



# IL BUSINESS PLAN

**Francesco Scafarto**

Professore di Management

Università di Roma Tor Vergata

# OUTLINE

-  • **LOGICA DEL BP**  
Definizione, finalità e destinatari  
Dall'idea al modello di business al piano
-  • **STRUTTURA DEL BP**  
Parte qualitativa  
    Informazioni su impresa, team, mercato,  
    concorrenza  
Parte quantitativa  
    Piani esecutivi: Marketing, Operations, Organizzazione  
    Proiezioni economico-finanziarie
-  • **CRITICITA' DEL BP**  
Elementi di valutazione  
Errori comuni

## DEFINIZIONE

- Il Business Plan è il **documento formale** che specifica in dettaglio l'insieme delle analisi e delle scelte che permettono di valorizzare un'idea di business
- È un **piano** che segnala **obiettivi futuri** di medio/lungo termine (3-5 anni), esprimendo il «volere essere» dell'impresa attraverso una serie di **azioni coerenti** che comportano il reperimento e l'uso sapiente di risorse
- È un **progetto razionale**, frutto di un percorso di apprendimento, che getta le fondamenta dell'impresa e ne sintetizza gli esiti futuri in ottica di sopravvivenza

**Keywords:** previsioni, azioni, mezzi, processo, tempistica, risultati

## FINALITA'

- Il Business Plan può essere utilizzato in differenti fasi del ciclo di vita aziendale:
  - Avvio di una **start-up**
  - Crescita e sviluppo di un'impresa esistente
  - Ristrutturazione o Exit
- **Valenza interna**
  - Ottenere una **conoscenza** più approfondita e completa dell'attività che si va a intraprendere e del suo contesto
  - Aiuta a valutare, definire e formalizzare gli obiettivi, i percorsi strategici da intraprendere e le scelte da attuare.
  - È uno strumento che facilita la **verifica/controllo nel continuo** di ciò che si fa.

## DESTINATARI

- **Valenza esterna**
  - Serve a coinvolgere soggetti esterni **destinatari** di richieste (investitori, finanziatori, organizzazioni pubbliche, altre imprese o partner con cui fare accordi);
  - e a testare in maniera convincente un contraddittorio sul progetto.
- La stesura e l'impiego del BP sono spesso sottovalutati dagli aspiranti imprenditori:
  - è sempre più richiesto dall'esterno per motivi di compliance (es. regole di partecipazione a bandi)
  - spesso ci si rivolge a consulenti o esperti, anche se
  - esistono centri di servizio gratuiti.

