercizio			III° esercizio		
	volume	prezzo unitario	fatturato	volume	prezzo unitario	fatturato	volume	prezzo unitario	fatturato
Servizio A1									
Servizio A2									
Servizio A3									
Tot. Servizio A									
Servizio B1									
Servizio B2									
Servizio B3									
Tot. Servizio B									
Totale fatturato									

Concorrenza

Il successo della propria iniziativa non dipende solo dalla bontà del prodotto che si vende e dal suo rivolgersi a un bisogno effettivo del mercato. Esso è determinato anche dalla capacità di porsi in modo nuovo e creativo nel contesto delle attività già esistenti. Perciò il fatto di conoscere le imprese che si occupano di prodotti/servizi simili ai propri è molto utile, sia per avere dei punti di riferimento precisi, sia, soprattutto, come stimolo per fare diversamente e meglio.

La cosa più semplice da fare è innanzitutto quella di acquisire i profili delle imprese che offrono prodotti simili ai propri, e che saranno con ogni probabilità i concorrenti principali all'interno del segmento prescelto.

Le barriere all'entrata sono una variabile importante: il settore in cui si intende entrare presenta una forte differenziazione dell'offerta, o al contrario in esso ci sono pochi prodotti tra loro omogenei? È necessario disporre di un capitale elevato per entrare nel settore? La concorrenza ha comportamenti molto aggressivi, o si tratta invece di un settore in espansione in cui c'è, per così dire, "posto per tutti"?

Queste domande dovrebbero venire utilizzate come guida per definire con maggiore accuratezza la propria percezione del mercato.

CONCORRENTI PRINCIPALI							
Denominazione	Sede	Fatturato	Prodotto principale	Punti di forza	Punti di debolezza	Opportunità	Minacce

Posizionamento

Una volta perfezionata la conoscenza della concorrenza, e attrezzatisi per superare le barriere all'entrata, è indispensabile definire il posizionamento migliore per la propria offerta: in altri termini, bisogna dare delle buone ragioni perché l'acquirente compri il proprio servizio e non quello dei concorrenti.

Semplificando, si può pensare al posizionamento come ad uno slogan, che metta in relazione in modo chiaro il prodotto/servizio con l'attuale stato dell'arte del settore, nel nostro caso del "Terzo settore". Si tratta di fornire l'enunciazione sintetica (in una frase) delle caratteristiche che rendono unico il prodotto (es.: il più efficace, il più conveniente, il più aggiornato etc.).

In questa fase si realizza un approccio attivo al mercato: mentre nell'analisi della concorrenza si assume come valida una situazione già consolidata, nella segmentazione del mercato prima e poi, nel posizionamento del proprio prodotto, si può (e spesso si deve) agire in modo creativo, individuando ad esempio un segmento di mercato prima ignorato o aprendo un settore completamente nuovo, oppure inserendosi in maniera innovativa in un settore preesistente.

Commercializzazione: strategie competitive

Dopo aver deciso il proprio posizionamento sul mercato, si tratta di definire in modo conseguente gli obiettivi di mercato da raggiungere, nonché le strategie da perseguire per raggiungerli.

Gli strumenti principali a disposizione per articolare delle strategie efficaci sono quattro: il prodotto/servizio, il prezzo, la comunicazione e la distribuzione. Questi ultimi sono anche noti come le quattro leve del *marketing mix*: ossia le quattro variabili che concorrono a determinare il modo specifico in cui un determinato prodotto è presente sul mercato.

Del *prodotto/servizio* abbiamo in parte già detto. L'impresa può innanzitutto decidere se, e fino a che punto, differenziare l'offerta. Lo strumento della differenziazione rispetto alla concorrenza è molto utile, perché permette di rendere meno pressanti le dinamiche competitive e di crearsi un gruppo di clienti stabilmente legati al proprio prodotto e non ad altri. Un altro fattore da non sottovalutare è la modalità di utilizzo: come usano i consumatori il prodotto/servizio? Il suo uso previsto è l'uso ottimale in relazione ai bisogni dell'acquirente, o c'è un certo margine di perfezionamento? Oppure, il suo uso è per qualche ragione incompatibile con le abitudini e le convenzioni del cliente? In questi casi, è alto il rischio di essere scavalcati dai concorrenti.

La seconda leva di marketing riguarda le *politiche di prezzo*. Decidere a quale prezzo vendere il proprio servizio è spesso un problema molto più complesso di quel che può sembrare a prima vista.

Il prezzo di un servizio può essere una variabile molto importante per decretare il gradimento da parte dei clienti.

Vale comunque sottolineare come non necessariamente il basso prezzo di un servizio sia un valore, potendo in alcuni casi essere considerato sinonimo di bassa qualità.

L'obiettivo è quello di definire un prezzo che consenta di "catturare" un numero di clienti per i tuoi servizi sufficiente a coprire i costi e a realizzare un guadagno.

Per definire il prezzo di un servizio è necessario che la nostra società di servizi in tema di B.R.S. conosca:

1. i costi di erogazione del servizio e quelli necessari a sostenere la struttura: sono tutte spese che devono essere coperte e che rappresentano dunque la soglia minima sotto la quale potrebbe non essere ragionevole scendere nel fissare il prezzo. Diciamo "potrebbe" dal momento che considerazioni strategiche potrebbero consigliare di far pagare un servizio, ritenuto molto importante per l'impresa, meno di quello che in realtà costa. Sempre che ci sia la possibilità di utilizzare il

guadagno ottenibile con un diverso servizio, a più elevato margine, per coprire le perdite in tal modo generate, così da salvaguardare comunque la gestione economica dell'impresa nel suo complesso.

A tale riguardo, è opportuno verificare quanto costa erogare i servizi facendo attenzione a calcolarne il costo pieno, non commettendo l'errore cioè di considerare solo i costi direttamente imputabili al servizio, ma calcolando *tutti* costi della impresa che devono comunque essere coperti dalla vendita dei servizi;

2. i prezzi praticati dai concorrenti per servizi uguali o analoghi, che valgono da punto di riferimento in quanto indicano il sacrificio economico che i clienti dimostrano di accettare, per scelta o perché costretti, ad esempio, dalla scarsità sul mercato di fornitori, ottenere un determinato servizio;
3. il margine di guadagno che si vuole ottenere su ogni servizio e quindi la cifra che ci si vorrebbe trovare in tasca una volta coperti tutti i costi necessari per la sua erogazione.

I metodi utilizzabili per definire il prezzo sono sostanzialmente due.

