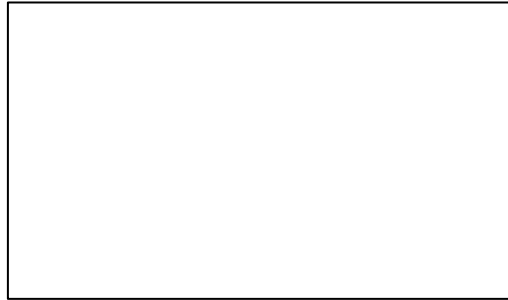


[Acronimo]

[Denominazione spin off]



[sostituire il box grafico di sopra con un logo se disponibile, anche provvisorio, altrimenti lasciare vuoto]

Business Plan

Redatto sulla base del modello DF2 del ***Disclosure form spin off***

Sommario

Sommario	2
1. Introduzione alla compilazione del Business plan.....	3
1.1 Modalità di scrittura e stile del business plan	3
2. Sintesi della business idea (executive summary).....	5
3. Analisi del mercato di riferimento (domanda/offerta/competitors)	6
3.1. Analisi del fabbisogno a cui si intende rispondere	6
3.2. Caratteristiche (quali/quantitative) dei clienti cui questi bisogni si rapportano	6
3.3. Caratteristiche delle aziende che operano nel mercato, volumi del mercato e quote possedute dalle principali aziende.....	6
3.4. Trend evolutivi del mercato	6
4. Il prodotto/servizio	7
4.1. Il prodotto/servizio	7
4.2. Tempi di realizzazione e commercializzazione.....	7
4.3. Servizi aggiuntivi.....	7
5. Il piano di marketing.....	8
5.1. Il prezzo del prodotto/servizio.....	8
5.2. Descrizione del vantaggio competitivo del prodotto/servizio	8
5.3. La promozione	8
5.4. La distribuzione.....	8
5.5. Analisi SWOT.....	8
6. Il piano organizzativo	9
6.1. La forma giuridica, la struttura societaria e l'organigramma.....	9
6.2. Le risorse umane	9
6.3. La tecnologia chiave.....	9
6.4. Il processo produttivo	9
6.5. Gli approvvigionamenti e la gestione delle scorte	9
6.6. Impatto ambientale	9
7. Il piano economico-finanziario	10
7.1. Stima dei ricavi.....	10
7.2. Stima dei costi.....	10
7.3. Stima degli investimenti	10
7.4. Prospetto delle esigenze finanziarie e delle fonti di copertura	10
7.5. Bilancio previsionale.....	10
7.6. Prospetto previsionale dei flussi di cassa	10
7.7. Piano dei rischi.....	11

1. Introduzione alla compilazione del Business plan¹

Questo allegato ha il solo scopo di fornire una prima guida alla compilazione del business plan da parte dei proponenti.

Nel format sono stati inseriti già i principali elementi che caratterizzano un business plan, con un'indicazione sintetica delle domande a cui bisogna cercare di rispondere. Si possono aggiungere ulteriori elementi se si pensa che possano aiutare a comprendere meglio quale sia l'idea di business e se il nascente spin off sarà in grado di seguire tutti gli step che portano al successo del business.

L'obiettivo principale di un business plan è convincere i lettori che l'attività imprenditoriale proposta è realizzabile e può generare un reddito sufficiente a remunerare gli investimenti dei soci, con particolare riguardo ai finanziatori esterni che hanno deciso di investire sull'idea. In questo senso il business plan è molto diverso da un articolo scientifico, perché deve dimostrare che la proposta di business, oltre ad essere valida di per sé, è traducibile in un prodotto o servizio che viene comprato da clienti su un determinato mercato e quindi permette di realizzare un'impresa che genera profitti.