**Keywords:** apprendimento, valutazione, stakeholder, supporto

## DALLA BUSINESS IDEA...

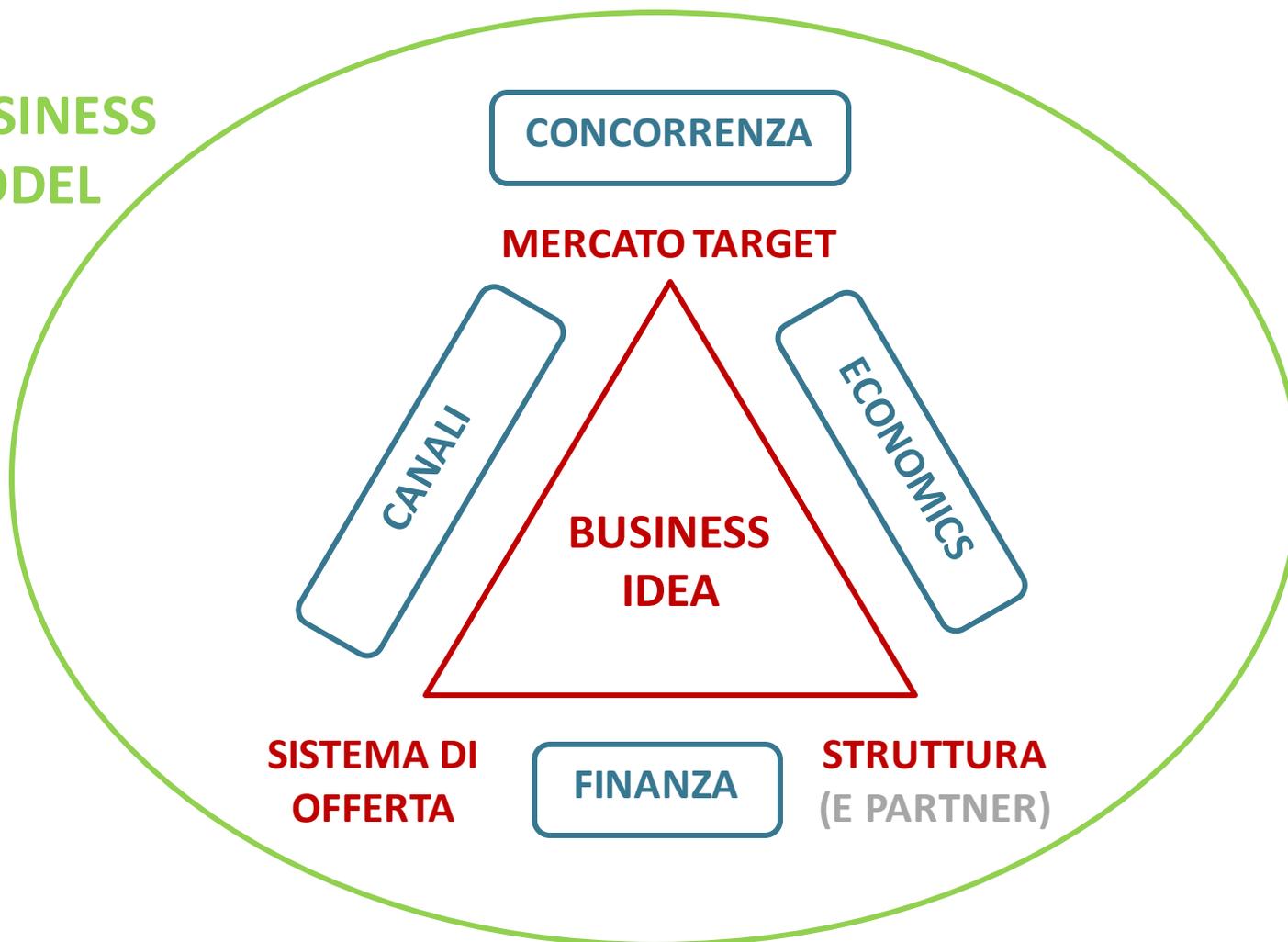
- La **Business Idea** (BI) è la sintesi dell'intuizione alla base di un progetto imprenditoriale, costituita da tre elementi :
  - **Sistema di offerta** che si intende proporre (**cosa**):  
*Prodotti/servizi in relazione ai benefici per il cliente (Value Proposition)*
  - **Mercato target** a cui si vuole rivolgersi (**a chi**):  
*Segmenti di clientela e loro processo di acquisto*
  - **Struttura** con cui si pensa di potere operare (**come**):  
*Risorse materiali, immateriali, umane relative alle attività chiave da svolgere **ALL'INTERNO** e/o con **PARTNER** esterni*
- Spesso all'inizio si ha un'idea generica solo su pochi punti

## AL BUSINESS MODEL...

- Attraverso il **Business Model** (BM) vengono dettagliati gli elementi di funzionamento della BI e le loro interrelazioni.
- Un BM si focalizza inoltre sugli aspetti relativi a:
  - Concorrenza (*diretta, indiretta, potenziale*)
  - Canali (*politiche di comunicazione/distribuzione e gestione della relazione con i clienti*)
  - Economics (*revenue model, costi operativi, working capital, immobilizzazioni*)
  - Finanza (*mezzi propri e finanziamenti di terzi*)
- La specificazione del BM e la sua validazione sono presupposti necessari per arrivare alla stesura del Business Plan.

# L OGICA DEL BP

## BUSINESS MODEL



## BUSINESS PLANNING

- Il **Business Planning** è il processo finalizzato alla individuazione, raccolta e analisi delle informazioni sulle variabili del BM al fine di valutare la fattibilità economico-tecnica di un'iniziativa e decidere se e come perseguirla
- Il tempo è un elemento fondamentale:
  - non si deve fare una fotografia (orientamento al presente)
  - si deve immaginare il film che verrà (orientamento al futuro)
- Il Business Planning termina sempre con un documento chiamato Business Plan e che rappresenta il risultato formale del processo (spesso si arriva a più versioni del BP)