- Allineamento del prezzo a quello praticato dai concorrenti.
Una volta verificata la possibilità di coprire i propri costi, adottare il livello di prezzo scelto dai concorrenti è una scelta prudentiale che consente di non turbare l'equilibrio del mercato. Allo scopo di introdurre comunque un elemento che valga a rendere più attrattiva la propria offerta agli occhi dei clienti, potrebbe essere utile prevedere per lo stesso livello di prezzo servizi accessori aggiuntivi che lascino percepire un'offerta più ricca. È la strategia più semplice da perseguire perché non cerca di alterare l'equilibrio del mercato e lascia spazio ad eventuali successive manovre al ribasso. Indipendentemente dalla scelta del metodo da utilizzare, è importante comunque verificare la capacità dell'impresa di erogare i propri servizi a costi competitivi, tali cioè da consentire di realizzare un guadagno soddisfacente praticando un prezzo sostanzialmente allineato a quello dei concorrenti.
- Prezzo parametrato al guadagno che si vuole ottenere.
Si tratta di definire il prezzo aggiungendo ai costi da sostenere per l'erogazione del servizio il margine di guadagno che si vuole ottenere. Non può essere comunque un'operazione automatica: si deve infatti verificare che il prezzo ipotizzato, che nasce dalla somma dei costi *diretti* e *indiretti* e il margine di guadagno atteso, sia coerente con il mercato e dunque con quello che sono disposti a sopportare i clienti e, prima ancora, con la propria strategia.

Oltre alla fissazione del prezzo un imprenditore può contare sulla gestione della scontistica e delle condizioni di pagamento, che possono servire ad effettuare una

personalizzazione dei prezzi e delle condizioni di fornitura nei confronti dei diversi clienti, e possono quindi costituire un motivo in più per farsi preferire.

La terza leva di marketing è la *comunicazione*.

Con la strategia di comunicazione l'impresa definisce le linee guida da seguire per perseguire gli specifici obiettivi che si è posta – far conoscere se stessa, i propri servizi, un evento particolare, ... ai propri clienti potenziali.

Il piano di comunicazione stabilisce le modalità concrete con cui gli obiettivi di comunicazione verranno perseguiti, facendo attenzione a che tutte le attività previste siano:

- | | | |
|----------------------|----|--|
| • Tempestive | —● | funzionali, in termini temporali, a sollecitare il comportamento atteso del cliente potenziale |
| • Credibili | —● | basate su aspetti, caratteristiche e punti di forza che trovano riscontro nella realtà della tua impresa |
| • Programmate | —● | articolate e combinate secondo una logica che ne accentui l'utilità |
| • Coerenti | —● | coordinate tra di loro e con gli altri elementi del marketing mix |

Il piano di comunicazione deve definire in dettaglio:

- le diverse categorie di destinatari delle attività di comunicazione, ognuno dei quali è potenzialmente oggetto di un approccio differente che serve a massimizzarne la “risposta” in termini di notorietà e acquisto;
- i messaggi da utilizzare per ognuno di essi, che facciano leva sugli argomenti a cui risultano più sensibili;
- i mezzi di comunicazione da utilizzare per far giungere più facilmente il messaggio ad ogni target;
- la programmazione delle attività di comunicazione, come cioè si ritiene di distribuirle nel corso dell'anno coerentemente all'andamento della domanda per la tipologia di servizi che si effettuano: eventi particolari da segnalare, iniziative speciali dell'impresa che già si sa di dover promuovere, ecc.;
- il budget e dunque i costi che si dovranno sostenere per l'attuazione delle iniziative in programma;
- gli indicatori capaci di misurare l'efficacia degli interventi.

Il messaggio va adeguato alla categoria di destinatari nel senso di:

1. selezionare, coerentemente con quello che si vuole comunicare, le argomentazioni più efficaci tenuto conto del profilo dei clienti che compongono il target;
2. puntare sulle caratteristiche dei propri servizi che rappresentano fattori critici di successo per il target;
3. utilizzare uno stile (linguaggio + tono) adeguato alle caratteristiche e alle aspettative di coloro a cui è diretto;
4. in tutti i casi in cui non ci si può rivolgere ad un professionista, cercare di realizzare un messaggio semplice da testare su un campione di persone che si conoscono e simili al target a cui il messaggio è diretto.

I mezzi di comunicazione vanno calibrati su caratteristiche, numerosità e localizzazione dei destinatari.

Soprattutto per le piccole iniziative, il suggerimento è di scegliere strumenti che consentano una buona copertura locale senza essere eccessivamente onerosi. Affissioni, stampa locale e ancora *direct mail* ai soggetti che compongono il proprio target, sono spesso strumenti efficaci per diffondere la conoscenza della propria iniziativa e dei propri servizi su target concentrati geograficamente. Molto efficace anche il contatto diretto, in occasione del classico evento inaugurale o di altre situazioni appositamente create, consente di instaurare una relazione più stabile.

Internet può diventare uno strumento valido ed economico in presenza di target di numerosità ridotta e geograficamente dispersi, purché dotati di conoscenze informatiche. La realizzazione di un sito Internet promozionale o in grado di fornire servizi accessori ai clienti non basta ovviamente da solo a garantire la conoscenza dell'iniziativa. Spesso infatti svolge una funzione di supporto ad altre forme di comunicazione più tradizionale che servono a comunicarne l'esistenza.

Bisogna valutare in modo approfondito i costi di implementazione del piano di comunicazione. È importante fare una valutazione completa dei costi necessari per realizzare in concreto la campagna di comunicazione: ad esempio, per un'iniziativa di *mailing* è necessario tenere in considerazione i costi per:

- la redazione del testo, l'impostazione grafica e la stampa;
- la "postalizzazione" e dunque del materiale cartaceo e della spedizione;
- l'acquisizione dei nominativi, e quindi l'eventuale spesa da sostenere per il reperimento delle liste di destinatari potenzialmente interessati ai servizi;
- scegliere con attenzione la programmazione delle attività di comunicazione.

Dovendo fare i conti con risorse limitate, è opportuno ottimizzare al massimo l'utilizzo degli strumenti a disposizione, cercando di individuare la sequenza migliore nel corso dell'anno.

Per scegliere la giusta tempistica di realizzazione delle attività di comunicazione è importante conoscere bene l'andamento della domanda dei servizi che si offrono in modo da programmare le iniziative con il giusto anticipo che consenta al target di recepire e far proprio il messaggio in tempo per orientare la sua successiva scelta di acquisto.