I destinatari del business plan sono:

- l'aspirante imprenditore, che vuole capire quante probabilità di successo ha la sua idea imprenditoriale. Prima di scrivere il business plan, l'imprenditore è animato da entusiasmo ed ottimismo, ma non è sicuro che la sua idea sia realizzabile, cioè che diventi un'impresa che sopravvive, si sviluppa e gli dà da vivere. Il business plan gli fornisce maggiori informazioni per risolvere questo dubbio.
- Gli investitori esterni, che devono decidere se finanziare la realizzazione dell'idea imprenditoriale. Essi verificheranno che gli autori abbiano una solida padronanza della dinamica dell'impresa e del settore industriale in cui intendono operare e soprattutto che abbiano la capacità di assicurare un buon profitto sui fondi da investire, compatibilmente con il livello di rischio che l'investitore ritiene accettabile.
- L'imprenditore stesso e i suoi collaboratori, dopo che l'impresa è stata avviata, che ne possono trarre una guida utile per la gestione dell'impresa.

1.1 Modalità di scrittura e stile del business plan

Il business plan deve abbracciare tutti gli aspetti del progetto d'impresa: dal suo concepimento al suo avvio, alla gestione, alle modalità di controllo, fino alla dimostrazione che verranno conseguiti gli obiettivi economico-finanziari, ossia che l'impresa sopravvivrà e potrà camminare con le sue gambe.

Il documento deve avere un taglio professionale e deve essere scritto in un linguaggio molto chiaro, perché verrà letto da persone che possono anche non avere alcuna conoscenza tecnica specifica nel particolare settore in cui l'impresa intende operare. Chi scrive un business plan deve sempre tener presente che i lettori cercano in esso la risposta ad una domanda fondamentale: questo progetto di impresa è abbastanza convincente da indurci a supportarlo?

Il business plan deve essere curato nel contenuto e nella forma di presentazione. Le informazioni devono essere precise e coerenti, lasciando trasparire fiducia nei propri mezzi e determinazione.

Il business plan deve essere:

- sintetico, ma esauriente;
- comprensibile anche ai non esperti del settore in cui l'idea si colloca;
- credibile, cioè basato su previsioni sensate e facilmente verificabili;

¹ Prima di consegnare il documento rimuovere questo capitolo.

- realista, ossia consapevole delle difficoltà che attendono l'impresa;
- completo in merito alle informazioni sui ritorni finanziari attesi e sul rientro degli investimenti.

Porre particolare attenzione alla sintesi, detta anche executive summary, perché è la sezione più importante del business plan, in quanto è la prima (e a volte anche l'unica) ad essere letta. Sostanzialmente si tratta di una versione sintetica dell'intero business plan e non di una semplice introduzione, pertanto viene scritta per ultima. Non dovrebbe essere più lunga di 2 o 3 pagine.

È importante colpire il lettore facendogli capire con chiarezza ed efficacia che la idea soddisfa l'esigenza di un mercato, ossia di un insieme di clienti che è bene identificare nella maniera più specifica possibile. Tra l'altro, questa è la grande differenza tra un business plan e un articolo scientifico. Quest'ultimo si limita a dimostrare che un'idea funziona dal punto di vista tecnico, mentre il business plan deve fare un passo in più, ossia deve convincere che c'è qualcuno disposto a pagare per comprare il prodotto o servizio frutto dell'idea di business qui presentata.

Oltre alle informazioni sulle dimensioni e sulla natura del mercato potenziale per i prodotti ideati, la sintesi deve contenere indicazioni su come si intende organizzare l'attività dell'impresa, ossia sulle risorse umane e finanziarie necessarie per realizzare l'iniziativa nonché sull'esperienza di cui ci si avvale.

Infine la sintesi deve evidenziare i principali risultati finanziari attesi, in termini di fatturato e di utili, e soprattutto deve evidenziare la somma di cui si ha bisogno per avviare l'impresa e il rendimento che si pensa di offrire sugli investimenti dei finanziatori esterni.

Nei paragrafi che seguono si impostano i titoli dei paragrafi e sotto paragrafi e si sono riportate brevi note che introducono al senso di ciascuna sezione da compilare. Queste note sono evidenziate con lo stile *azzurro corsivo* e si possono eliminare prima di finalizzare il documento.

Si possono modificare i titoli di qualsiasi sezione, pur rimanendo indispensabile la completezza del documento con gli elementi richiesti.