**Keywords:** processo, tempistica, scenario, documento

# S

## TRUTTURA DEL BP

### SPECIFICITA'

- Il BP presenta alcune caratteristiche peculiari:
  - Si compone di una parte **qualitativa** (informazioni) e di una parte **quantitativa** (numeri) tra di loro strettamente collegate
  - Non viene redatto a cadenze predefinite ma quando serve
  - Ha un orizzonte temporale lungo e racchiude un **minore livello di dettaglio** rispetto ai budget
  - Propone una **visione d'insieme** del progetto e gli elementi di criticità per capire se il business è economicamente **conveniente** e **sostenibile** dal punto di vista finanziario, e - in alcuni casi - **riproducibile** e **scalabile**
  - Non riguarda tutti i business aziendali (come avviene per i piani industriali), ma è circoscritto a singole aree d'affari

**Keywords:** informazioni, dati, single business, sintesi, big picture

# S

# TRUTTURA DEL BP

## SEZIONI PRINCIPALI: UNA PROPOSTA





## EXECUTIVE OVERVIEW

- Questa sezione riporta in maniera chiara e sintetica gli elementi essenziali dell'iniziativa (abstract):
  - A che cosa servono i prodotti/servizi?
  - Qual è il valore offerto al cliente rispetto ai concorrenti?
  - Quali opportunità si intendono cogliere e quali sono le dimensioni del mercato?
  - Qual è la mission dell'impresa e la sua vision?
  - Quali sono i principali risultati attesi (fatturato, redditività, capitale da investire)
  - Cosa si chiede e cosa si offre al destinatario del business plan?
- È una parte fondamentale perché molti lettori decidono di proseguire nella lettura del BP in base alle impressioni ricavate nell'introduzione.
- Viene redatto alla fine del BP!



## PROBLEMA/SOLUZIONE E TEMPISTICHE

- In questa parte occorre descrivere quel è il problema che il vostro prodotto/servizio risolve
  - A cosa serve il vs prodotto / servizio?
  - In che modo il vs prodotto / servizio migliora lo stato dell'arte dell'offerta attualmente in uso
  - Come funziona/funzionerebbe nella pratica?
- Se l'impresa non esiste (o se esiste ma non ha ancora clienti), bisogna fare precedere l'ipotesi di costituzione, da un'analisi dello stadio di sviluppo del progetto (ad es. per prodotti innovativi si può utilizzare il Technology Readiness Level)
- Tale analisi serve a stabilire le tempistiche necessarie per sviluppare il prodotto e arrivare all'avvio e a qualificare le azioni utili inerenti ed i traguardi raggiunti (es. giudizi di esperti, evidenze di accettazione da parte dei clienti, premiazioni)
  - Può essere utile al riguardo l'utilizzo di Time-line / Roadmap



## IMPRESA

- In questa parte occorre descrivere quel è il principale campo di attività dell'azienda) e la sua organizzazione formale (visione, missione e punti di forza):
  - Settore di riferimento principale (ATECO)
  - Forma giuridica e eventuali agevolazioni ad essa connesse
  - Composizione societaria (quote di capitale)
- Se l'impresa già esiste, specificare inoltre:
  - Ubicazione e breve storia
  - Principali dati economico-finanziari degli ultimi anni



# MERCATO DI RIFERIMENTO

## INTRODUZIONE

- Questa sezione riguarda in generale le attività di studio, **segmentazione** e **targeting** dei clienti.
- Bisogna evitare descrizioni astratte dei mercati di sbocco (ad, esempio tramite presentazione di dati statistici troppo aggregati e poco significativi).
- Dimostrare di avere capito i bisogni di fondo del mercato e il **comportamento d'acquisto** del consumatore.
- Principali elementi da indicare:
  - Dimensioni e prospettive di sviluppo della domanda complessiva
  - Descrizione del mercato e dei vari segmenti
  - Risultati di eventuali ricerche di mercato svolte (consigliato)
  - Descrizione dei sotto-segmenti target prescelti
  - Dimensione e prospettive di sviluppo dei sotto-segmenti prescelti



## MERCATO DI RIFERIMENTO

### SEGMENTAZIONE

- La segmentazione riguarda l'individuazione nel mercato di gruppi di clienti che presentano caratteristiche e bisogni differenziati per i quali è necessaria un'offerta specifica.
- Le variabili di segmentazione e il processo di acquisto variano nel caso di tipologie di:
  - Consumer (cliente/utente finale, es. cittadino, giovani, famiglie, casalinghe, ecc.)
  - Business (altre imprese produttrici, intermediari, enti pubblici, altre istituzioni: musei, ospedali, università, ecc.).