Nel caso di iniziative promozionali (volte ad esempio ad incentivare l'acquisto di un servizio in periodi in cui la domanda registra una flessione) che propongono condizioni di favore, è importante comunicare l'opportunità in un momento in cui tradizionalmente la domanda è ferma e durante il quale iniziative pubblicitarie tradizionali sarebbero completamente inutili.

Attenzione inoltre a calcolare bene i tempi necessari per le attività di preparazione della comunicazione: per essere pronti con il materiale nel momento in cui si è deciso di effettuare l'azione di comunicazione, ci si deve preoccupare di predisporre la preparazione con un congruo anticipo.

Non bisogna trascurare di individuare degli indicatori di efficacia della comunicazione. Anche se non è facile attribuire il merito di un incremento delle vendite dei servizi ad uno strumento del *marketing mix* piuttosto che all'altro, è importante comunque tentare di misurare il "ritorno" che diversi strumenti di comunicazione consentono di ottenere in termini di fatturato.

La quarta e ultima leva su cui agire per definire una strategia di mercato è la *distribuzione*.

Parlare di distribuzione significa definire come un prodotto o un servizio verrà veicolato al destinatario e quindi i canali tramite cui ciò avviene.

Le scelte distributive sono importanti perché hanno lo scopo di mettere il cliente nella condizione di poter acquistare il prodotto nel modo a lui più congeniale, aumentando dunque la probabilità dell'acquisto.

La scelta delle modalità di erogazione dei servizi si restringe alle scelte in merito a:

- dove il servizio viene offerto: si tratta di decisioni inerenti alla localizzazione dell'impresa e alla previsione, in alternativa o in aggiunta, di un'erogazione del servizio presso il cliente (a domicilio);
- quando viene offerto: e dunque la scelta dell'orario entro cui effettuare le prestazioni, dei giorni della settimana in cui offrire i servizi e in genere della tempistica di erogazione in quanto aspetto importante per la veicolazione del servizio;
- come viene offerto: e dunque le modalità più operative che ne caratterizzano la erogazione.

La chiave del successo nell'organizzare la “distribuzione” dei servizi è senz'altro la flessibilità: a parità di contenuto, la capacità di erogare un servizio in una diversa fascia oraria, non coperta da altre strutture, o il poter offrire uno stesso servizio al domicilio del cliente piuttosto che farlo venire in sede, può essere una scelta vincente rispetto ad altri concorrenti.

Occupazione

Oltre al prodotto e al mercato, un altro aspetto fondamentale dell'attività d'impresa riguarda le risorse umane.

Le regole di organizzazione disciplinano i rapporti tra le risorse che operano nell'impresa, definendo gerarchie e assegnando responsabilità; esistono schemi collaudati di organizzazione aziendale (funzionale, matriciale, divisionale, ...) che non sempre sono pienamente applicabili nelle realtà di piccole dimensioni, nell'ambito delle quali valgono in genere alcune regole legate più all'esperienza che non all'adesione a modelli predefiniti. Risulta però molto efficace:

- definire chiaramente il ruolo, e le mansioni ad esso collegate, di ciascuna risorsa e degli imprenditori per primi: la tendenza nelle piccole strutture è quella di lasciare indeterminati i confini tra i ruoli, eccedendo a volte nella interscambiabilità delle risorse che se può essere importante nell'ottica di garantire flessibilità alla struttura, ma può a sua volta creare confusione ed inefficienze. Assegnare precise responsabilità alle risorse non significa irrigidire la struttura, mantenendo comunque la possibilità di una sostituzione nei casi in cui ciò sia funzionale a garantire una migliore erogazione dei servizi;
- limitare i vincoli gerarchici: può creare qualche intoppo di funzionamento prevedere troppi livelli gerarchici. Spesso le organizzazioni piatte, con pochi livelli (tra chi decide e chi fa), garantiscono rapidità di azione grazie allo snellimento delle procedure decisionali interne;
- assegnare ruoli coerenti con le competenze delle risorse: soprattutto in assenza di una attività di reclutamento pianificata è possibile che l'assegnazione dei compiti non sia pienamente in linea con le competenze effettivamente possedute dalle risorse. In tal caso, qualora non sia possibile accedere ad altre risorse esterne, potrebbe essere utile ricorrere a un programma di formazione;
- prevedere momenti di incontro collettivo tra tutte le risorse: si tratta di una modalità importante per consentire la circolazione del sapere, per affrontare in modo corale eventuali problemi interni, per ascoltare le proposte di tutti come momento di crescita collettiva e di presa di consapevolezza di eventuali insoddisfazioni interne;

- predisporre un organigramma articolato e commentato che metta in evidenza il ruolo di ognuno e le proprie responsabilità, anche se le dimensioni della struttura possano farlo considerare un'operazione superflua.

La messa a punto della struttura aziendale

Chi avvia una nuova impresa si trova nel corso del tempo ad affrontare tutta una serie di problemi, riguardanti proprio la messa a punto della struttura aziendale.

Ciò comporta la necessità di prendere delle decisioni precise, alcune anche prima dell'avvio dell'impresa, su una serie di punti chiave dell'assetto economico organizzativo della stessa. L'importante è riuscire a trovare la forma economico-gestionale più adatta in relazione agli obiettivi che ci si prefigge. Gli aspetti più importanti su cui concentrarsi sono:

1. la *forma giuridica*. Si crea un legame molto diverso tra imprenditore e dipendenti/ collaboratori e tra soci: il legame sociale è molto forte e presuppone una concordanza di fini e di valori – oltre che una complementarità di competenze, se possibile – e la presenza in ognuno delle doti del bravo imprenditore, che non è richiesta nel rapporto di lavoro. Per cui, se si pensa di non conoscere soggetti pienamente adatti a diventare soci, è meglio evitare di legarsi e avviare un'attività autonoma. Se invece la decisione è quella di creare una società, è consigliabile consultare la normativa per scegliere la forma più adatta alle proprie esigenze. Spesso le piccole iniziative si costituiscono sotto forma di “società di persone”, società cioè in cui le figure dei soci hanno una rilevanza maggiore rispetto al capitale apportato, e presentano oneri di costituzione poco elevati. D'altro lato però la società di persone non ha una personalità giuridica distinta dai soci con la conseguenza importante che, in caso di problemi finanziari della società, sono i soci con i propri patrimoni a dover rispondere nei confronti dei creditori. Sono società di persone: la società semplice, la società in nome collettivo, la società in accomandita semplice;
2. la *sede*. È molto importante scegliere i locali che, per collocazione (centro città, periferia, zona industriale), per convenienza (costo di affitto, costo degli allacciamenti, agevolazioni di vario genere) e per utilizzabilità (presenza di allacciamenti e/o connessioni particolari), sono più adatti all'attività che si intende praticare;
3. la decisione di *internalizzare/esternalizzare*. Bisogna decidere cosa fare in proprio e cosa invece far fare ad altri, o subappaltare, della totalità delle operazioni previste – dalla progettazione alla vendita del servizio;