2. Sintesi della business idea (executive summary)

Riportare una versione sintetica dell'intero business plan e non una semplice introduzione. Non dovrebbe essere più lunga di 2 o 3 pagine e deve includere la dichiarazione degli obiettivi che il business intende perseguire (la cosiddetta value proposition) che può essere così sintetizzata:

- *qual è il prodotto o servizio*
- *chi saranno i clienti (con nomi e cognomi, se possibile)*
- *perché i clienti dovrebbero comprare il prodotto o servizio proposto, ossia quali vantaggi gliene verranno*

3. Analisi del mercato di riferimento (domanda/offerta/competitors)

Nel rispondere alle domande di seguito indicate, cercare di fare affidamento su dati statistici, studi di settore, ricerche di mercato, indagini dirette, ecc.

3.1. Analisi del fabbisogno a cui si intende rispondere

Descrivere l'esigenza espressa (o latente) da un gruppo di persone e/o aziende (i clienti) che non viene soddisfatta dalle imprese che attualmente operano nel mercato, o che potrebbe essere soddisfatta in maniera migliore (ad es. ad un prezzo più basso o con un servizio superiore o con tecnologie più avanzate e quindi più performanti).

3.2. Caratteristiche (quali/quantitative) dei clienti cui questi bisogni si rapportano

È bene suddividere i potenziali clienti in categorie omogenee (segmenti) per comportamento d'acquisto e di consumo mettendo in evidenza quelle frazioni di mercato che interessano l'impresa. Se possibile l'analisi deve essere correlata a dati significativi del mercato oggetto d'indagine (statistiche, indagini di settore, ecc. pubblicamente disponibili). Esempi di segmentazione del mercato: collocazione geografica (clienti locali, nazionali o internazionali); comportamenti di acquisto; dimensione; esigenze d'uso; appartenenza al settore privato o al settore pubblico.

3.3. Caratteristiche delle aziende che operano nel mercato, volumi del mercato e quote possedute dalle principali aziende

Descrivere le aziende presenti nel segmento di interesse, come si distinguono, quali le possibili reazioni nei confronti di un nuovo entrante. Valutare gli elementi di forza e debolezza dei prodotti/servizi competitivi e di possibili barriere all'entrata di nuove imprese (come, per esempio, la riduzione dei prezzi da parte dei concorrenti o la presentazione di un nuovo prodotto che supera il precedente).

3.4. Trend evolutivi del mercato

Indicare le prospettive di evoluzione del mercato, ad esempio alla luce della possibile introduzione di tecnologie innovative che impattano sul prodotto finale, sul processo produttivo, sulla sostenibilità o su altri fattori di forte attenzione a livello locale, nazionale ed internazionale.

4. Il prodotto/servizio

4.1. Il prodotto/servizio

Descrivere il prodotto/servizio che si vuole realizzare e commercializzare. Come e perché soddisfa l'esigenza espressa dai potenziali clienti (descritta nella sezione precedente)? Se un prodotto/servizio basato su tecnologie innovative, descriverne l'utilizzo e le possibili evoluzioni per soddisfare l'utenza anche nel medio-lungo termine.

4.2. Tempi di realizzazione e commercializzazione

Indicare un piano operativo (cronoprogramma) anche di massima, per rendere chiaro il tempo richiesto per andare sul mercato con il nuovo prodotto. Questo cronoprogramma potrà essere ripreso nei paragrafi successivi anche per descrivere i costi e gli investimenti necessari. Indicare anche tempi e processi produttivi a regime, chi e come produrrà il bene oggetto della business idea.

4.3. Servizi aggiuntivi

Se si prevedono servizi pre e post vendita abbinato al prodotto da commercializzare o se trattati di servizi innovativi descrivere eventuali servizi aggiuntivi offerti all'acquirente, come ad es. la consulenza, le garanzie, l'assistenza post vendita, la possibilità di finanziare l'acquisto, ecc.