## MERCATO DI RIFERIMENTO

### MERCATI CONSUMER

- Nel caso di clienti consumer:
  - Variabili geografiche (*aree, densità abitativa, dimensione centri abitati, zone climatiche, configurazione territoriale, ecc.*)
  - Variabili socio-demografiche (*età, tipo di nucleo familiare, fase del ciclo di vita, genere e orientamento sessuale, fascia di reddito, occupazione, generazione, altro*)
  - Variabili psicografiche (*stili di vita, personalità, valori*)
  - Variabili comportamentali (*status di utente, status di non utente, benefici ricercati, occasioni di utilizzo, quantità consumata, grado di fedeltà, ecc.*)



# MERCATO DI RIFERIMENTO

## MERCATI BUSINESS

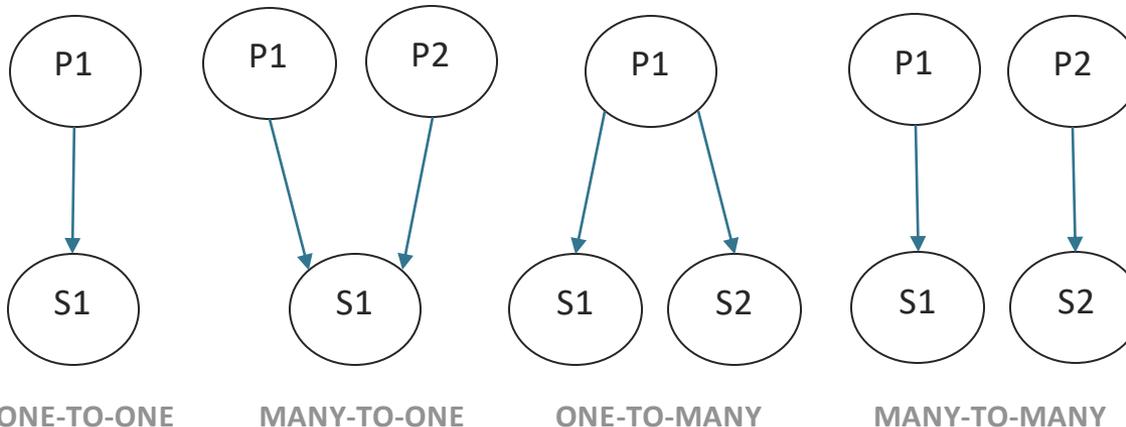
- Nel caso di clienti business:
  - Variabili geografiche (*aree, fase di sviluppo economico, lingua parlata*)
  - Variabili legate alle caratteristiche delle imprese clienti (*dimensioni, raggio d'azione, settore, ruolo nella filiera*)
  - Variabili organizzative (*organizzazione delle funzione acquisti, struttura di potere, politiche di acquisto e di pagamento*)
  - Variabili comportamentali (*benefici ricercati, quantità acquistate, status di cliente*)



# MERCATO DI RIFERIMENTO

## TARGETING

- Una volta individuati i segmenti rilevanti, si può scegliere l'approccio da seguire per indirizzare la propria offerta:
  - One-to-one (*un solo sistema di offerta, ed un solo segmento*)
  - Many-to-one (*un'ampia gamma di prodotti ad un solo segmento*)
  - One-to-many (*un solo sistema di prodotto/servizio ad una molteplicità di segmenti*)
  - Many-to-many (*offerta differenziata a più segmenti di mercato*)





## MERCATO DI RIFERIMENTO

- **MERCATO POTENZIALE (Quant'è grande la torta?)**
- **MERCATO SERVITO ( Quanta torta viene mangiata?)**
  - Come faccio a indagare?
    - Studi e ricerche di mercato
- **MERCATO DISPONIBILE (Quant'è grande la mia fetta?)**
  - Come faccio a indagare?
    - interagendo con potenziali clienti
- **MERCATO SPECIFICO (Quanta ne riesco a mangiare?)**
  - Come faccio a indagare?
    - Interagendo con i potenziali clienti
    - Identificando i canali
    - Identificando i competitor