4. l'acquisizione delle *immobilizzazioni tecniche*. Il piano degli investimenti illustra quali sono le attrezzature, ad utilità pluriennale, che l'impresa pensa di acquistare per un suo ottimale funzionamento. La scelta degli investimenti va fatta tenendo conto dei seguenti elementi:

- quantità di servizi che l'impresa ha stabilito di erogare: è chiaro infatti che il volume dei servizi da erogare condiziona il dimensionamento delle attrezzature della complessità dell'erogazione. Un processo di erogazione complesso o che richieda necessariamente l'utilizzo di macchinari sofisticati è un vincolo nella scelta degli investimenti;
- risorse finanziarie a disposizione, che possono nel complesso condizionare il dimensionamento degli impianti;
- valutazioni di *make or buy* e quindi valutazione circa la convenienza di acquistare un servizio dall'esterno piuttosto che acquistare il macchinario per prestarlo in proprio;
- numero di risorse impegnate nell'erogazione dei servizi: si tratta di una variabile che condiziona gli investimenti sotto due aspetti. Innanzitutto tutte le risorse destinate all'erogazione dei servizi devono essere dotate delle attrezzature per l'erogazione, vedi l'esempio del *call center*. Sotto un altro aspetto invece, le risorse possono determinare una limitazione degli investimenti nel momento in cui la presenza di un alto numero di risorse possa consigliare l'acquisto di macchinari meno automatizzati che utilizzino più massicciamente il lavoro umano.

Il piano degli investimenti definisce in dettaglio:

- gli investimenti tecnici, vale a dire le attrezzature dirette in modo specifico all'erogazione dei servizi e quindi allo svolgimento dell'attività propria dell'impresa;
- gli investimenti generali, vale a dire le attrezzature non specifiche che servono comunque per il funzionamento dell'impresa;
- la tempistica di pagamento e dunque come si ripartiscono i pagamenti nel tempo tenendo conto delle dilazioni concesse dai fornitori.

Di ognuno di essi deve indicare:

- il costo netto e la percentuale di IVA da applicare;
- le modalità di pagamento, e dunque le dilazioni che i fornitori hanno concesso;
- l'aliquota di ammortamento prevista dalla normativa.

La regola fondamentale è quella di acquistare la quantità minima necessaria di macchinari, sia per un problema di liquidità disponibile sia per evitare costi aggiuntivi di obsolescenza anche tecnologica dei medesimi. Ricordiamo a questo proposito l'importanza di mantenersi sempre aggiornati sulle agevolazioni disponibili a livello comunitario, nazionale, regionale e locale per le piccole e medie imprese.

Piano degli Investimenti	I° Anno	II° Anno	III° Anno
Immobilizzazioni immateriali			
Spese di costruzione			
Software			
Licenze			
Costi propri capitalizzati e spese marketing			
Immobilizzazioni materiali			
Fabbricati			
Macchinari			
Arredi			
Altri			

5. *l'amministrazione*: in generale è una funzione abbastanza trascurata, e spesso delegata a terzi, ma una gestione amministrativa accorta – un controllo rigoroso sui costi, ma anche sulla situazione finanziaria complessiva – permette di evitare molti problemi e di ridurre gli sprechi. Grazie agli strumenti informatici oggi disponibili la gestione diretta della contabilità non comporta spese eccessive e permette all'imprenditore di essere sempre aggiornato sulla situazione interna dell'azienda;
6. *l'immagine aziendale*: una buona immagine aziendale si costruisce mirando alla soddisfazione del cliente; tuttavia sono anche importanti il modo di presentarsi al mercato, la clientela abituale, i messaggi pubblicitari. L'immagine deve essere sempre coerente con la realtà effettiva dell'impresa, pena la perdita di credibilità e di conseguenza di clienti;
7. *gli aspetti organizzativi* e *la gestione delle risorse umane*: per aziende di dimensioni molto ridotte, non è necessaria un'organizzazione del lavoro eccessivamente strutturata. In molti casi una stessa persona si occupa di molte cose diverse, e tutto funziona comunque per il meglio. La scelta di base è tra una strutturazione di tipo funzionale, in cui l'azienda è organizzata per singole funzioni (produzione, commerciale, acquisti, etc.), e una organizzazione di tipo organico/divisionale, che suddivide le responsabilità per prodotto/servizio o per mercato. In concreto, la gran parte delle aziende utilizza un sistema misto, a seconda delle proprie esigenze strutturali e delle scelte del gruppo dirigente. È poi necessario disporre di un sistema di norme e procedure, che regolino la diffusione delle informazioni all'interno dell'azienda, le responsabilità e le modalità decisionali, il controllo dei

risultati ottenuti, la valutazione dell'operato dei dipendenti/collaboratori. Su scala ridotta, ossia nelle imprese con pochi dipendenti, lo stesso business plan può svolgere molte di queste funzioni se utilizzato con intelligenza dall'imprenditore o dal gruppo imprenditoriale;

8. gli *accordi con le altre imprese*: sotto diversi aspetti stabilire dei rapporti di collaborazione o "partnership" con altre imprese del proprio settore è una possibilità da valutare con attenzione. Buoni rapporti di collaborazione con aziende più affermate possono apportare, sul medio periodo, benefici sia sul piano dell'accesso al mercato, sia sul piano dell'acquisizione di "Know-how" specifici e dello sfruttamento di nuove relazioni e contatti. Il tema tuttavia è complesso, e per un suo approfondimento nei dettagli si consiglia di contattare dei professionisti del settore.