5. Il piano di marketing

5.1. Il prezzo del prodotto/servizio

Indicare, anche se approssimativamente, una valutazione del prezzo che il cliente sarebbe disposto a pagare per il beneficio che può trarre dal prodotto/servizio offerto. Si può partire dalla valutazione di prodotti/servizi della stessa categoria, ad esempio delle aziende concorrenti. In generale, un prodotto nuovo su un segmento di mercato si pone, in termini di prezzo, al di sotto dei prezzi medi della concorrenza se vuole conquistare quote di mercato, a meno che la sua qualità non sia talmente elevata e i vantaggi procurati ai clienti non siano talmente forti che ci si può permettere di venderlo ad un prezzo più alto della concorrenza. Indicare i criteri utilizzati per la definizione del prezzo.

5.2. Descrizione del vantaggio competitivo del prodotto/servizio

Rendere chiara la differenza tra i prodotti già esistenti sul mercato ed il proprio, mettendo in risalto i vantaggi che il cliente avrebbe nel comprare questo nuovo prodotto (qualità, affidabilità, grado di innovatività, livello tecnologico, durata, efficienza, ecc.).

5.3. La promozione

Descrivere in che modo si intende presentare il nuovo prodotto e la nuova azienda sul mercato. Come si intende acquisire possibili clienti e catturarne l'attenzione per convincerli ad acquistare il prodotto/servizio. Gli strumenti sono vari, ad es. la pubblicità tradizionale, il sito web, una campagna di direct mailing (cartaceo o elettronico), una campagna stampa, la partecipazione a fiere e convegni scientifici, il passaparola, ecc. Bisogna essere molto concreti, realistici e supportare le scelte indicate con analisi dei ritorni di ciascuna azione, anche utilizzando esempi pratici: acquisto di pagine pubblicitarie sulla rivista di settore, mailing informativo a 10.000 possibili clienti, partecipazione a fiere/eventi nazionali o internazionale del settore di riferimento, ecc.

5.4. La distribuzione

Descrivere molto concretamente come il prodotto/servizio viene distribuito ai clienti. Alcuni esempi di strategie di distribuzione: rete di vendita strutturata ad hoc (agenti pagati a provvigione, personale commerciale dipendente, agenzie di promozione e distribuzione); accordo con una rete di vendita già esistente che vende anche altri prodotti; accordo in esclusiva con una grossa impresa; vendita via Internet.

5.5. Analisi SWOT

*Realizzare una pianificazione strategia impiegando il metodo della matrice SWOT (punti di forza **Strengths**, debolezze **Weaknesses**, opportunità **Opportunities**, minacce **Threats**).*

6. Il piano organizzativo

6.1. La forma giuridica, la struttura societaria e l'organigramma

Descrivere la struttura societaria, la tipologia di ragione sociale (tipicamente gli spin off nascono come S.r.l. ma si possono scegliere anche altre forme), elencare i soci, le loro quote di capitale, il ruolo assunto nell'organigramma aziendale e ogni altra informazione si ritiene utile a identificare la capacità dell'azienda di essere operativa nel più breve tempo possibile.

6.2. Le risorse umane

Descrivere tutte le risorse umane, interne ed esterne, a disposizione dell'impresa. Se possibile allegare un CV delle principali figure professionali aziendali. Indicare per ciascuna persona il ruolo tecnico, le competenze, il grado di coinvolgimento (part time, full time, saltuario) all'interno dell'organizzazione. Potrebbe essere utile anche un semplice organigramma. Fare riferimento, laddove possibile, al processo produttivo descritto nel paragrafo precedente. Indicare se al momento della costituzione vi sono figure professionali o competenze mancanti e come si intende sopperire.

6.3. La tecnologia chiave

Descrivere la tecnologia necessaria per la produzione del prodotto/servizio ed in particolare mettere in evidenza se è liberamente disponibile (si trova sul mercato), se è protetta da brevetto (lo si detiene o si pensa di comprarlo), se è opportuno brevettarla e/o proteggerla in generale, ecc. Dare evidenza di come lo spin off si basi su un reale aspetto innovativo e non su una mera replica di un prodotto/servizio già presente sul mercato.