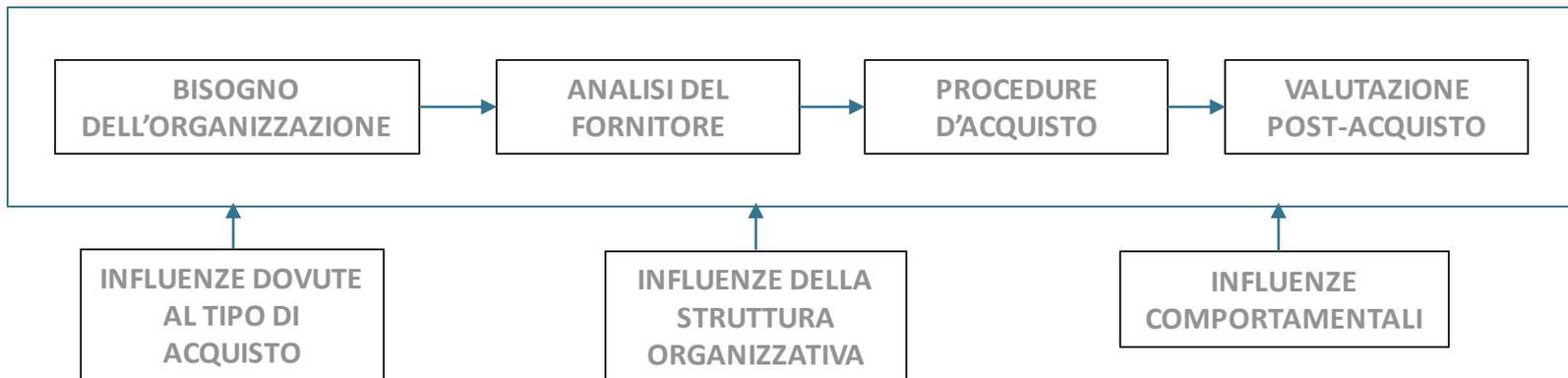


# MERCATO DI RIFERIMENTO

## IL PROCESSO DI ACQUISTO (CONSUMER)



## IL PROCESSO DI ACQUISTO (BUSINESS)



Fonte: Peter, Donnelly Jr, Pratesi, Marketing, McGraw-Hill, 2008



## MERCATO DI RIFERIMENTO

### CRITICITA': LA VALIDAZIONE DEL MERCATO

- Avete esplorato se il mercato realmente è interessato alla vostra offerta?
- Avete manifestazioni di interesse (lettere di intenti, accordi) da parte di potenziali clienti?
- Avete realizzato già prime vendite (early adopters)?
- Se no, come pensate di «agganciare» i primi clienti?



## CONCORRENZA E POSIZIONAMENTO

### CONCORRENTI DIRETTI, INDIRETTI, POTENZIALI

- I concorrenti **diretti** offrono un'offerta pressoché identica a quella di altre imprese, in termini di:
  - Funzioni d'uso del prodotto/servizio (bisogno soddisfatto)
  - Tecnologia impiegata incorporata nel prodotto/servizio
  - Mercato, inteso come segmento di clientela.
- I concorrenti **indiretti** soddisfano una stessa funzione d'uso e si rivolgono allo stesso target di mercato mediante prodotti sostitutivi, cioè simili ma con diversa tecnologia.
- I concorrenti **potenziali** sono rappresentati da quei soggetti che «potrebbero» entrare nel mercato, pur provenendo da altri settori di attività, poiché non vi sono **barriere all'entrata**.



## CONCORRENZA E POSIZIONAMENTO

### ANALISI DELLA CONCORRENZA

- Si cerca poi di ragionare su:
  - Numerosità e grado di concentrazione
  - Eventuale presenza di barriere all'entrata o di barriere all'uscita
- Si scelgono poi solo quei concorrenti che rappresentano “effettivamente” una minaccia attuale (o che realisticamente lo diventeranno in futuro) in considerazione ad esempio:
  - del grado di sostituibilità dei prodotti e delle tecnologie
  - del valore dei prodotti percepito dai clienti (es. analisi attributi e prestazioni di prodotto in relazione alla concorrenza)
  - della localizzazione geografica dei concorrenti (prossimità fisica al cliente)
  - della capacità degli stessi di servire lo stesso segmento di clientela (es. canali di distribuzione e di comunicazione)
  - delle politiche di prezzo adottate per categorie di prodotto