Gli aspetti economico finanziari

Fin qui si è parlato del progetto imprenditoriale in se stesso, a prescindere dalla sua realizzabilità. Ora invece si tratta di vedere se l'idea è concretamente realizzabile sul piano economico-finanziario. Quanto costa e quanto rende l'attività? L'idea è economicamente realizzabile, cioè i ricavi sono superiori ai costi? Uno strumento semplice ma molto utile per una verifica preliminare è quello dell'analisi costi-volumi-risultati. Con esso si possono rispondere alle domande: in quanto tempo è possibile rientrare nel capitale investito, vendendo una quantità data ad un determinato prezzo unitario (punto di pareggio)? Quale è il prezzo minimo per rientrare dei costi sostenuti a volumi di vendita dati? Quali sono i volumi di vendita necessari per recuperare i costi sostenuti? E inoltre: da quando i futuri imprenditori possono cominciare a percepire un compenso per il lavoro svolto?

Per dare una risposta più rigorosa a queste domande, è necessario elaborare un conto economico e uno stato patrimoniale prospettici, nonché una tabella dei flussi finanziari previsti.

Conto economico previsionale

Il conto economico previsionale è un documento che sintetizza la redditività dell'iniziativa, vale a dire evidenzia se l'impresa, così come è stata dimensionata, riuscirà a guadagnare.

Il conto economico rappresenta la sintesi del ciclo economico dell'impresa perché mette a confronto costi e ricavi di un determinato periodo, senza tenere conto, infatti,

del ciclo finanziario, vale a dire delle entrate e delle uscite e cioè di quando effettivamente tali costi e ricavi vengono rispettivamente pagati e incassati.

La figura seguente evidenzia il ciclo economico ed il ciclo finanziario di un'impresa.



I costi indicano il valore dei nostri acquisti (materiali, macchine, collaborazioni, ecc.) mentre le uscite rappresentano il versamento di denaro che facciamo ai fornitori per pagare gli acquisti fatti.

I ricavi rappresentano il valore della vendita dei servizi che eroghiamo e le entrate rappresentano l'incasso di denaro ricevuto dai clienti per il pagamento dei servizi.

Il sostenimento dei costi può non coincidere con l'uscita di cassa. Questo si verifica quando gli acquisti sono fatti con dilazione di pagamento, quando il fornitore cioè ci consente di pagare in un momento successivo all'acquisto, facendo quindi sorgere un debito.

Il conseguimento dei ricavi può non coincidere con le entrate. Questo si verifica quando le vendite sono realizzate concedendo credito ai clienti, di cui in tal caso siamo fornitori, consentendo loro di pagare in un momento successivo alla vendita.

Le voci che compongono il conto economico sono riepilogate nello schema riportato nella pagina accanto.

Schema Conto economico previsionale			
	I° Anno	II° Anno	III° Anno
Ricavi commerciali			
– i Costi Commerciali			
– i Costi Tecnici			
– i Costi Amministrativi			
= Valore Aggiunto			
– i Costi del Personale			
= Margine operativo lordo			
– Ammortamenti			
= Reddito Operativo			
+/- Interessi/Oneri finanziari			
+ Contributi a fondo perduto			
= Reddito finale			

I ricavi commerciali sono definiti nel *piano commerciale*, così come i prezzi da praticare ai singoli target e la quantità di servizi che si pensa di erogare.

I costi commerciali sono anch'essi definiti nel *piano commerciale* nel quale sono stati indicati i costi che si prevede di sostenere per promuovere l'iniziativa nel suo complesso e per promuovere i servizi nei confronti dei vari target.

I costi tecnici sono definiti nel *piano tecnico*, che indica le spese da sostenere per acquistare materiali e servizi necessari per erogare ogni singola prestazione e i costi relativi a collaboratori esterni, trasporti e altri costi tecnici, connessi all'erogazione delle varie linee di servizio.

I costi amministrativi sono definiti nel *piano organizzativo* nel quale sono indicate tutte le spese di natura amministrativa e generale necessarie a garantire il funzionamento dell'impresa nel suo complesso, quali le utenze, gli affitti, la cancelleria, il commercialista, le spese postali, ecc. necessarie al quotidiano funzionamento dell'impresa.

I costi del personale sono definiti nel *piano organizzativo* nel quale viene effettuata anche la programmazione del personale e quindi del fabbisogno di risorse umane da impegnare stabilmente nell'iniziativa.

I costi commerciali, tecnici, amministrativi e del personale sono definiti *costi d'esercizio* perché riguardano materiali e servizi che si consumano in un solo esercizio (anno di gestione).

Sottraendo dai ricavi commerciali la somma dei costi commerciali, tecnici e amministrativi, si ottiene il valore aggiunto di un'impresa.

Ricavi – Costi (commerciali, tecnici, amministrativi) = **Valore aggiunto**

Questo margine esprime la **capacità dell'impresa di aggiungere valore ai beni** (materiali e servizi) **acquisiti dall'esterno**.

Sottraendo dal valore aggiunto i costi del personale si ottiene il margine operativo lordo.

Valore aggiunto – Costi personale = **Margine operativo lordo**

Questo margine esprime la **capacità dell'impresa di coprire con i ricavi commerciali** (detti anche d'esercizio perché relativi ad un solo anno di gestione) **il costo degli investimenti, dopo aver sottratto tutti i costi d'esercizio**

Gli investimenti sono il costo di beni che durano più anni; al singolo esercizio/anno di gestione va dunque imputata come costo solo la quota del valore del bene che ne rappresenta il consumo avvenuto in un anno; la quota parte di consumo annuale dei beni d'investimento è attribuita al conto economico con gli ammortamenti.

Un esempio per capire meglio.

Un'impresa acquista un furgoncino che si consumerà in 10 anni e sostiene un costo di 6.000 ,00 Euro, il costo totale del furgoncino deve essere ripartito nei vari anni di utilizzo del bene.

Descrizione bene	Costo totale	Durata	Costo annuo (ammortamento)
Furgoncino	6.000,00	10 anni	600,00

La quota da attribuire al conto economico relativa al consumo del furgoncino è 600,000 Euro.

Sottraendo dal margine operativo lordo gli ammortamenti si ottiene il reddito operativo.

Margine operativo lordo – Ammortamenti = **Reddito operativo**

Questo margine sintetizza la **capacità dell'impresa di generare reddito con la sua attività tipica**

Nasce dalla differenza tra i ricavi e i costi tipici dell'attività svolta dall'impresa, escludendo tutti i costi di natura finanziaria (per es. interessi attivi e passivi su c/c bancari), i costi e i ricavi di natura straordinaria (per es. furti subiti e donazioni ricevute) e gli oneri tributari (le imposte sul reddito e altre tasse e imposte)

Gli interessi/oneri finanziari sono calcolati sulla liquidità generata o assorbita dalla gestione.