6.4. Il processo produttivo

Descrivere le modalità di produzione del prodotto (per conto proprio o in outsourcing) e delle strutture necessarie a questo fine (impianti, macchinari, uffici, magazzini). Per i servizi che si pensa di acquisire esternamente descrivere le modalità di impiego (da chi e come).

6.5. Gli approvvigionamenti e la gestione delle scorte

Descrivere i flussi logistici delle materie prime, dei semilavorati necessari alla produzione dei prodotti finiti. In caso di prodotto, descrizione della gestione delle scorte (magazzino).

6.6. Impatto ambientale

Indicare esplicitamente se il processo produttivo e/o il prodotto che si realizza potrebbe avere impatti di qualsiasi tipo sull'ambiente. Più in particolare fare esplicito riferimento al principio Do No Significant Harm (DNSH) per indicare se e quali sono eventuali impatti.

Nel caso non se ne prevedano, indicarlo esplicitamente e motivarlo. Nel caso, invece, in cui si prevedano degli impatti, anche se lievi, indicare la normativa di riferimento a cui l'azienda, il processo produttivo ed il prodotto dovranno sottostare.

7. Il piano economico-finanziario

7.1. Stima dei ricavi

In base a quanto riportato nei paragrafi precedenti, indicare una stima dei ricavi totali sulla base delle dimensioni del mercato, delle esigenze della clientela, della classificazione dei clienti, dello stato di sviluppo del mercato e dei punti di forza e debolezza dei concorrenti. Cercare di essere molto specifici: quanti clienti comprenderanno quanti prodotti e a che prezzo.

7.2. Stima dei costi

Indicare il piano dei costi da sostenere nel breve periodo (per i primi tre anni), suddivisi nelle varie categorie di spesa (generalisti e amministrativi, di ricerca e sviluppo, di produzione, di marketing, di vendita, ecc.).

7.3. Stima degli investimenti

Sulla base di costi indicati per i primi tre anni fornire una stima degli investimenti utili a coprire il periodo di attività preliminari fino al raggiungimento del mercato e all'attivazione dei primi ricavi dalle vendite. Tali investimenti produrranno valore negli anni successivi, in base alle vendite che si effettueranno per cui è utile indicare qui anche l'individuazione del punto di breakeven, ossia del momento in cui i ricavi generati nel tempo eguagliano la somma dei costi fissi e variabili. Bisogna dimostrare che il punto di pareggio verrà raggiunto con un alto grado di probabilità.

7.4. Prospetto delle esigenze finanziarie e delle fonti di copertura

Previsione del fabbisogno finanziario per la realizzabilità del business e delle modalità di finanziamento (capitale proprio, capitale di rischio). È una delle prime voci che leggono i finanziatori.

7.5. Bilancio previsionale

Riportare le stime delle entrate e delle uscite relative ad un periodo di esercizio mediante la classificazione delle operazioni future dell'impresa secondo la loro natura ed il loro oggetto. Il bilancio è formato da conto economico e stato patrimoniale. Le previsioni vengono normalmente fatte a tre anni, ma è ammesso anche un orizzonte temporale più lungo. Anche in questa sezione vengono presentati più scenari, solitamente tre (ottimista, realista e pessimista).

7.6. Prospetto previsionale dei flussi di cassa

Stima della situazione netta di cassa dell'impresa. Si articola in due parti: impieghi di cassa (ossia il denaro che esce) e fonti di cassa (ossia il denaro che entra). Le previsioni sono fatte su base trimestrale o annuale, con un dettaglio mensile almeno per il primo anno.

7.7. Piano dei rischi

Indicare quali sono le criticità per il raggiungimento del successo, i rischi maggiori e come si pensa di reagire all'occorrenza di eventi legati a tali rischi. Ad es. venir meno di una competenza chiave, necessità di maggiori investimenti iniziali per completare il ciclo di produzione, fattori esterni che mutano lo scenario di riferimento del segmento specifico cui si rivolge, modifiche radicali nella tecnologia su cui si basa l'innovazione dello spin off, ecc.