## CONCORRENZA E POSIZIONAMENTO

### ANALISI DI POSIZIONAMENTO

- Dei pochi concorrenti scelti
  - viene analizzato il profilo in maniera dettagliata (storia, dimensione, quota di mercato);
  - viene fatta un'analisi di benchmark (es. rapporto qualità/prezzo) al fine di delineare il **posizionamento competitivo** dell'impresa.
- Nell'analisi del posizionamento si tengono conto anche delle strategie competitive che si vogliono adottare:
  - Competizione basata sui costi
  - Competizione basata su differenziazione



## CONCORRENZA E POSIZIONAMENTO

### DIFENDIBILITA'

- Alla base delle strategie competitive c'è un mix di risorse e competenze relative a fattori di marketing (4P) ed altri attributi che forniscono «unicità» al sistema di prodotto
- In altre parole lo rendono difendibile, in termini di
  - ✓ Reputazione
  - ✓ Brevettabilità o presenza di brevetti
  - ✓ Fidelizzazione
  - ✓ Partnership
  - ✓ ...



## TEAM IMPRENDITORIALE

- Diversamente dalla compagine sociale, qui è richiesto di illustrare la qualità e le competenze dei componenti del gruppo imprenditoriale e di altri collaboratori rilevanti:
  - Esperienze e competenze di ciascun componente e complementarità dei profili (sintesi, no cv)
  - Ruoli e posizioni chiave ricoperti dai componenti del team
  - Ruoli e posizioni chiave che dovranno essere ricoperti da terzi (specificare come si farà a colmare tale gap)
- Può essere utile, se coerente, illustrare risultati passati:
  - successi tecnologici
  - passate esperienze imprenditoriali e di lavoro di alcuni membri
  - partecipazioni ad altre competizioni, ecc.



## PARTNERSHIP

- Una caratteristica essenziale di una futura start-up è la presenza di legami/collaborazioni con partner esterni
- Nel BP bisogna specificare la tipologia di tali collaborazioni, sottolineando i relativi benefici/vincoli :
  - **Università/Centri di ricerca** (es. progetti di ricerca, brevetti, pubblicazioni, ecc.)
  - Partner industriali (es. ricerca commissionata) e finanziari (es. business angel, venture capitalist, ...)
  - Altri soggetti terzi chiave con cui si sono formalizzati accordi (es. incubatori)



## OBIETTIVI E PIANI ESECUTIVI

### MARKETING

- Nel **PIANO DI MARKETING OPERATIVO** bisogna dettagliare tutti gli elementi del prodotto/servizio che qualificano il sistema di offerta in relazione al segmento target di clientela prescelto.
- Si tratta di un mix di attributi/leve (le c.d. 4P) che permettono strategicamente di raggiungere un determinato posizionamento:
  - Politiche di prodotto (Product)
  - Politiche di prezzo (Price)
  - Politiche di distribuzione (Place)
  - Politiche di comunicazione (Promotion)



## OBIETTIVI E PIANI ESECUTIVI

### PRODOTTO

- Le caratteristiche principali delle singole linee/modelli, con evidenza ad aspetti legati a attributi:
  - tecnico-funzionali, estetici, economici, simbolici
  - Es. prezzo, gamma, packaging, servizi collaterali, tempi di consegna, immagine di prodotto, garanzie, ecc.).
- Si potranno richiamare brevemente (con riferimento a quanto evidenziato in sezioni precedenti):
  - la presenza di eventuali brevetti e licenze
  - lo stadio di sviluppo del prodotto (progetto/prototipo, consolidato)
  - le tempistiche, le modalità e i costi per la completa messa a punto del prodotto.



## OBIETTIVI E PIANI ESECUTIVI

- Nel caso di servizi specificare il service blueprint, ossia un quadro sintetico, una mappa che descrive step-by-step accuratamente il sistema del servizio, i soggetti coinvolti (es. cliente, front-office, back-office, partner), le relazioni tra essi e i processi inerenti alle diverse attività.

### PREZZO

- Nelle politiche di pricing diversi possono essere gli approcci per stabilire il livello dei prezzi e le condizioni di pagamento. Si può prezzare in base :
  - alla **concorrenza** (-x% rispetto ai prodotti attuali), che può essere utile per prodotti non innovativi
  - ai **costi** (costi unitari medi + markup) utile per alcuni servizi
  - alle **caratteristiche del prodotto** (per piccole nicchie)
  - in relazione alla **domanda** (negoiazione)
  - in base a **politiche discriminatorie** (per quantità, tipologia di cliente, occasione acquisto, ecc.).