I contributi a fondo perduto sono costituiti da tutti i versamenti di denaro che l'impresa riceve da diverse fonti, ma che non deve restituire (per esempio i contributi alla creazione d'impresa ottenibili con alcune norme di incentivazione, nazionali ed europee).

Il reddito finale nasce dalla differenza tra tutti i ricavi e costi dell'impresa. Esprime quindi la capacità dell'impresa di generare reddito.

Rappresenta il risultato della gestione economica d'impresa nel suo complesso. Come interpretare i risultati economici della propria impresa?

Reddito operativo positivo / Reddito finale positivo

Se il reddito operativo e il reddito finale previsti sono entrambi positivi, l'impresa è sana dal punto di vista economico.

Reddito operativo negativo / Reddito finale positivo

Se il reddito operativo ottenuto è negativo e il reddito finale previsto è positivo, significa che l'iniziativa di per sé non è redditizia, ma l'impresa riesce comunque a non perdere denaro perché ottiene dei finanziamenti a fondo perduto che tamponano l'incapacità di generare reddito. È il caso di iniziative aidate da finanziatori pubblici o privati per la loro forte utilità sociale. In assenza di utilità sociale, la situazione sintetizzata nel conto economico consiglia di rivedere le scelte operative fatte a monte in termini di mercato e di dimensionamento dell'iniziativa.

Reddito operativo positivo / Reddito finale negativo

Se il reddito operativo previsto è positivo e il reddito finale previsto è negativo, ci troviamo di fronte ad un'iniziativa, che pur se ben gestita dal punto di vista di mercato e della gestione delle risorse, presenta forti oneri finanziari sostenuti per l'ottenimento di finanziamenti. In questi casi l'impresa è sana economicamente, ma malata finanziariamente. Una possibile soluzione è cercare fonti di finanziamento più economiche.

Stato patrimoniale previsionale e flussi finanziari previsionali

Lo Stato patrimoniale			
Attività	I° Anno	II° Anno	III° Anno
Immobilizzazioni			
Immobilizzazioni materiali			
Immobilizzazioni immateriali			
Totale Immobilizzazioni			
Attivo circolante			
Materiali			
Crediti			
Cassa e banca c/c attivi			
Totale Attivo circolante			
TOTALE ATTIVITÀ			
Passività	I° Anno	II° Anno	III° Anno
Capitale netto			
Capitale proprio			
utile/perdita esercizio			
utile/perdite a nuovo			
Totale Capitale netto			
fondo TFR			
Debiti			
Banche c/c passivi			
Debiti vs fornitori			
Mutui e altri finanziamenti a lungo termine			
Totale Debiti			
TOTALE PASSIVITÀ			

Lo stato patrimoniale previsionale è un documento che fotografa il patrimonio dell'impresa in un dato momento.

Mentre il conto economico fa riferimento ad un periodo di tempo rispetto al quale calcolare i ricavi conseguiti e i costi sostenuti, lo stato patrimoniale “fotografa” il valore dell'impresa in un preciso momento.

Attraverso questo documento è possibile individuare quali sono le fonti di capitale e quali sono gli investimenti effettuati dall'impresa.

Lo stato patrimoniale previsionale si compone di sezioni:

- le *attività* (gli impieghi);
- le *passività* (le fonti di finanziamento);

Il totale delle attività è sempre uguale al totale delle passività, vale a dire il totale degli impieghi deve essere sempre uguale al totale delle fonti finanziamento.

Attività

La sezione delle *attività* evidenzia gli impieghi realizzati con l'iniziativa, ovvero indica in quali attività sono investite le fonti, e dunque i capitali versati dai soci, quelli derivanti da debiti e da tutte le altre fonti di finanziamento elencate nella sezione delle *passività*.

Le attività (impieghi) si distinguono in:

- immobilizzazioni,
- attivo circolante.

Nelle immobilizzazioni rientrano tutti gli investimenti di lunga durata, vale a dire i fabbricati, i terreni, le attrezzature (immobilizzazioni materiali), ma anche i brevetti, i costi notarili per l'avviamento dell'iniziativa (immobilizzazioni immateriali) ecc.

Si tratta quindi di investimenti che durano negli anni, il cui costo partecipa alla formazione del reddito per quote di ammortamento per tutti gli anni di durata dei beni.

Nello stato patrimoniale il valore delle immobilizzazioni si riduce nel tempo dal momento che indica, ad un preciso momento, il valore residuo degli investimenti decurtati.

Nell'attivo circolante rientrano le attività che entro un anno si possono trasformare in denaro contante. Si tratta quindi di investimenti di breve durata facilmente smobilizzabili, cioè trasformabili in denaro.

L'attivo circolante comprende:

- i crediti,
- i materiali in scorta,
- la cassa.

I crediti indicano l'ammontare delle vendite che, alla data di elaborazione dello stato patrimoniale, si presume non saranno state ancora incassate per effetto delle dilazioni di pagamento concesse ai clienti.

Per esempio, se ipotizziamo di vendere nel 1° anno di attività 100 prestazioni a 20,00 euro l'una (vendite totali = 2.000,0 euro), e sappiamo che mediamente i nostri clienti pagano a 90 giorni, alla fine del 1° anno avremo crediti pari a 333,33 euro ($2.000,00 \times 30 \text{gg} / 360 \text{gg}$). Una dilazione di pagamento minore di 360 giorni, significa che tutti i nostri crediti saranno incassati (smobilizzati) entro la fine dell'anno successivo.

Questo significa che se si prevede di concedere dilazioni di pagamento con facilità, ci si dovrà aspettare a fine anno molti più crediti che denaro contante.

I materiali in scorta indicati nello stato patrimoniale previsionale evidenziano che l'impresa prevede di acquistare del materiale non per consumarlo nell'anno, ma per tenerlo da parte come scorta di sicurezza.

Il costo che si prevede di sostenere per l'acquisto dei materiali in scorta, non sarà dunque attribuito tutto al conto economico previsionale dell'anno nel quale viene fatto l'acquisto, perché i materiali non saranno consumati nello stesso anno, ma quasi sicuramente in quello successivo.

Tale costo d'acquisto sarà quindi indicato nello stato patrimoniale previsionale per evidenziare sia la disponibilità che il valore di una scorta.

La cassa rappresenta il denaro contante che l'impresa ha a disposizione in un dato momento.