## OBIETTIVI E PIANI ESECUTIVI

### DISTRIBUZIONE

- Indicare i canali commerciali (**vendita diretta, agenti, distributori commerciali, Internet**) da utilizzare per distribuire prodotti/servizi e i relativi vantaggi/costi
- In relazione a ciascun canale potrebbe essere utile creare un piano di distribuzione per anno;
- La scelta del canale condiziona fortemente volumi e tempi di entrata sul mercato, ponendo differenti criticità.

### COMUNICAZIONE

- Indicare destinatari, finalità, strumenti di promozione (**media, relazioni pubbliche, direct marketing, Internet, fiere, ecc.**)
- Fare un piano pluriennale dei costi di comunicazione associati a ciascuno strumento.



## OBIETTIVI E PIANI ESECUTIVI

### OPERATIONS

- Nel **PIANO OPERATIVO** vanno indicate tutte le scelte inerenti alla **struttura tecnico-industriale e logistica**.
- La scelta del modello di produzione (per il magazzino o su commessa) e delle lavorazioni che l'azienda svolge attraverso le strutture di proprietà (**make**) o di terzi (**buy**) incide direttamente sull'ammontare degli **investimenti**.
- Tutto ha origine dalla **distinta base** (cioè la ricetta) di prodotto e da come si pensa questo possa essere realizzato.
- Le scelte di operations danno luogo a due piani:
  - di produzione
  - di approvvigionamento



## OBIETTIVI E PIANI ESECUTIVI

### PIANO DI PRODUZIONE

- Bisogna capire quanto prodotto lavorare negli anni di copertura del business plan in funzione degli obiettivi di mercato.
- Tali decisioni saranno guidate da considerazioni su;
  - capacità produttiva disponibile e magazzini
  - costi di produzione (composizione e natura) e costi logistici (mantenimento, trasporto, ordinazione, ecc.)
  - volumi che s'intendono produrre nel periodo
  - livelli di scorta connessi alla ciclicità delle vendite
  - tempi di attraversamento del processo produttivo (lead time)
- Altri elementi da considerare sono:
  - Accordi a livello produttivo e con fornitori
  - Presenza di brevetti, know-how, ecc.
  - Attività di ricerca e sviluppo (progetti con terzi soggetti)
  - Tecniche e strumenti per il controllo di qualità



## OBIETTIVI E PIANI ESECUTIVI

### PIANO DEGLI APPROVVIGIONAMENTI

- Per i materiali e le lavorazioni approvvigionate da terzi bisogna collegare alle ipotesi di produzione un piano di approvvigionamento, in cui sono programmate le quantità da ordinare ed eventualmente da immagazzinare in funzione alle esigenze produttive.
- La scelta dei fornitori incide direttamente su
  - Affidabilità (qualità e tempi di consegna)
  - Potere negoziale (pochi o molti fornitori, politiche di prezzo)
  - Tipologia di input fornito (beni/lavorazioni critici oppure standard).



## OBIETTIVI E PIANI ESECUTIVI

### ORGANIZZAZIONE

- Il **PIANO ORGANIZZATIVO** riguarda la strutturazione dell'attività aziendale (struttura organizzativa con specificazione di ruoli, responsabilità e relazioni) e l'investimento in **risorse umane**.
- Occorre predisporre un prospetto in cui indicare, in chiave evolutiva per ciascun anno del business plan, il **fabbisogno quali-quantitativo del personale**, distinguendo tra collaboratori interni e collaboratori esterni (es. consulenti) e le loro forme di remunerazione
- Di particolare criticità è l'indicazione:
  - del modello di struttura organizzativa che si intende adottare;
  - delle figure chiave nell'organizzazione e delle competenze critiche possedute, oppure acquisibili o sviluppabili mediante specifiche soluzioni (es. formazione, affiancamento, consulenza)



## ASPETTI ECONOMICO-FINANZIARI

### ECONOMICS E FINANZA

- Questa parte **quantitativa**, sintetizza in tabelle gli elementi per la valutazione della fattibilità economico-finanziaria dell'iniziativa
- I principali prospetti da produrre riguardano:
  - **Obiettivi pluriennali di vendita** e tasso di crescita composto annuo
  - **Bilancio previsionale** (Stato Patrimoniale e Conto Economico)
  - **Piano degli investimenti** (immobilizzazioni e working capital) con specificazione delle fonti e tipologie di finanziamento
  - **Piani di cassa** (stima dei flussi periodici in entrata/uscita)