La somma:

- delle immobilizzazioni (materiali e immateriali),
- dell'attivo circolante (crediti, materiali in scorta, cassa),

costituisce il totale delle attività, cioè il totale dei capitali impiegati per la realizzazione dell'iniziativa in un dato momento.

Passività

Le *passività* dello stato patrimoniale indicano tutte le fonti di finanziamento utilizzate per realizzare l'iniziativa e che risultano investite nelle attività indicate nello stesso stato patrimoniale (immobilizzazioni e attivo circolante).

Le passività (fonti di finanziamento) comprendono:

- il capitale netto,
- il Fondo TFR (fondo trattamento di fine rapporto) e gli altri fondi spese,
- i debiti.

Il capitale netto è il capitale di proprietà dell'impresa, vale dire il denaro investito dai soci più gli utili generati dalla gestione.

Il fondo TFR (fondo trattamento di fine rapporto) è il debito che l'impresa contrae con i propri dipendenti per finanziare le attività. In pratica, ogni volta che l'impresa paga lo stipendio ai dipendenti, ne trattiene una parte che restituirà solo quando cesserà il rapporto di lavoro. Il fondo TFR rappresenta un debito a lunga scadenza verso i dipendenti.

Ogni qualvolta che l'impresa vuole “mettere da parte” dei soldi per fronteggiare delle spese che riguardano le attività dell'anno in corso, ma che pagherà in momenti successivi, crea i fondi spese. A fronte di costi fittizi, cioè costi senza uscita di cassa nell'anno, crea un debito apposito costituito da un fondo spese. Il fondo TFR non è altro che un fondo spese future.

I debiti invece sono i capitali presi in prestito da soggetti esterni da restituire ad una certa scadenza maggiorati degli interessi. I debiti si distinguono in:

- debiti verso fornitori (di funzionamento),
- debiti di finanziamento.

I debiti di funzionamento nascono quando i nostri fornitori (di materie, di servizi, di utenze varie ecc.), ci consentono di pagare dopo 30, 60, 90 ... giorni dall'acquisto di beni e servizi.

Quando concediamo dilazioni di pagamento ai clienti significa che li stiamo finanziando, cioè stiamo concedendo loro un prestito pari al valore della prestazione erogata e per la durata della dilazione. Quando invece sono i nostri fornitori a concederci le dilazioni di pagamento, sono loro che ci stanno finanziando per un importo pari al valore dei beni acquistati o delle prestazioni di servizi ricevute e per la durata della dilazione ottenuta.

I debiti di finanziamento rappresentano i capitali ottenuti da soggetti esterni, da restituire normalmente in più anni e non sono destinati a specifiche attività. Il debito

verso i fornitori (cioè i debiti di funzionamento) nasce in seguito all'ottenimento della dilazione di pagamento, quindi dopo aver acquistato un bene o un servizio, mentre i debiti di finanziamento sono contratti per finanziare l'iniziativa nel suo complesso e non sono direttamente riferibili a nessuna attività specifica.

Dove prendere i dati:

- l'ammontare dei ricavi e di tutti i costi derivano dai **piani operativi**;
- i ricavi e i costi commerciali li calcoliamo nel **piano commerciale**;
- i costi tecnici nel **piano tecnico**;
- i costi del personale, comprensivi della quota TFR li calcoliamo nel **piano del personale**;
- i costi amministrativi nel **piano organizzativo**;
- Gli ammortamenti li calcoliamo sulla base degli investimenti riportati nel **piano degli investimenti**.

Il *Piano dei flussi* è un documento prospettico che evidenzia la capacità dell'impresa di generare liquidità; a differenza del conto economico che sintetizza il risultato del ciclo economico (costi-ricavi), il piano dei flussi riepiloga invece i risultati del ciclo finanziario (entrate-uscite) in un determinato periodo di tempo.

L'elaborazione del piano dei flussi previsionale offre vantaggi significativi. Consente, infatti, di:

- evidenziare la capacità di autofinanziamento, cioè la capacità di finanziare le attività dell'impresa senza ricorrere ad altri finanziamenti;
- prevedere eventuali periodi di scarsa liquidità per programmare le necessarie coperture con fonti di finanziamento adeguate e/o scadenzare meglio i pagamenti;
- prevedere periodi di eccessiva liquidità al fine di impiegare le risorse in modo sempre proficuo.

Nella pagina accanto è riportato lo schema del piano dei flussi.

Il Piano dei Flussi			
	I° Anno	II° Anno	III° Anno
Reddito finale			
+ Ammortamenti			
– Accantonamenti			
= Autofinanziamento			
– Variazioni Crediti			
+ Variazioni Debiti			
– Variazioni Materiali			
Liquidità generata dalla gestione operativa			
= Cassa da gestione operativa			
– Investimenti			
+ Accensione mutui			
+ Capitale proprio			
+ Finanziamenti vari			
– Rimborso mutui e prestiti			
Liquidità generata dalla gestione strategica			
= Variazioni liquidità totale			
CASSA FINALE			

Il reddito finale deriva dal conto economico ed è la prima fonte di autofinanziamento dell'impresa.

Gli ammortamenti rappresentano un'entrata di cassa in quanto si tratta di costi fittizi per i quali non c'è un'uscita monetaria corrispondente.

Gli accantonamenti sono anch'essi costi senza uscite. L'esempio più importante di accantonamento è quello per il fondo TFR, cioè quella parte di costi non versata ai dipendenti per finanziare l'iniziativa.

La somma degli utili (reddito finale) e di tutti i costi senza uscite (fittizi) rappresenta l'*autofinanziamento*: esprime la capacità dell'impresa di finanziare le sue attività senza ricorrere ad altre forme di finanziamento.

La formazione di crediti implica che i clienti non hanno ancora totalmente o parzialmente pagato le prestazioni che abbiamo loro erogato, pertanto li stiamo finanziando.

L'aumento di crediti rappresenta quindi un'uscita di cassa generata dal mancato incasso delle vendite.

La formazione di debiti significa che i fornitori di beni e servizi ci stanno finanziando.

L'aumento dei debiti rappresenta quindi un'entrata di cassa generata dal mancato pagamento per gli acquisiti di beni e servizi.

Le conseguenze delle politiche di dilazione crediti e debiti hanno dei risvolti importantissimi sulla liquidità della gestione.

Ogni volta che concediamo la dilazione di pagamento, che è una variabile importante delle strategie di conquista e mantenimento della clientela, o comunque è un vincolo quando il cliente è un Ente pubblico, stiamo realizzando un investimento, pur se di breve durata, pari ai giorni di dilazione concessa.

Viceversa, quando riusciamo a spuntare buone dilazioni di pagamento sugli acquisti, i fornitori ci stanno finanziando.

L'aumento delle scorte di materiali rappresenta un'uscita di cassa al pari delle spese per investimenti, con la differenza che i materiali saranno consumati o venduti entro l'anno successivo.

La somma delle variazioni dei crediti, dei debiti e delle scorte rappresenta la liquidità generata (se positiva) o assorbita (se negativa) dalla gestione corrente dell'impresa, ovvero frutto della gestione dei rapporti con clienti e fornitori.

Sommando a quest'ultima l'autofinanziamento, otteniamo la cassa operativa, cioè il totale della liquidità generata dalla gestione operativa dell'iniziativa.

$$\begin{aligned} & \text{VARIAZIONE DEBITI} + \text{VARIAZIONE CREDITI} + \text{VARIAZIONI SCORTE} \\ & \quad + \\ & \text{UTILI} + \text{COSTI SENZA USCITE} = \text{AUTOFINANZIAMENTO} \\ & \quad = \\ & \quad \quad \textbf{CASSA OPERATIVA} \\ & \quad \quad \textbf{(liquidità generata dalla gestione operativa dell'iniziativa)} \end{aligned}$$

Sommando alla cassa operativa le entrate per versamenti di capitale da parte dei soci e di finanziatori esterni (banche e altri soggetti esterni) e dopo aver sottratto le uscite per investimenti e per il rimborso dei finanziamenti ottenuti, si ottiene la variazione della liquidità totale, l'entrata netta o l'uscita netta di capitali generata dalla realizzazione dell'iniziativa.

CASSA OPERATIVA + VERSAMENTI DEI SOCI E DI FINANZIATORI ESTERNI

=

**ENTRATA / USCITA NETTA DI CAPITALI
generata dalla realizzazione dell'iniziativa**

Il piano dei flussi previsionale evidenzia quindi gli effetti della strategia d'impresa in termini di denaro contante generato dalla gestione complessiva dell'iniziativa, nonché le variabili che la determinano.

La variazione dei crediti è un indicatore molto importante della gestione d'impresa, quando la variazione è positiva significa che i crediti si stanno riducendo, quando è negativa significa che stanno aumentando.

Un aumento dei crediti può derivare da due eventi:

1. le vendite aumentano (evento positivo);
2. i giorni di dilazione media di pagamento si stanno allungando, cioè i clienti ci pagano con ritardo rispetto all'anno precedente (evento negativo); maggiore è la dilazione di pagamento, maggiore è la durata del finanziamento che stiamo concedendo ai nostri clienti.

Il totale della liquidità generata nel primo anno di attività, cioè la cassa di fine anno, rappresenta la cassa finale disponibile per la gestione dell'anno successivo, così la liquidità generata nel secondo anno sommata alla cassa disponibile del primo, formerà la cassa disponibile per la gestione del 3° anno di attività.

La cassa finale prevista per ogni anno di gestione evidenzia, quindi, la necessità di investire denaro che altrimenti rimarrebbe improduttivo nelle casse dell'impresa, oppure la necessità di trovare fonti di finanziamento qualora le uscite previste risultassero superiori alle entrate.

Il problema dei finanziamenti

Uno dei problemi più rilevanti è sicuramente quello di decidere come finanziare il proprio progetto d'impresa. Certo la preoccupazione principale per gli imprenditori è spesso quella di trovare i finanziamenti; in realtà è opportuno avere le idee chiare sulle diverse possibilità a disposizione, prima di iniziare la ricerca.

Intanto si deve decidere fino a che punto finanziare l'impresa tramite capitale proprio, e in che misura ricorrere invece a capitale di terzi.

Più l'imprenditore rischia di proprio, e più credito avrà presso i potenziali finanziatori. Egli può anche valutare la possibilità di far partecipare altri soci (parenti, amici, colleghi o altri) all'impresa, in grado di apportare capitali. Inoltre, anche in Italia sta diffondendosi di recente la figura dell'investitore istituzionale, cioè della società specializzata in finanziamenti mediante partecipazione al capitale di rischio di altre imprese. La pratica, da anni già ben conosciuta negli Stati Uniti, non ha come scopo il rilievo dell'impresa (tali investitori contribuiscono per una parte di minoranza al capitale sociale complessivo) ma attende il proprio compenso dal buon andamento di questa.

Nella gran parte dei casi però il capitale proprio non basta: è necessario allora ricorrere al finanziamento di terzi.

Si è soliti distinguere tra due modalità principali di indebitamento verso terzi, a breve e a lungo termine. La bravura dell'imprenditore è quella di calibrare il finanziamento in maniera adeguata, non solo valutando con la massima accuratezza possibile l'entità del proprio fabbisogno, ma anche evitando di coprire dei fabbisogni di lungo periodo con prestiti a breve (es. scoperti su conto correnti), che finirebbero con l'aumentare considerevolmente il costo dell'operazione. Sta poi allo stesso imprenditore scegliere tra i vari strumenti disponibili sul mercato, a breve e a lungo, secondo le sue specifiche esigenze (es: mutuo, leasing, conto corrente, factoring e simili).

È infine fondamentale la capacità di un'impresa di ricorrere all'autofinanziamento: reinvestire gli utili della gestione precedente in nuove attività significa non doversi procurare il denaro indebitandosi con terzi, e perciò eliminare i costi conseguenti.

Lo stesso genere di vantaggi è offerto da una buona politica del capitale circolante, tale da liberare una quantità sufficiente di denaro liquido per le esigenze dell'impresa (massime dilazioni dei pagamenti ottenute dai creditori, minime dilazioni dei pagamenti concesse ai debitori).

Allegati

È opportuno allegare al business plan tutto ciò che possa fornire delle informazioni aggiuntive utili a chi deve valutare il progetto. Essenziali sono comunque i curricula dei soggetti promotori.

Oltre ai curricula è bene aggiungere la seguente documentazione:

- caratteristiche tecniche del prodotto/servizio;
- ricerca di mercato;

- documentazione relativa al mercato di approvvigionamento;
- eventuali contratti di affitto o planimetrie e computo metrico opere murarie;
- eventuali lettere d'intenti con eventuali clienti (se stipulate);
- accordi strategici, reti tra imprese, persone, strutture o altro;
- altro.

Grafica e impaginazione: Do.it snc – Trento

Stampa: Rotatype – Mezzocorona (TN)

Finito di stampare: Dicembre 2004