### FABBISOGNO FINANZIARIO E COPERTURA

- Il finanziamento del progetto viene normalmente fatto in più fasi sulla base dello stato di avanzamento e del raggiungimento degli obiettivi
- Bisogna al riguardo distinguere tra due forme di finanziamento esterno:
  - **a titolo di capitale di rischio:** i finanziatori (fondatori, familiari e conoscenti, investitori istituzionali (venture capitalist), business angel, incubatori, agenzie di sviluppo, soggetti che ricorrono all'equity crowdfunding, ..) sottoscrivono una quota di capitale dell'impresa ed assumono la qualità di soci; la loro remunerazione è rappresentata sia dal dividendo sia dal capital gain; non è prevista, generalmente, alcuna scadenza per il rimborso di capitale.
    - Nella scelta dei partner va verificata la loro capacità di apportare risorse addizionali e quelle finanziarie in particolare in termini di contatti e competenze tecniche



### FABBISOGNO FINANZIARIO E COPERTURA

- segue
  - **a titolo di capitale di prestito:** il finanziatore è un creditore ed ha diritto al rimborso del capitale prestato; la remunerazione è rappresentata dagli interessi ed è scollegata, in linea di principio, dai risultati ottenuti
- Nelle fasi di start-up il ricorso al capitale di rischio è verosimilmente la principale se non l'esclusiva fonte di finanziamento
- Altre forme di finanziamento sono rappresentate da agevolazioni finanziarie pubbliche (prestito d'onore, sgravi fiscali, fondo di garanzia, ecc.) che sono disciplinate da specifiche normative nazionali o locali (bisogna consultare i bandi)



## IMPATTI

### IMPATTI ECONOMICI

- **Analisi di redditività (ROI, ROE, ROS)**
  - Quali saranno gli impatti in termini economici (ritorni) sul capitale investito (di rischio e preso in prestito)?
- **Analisi di break-even**
  - Entro quanti anni dall'avvio i ricavi pareggeranno i costi?

### IMPATTI SOCIALI

- **Analisi non-economiche collegate alla vocazione sociale della start-up (assistenza sociale, sanitaria, educazione, tutela dell'ambiente, turismo sociale, valorizzazione patrimonio culturale, ...).** Ad esempio:
  - Quanta CO2 si risparmia? Quanti vite sono salvate?
  - Ci sono categorie protette che traggono vantaggio?
  - Il patrimonio culturale viene tutelato?
  - Sono favorite le pari opportunità (lavoro femminile)?



## ALLEGATI VARI

### APPENDICE

- Si consiglia di allegare tutti i documenti, gli allegati tecnici, i documenti di approfondimento, i dati e le tabelle numeriche non indispensabili per la comprensione dei concetti presentati. Ad esempio:
  - i curricula dei componenti del team imprenditoriale e delle figure chiave
  - descrizioni dettagliate del prodotto (es. distinta base) e del processo produttivo
  - risultati dettagliati dei test di mercato
  - il dettaglio di dati usati per giustificare le stime (es. ricerche di mercato svolte direttamente)
  - il quadro delle leggi e delle regole che sovrintendono il settore di operatività
  - altra documentazione specifica (es. certificazioni, brevetti, accordi, ecc.)

# C

# CRITICITA'

## LOGICA DELLA VALUTAZIONE

- La valutazione del BP varia a seconda dello stadio di maturità del progetto (progetti avanzati hanno maggiori probabilità di essere finanziati) e dei destinatari dello stesso (soci, banche, altri imprenditori, investitori istituzionali, consulenti)
- Tipicamente la valutazione tiene conto della chiarezza, del dettaglio e della logica che lega la parte qualitativa a quella quantitativa
- Il giudizio dei destinatari è utile per evidenziare possibili rischi e incoerenze in modo da aiutare gli aspiranti imprenditori a correggere i propri errori e migliorare il proprio progetto

# C

# CRITICITA'

## ELEMENTI DI VALUTAZIONE QUALI-QUANTITATIVA

- Anche se non è possibile compilare una check-list esaustiva e sintetica, segnaliamo alcuni principali aspetti che sono considerati per la valutazione del BP :
  - Coerenza del progetto con l'esperienza, le abilità e gli interessi dell'aspirante imprenditore
  - Coesione e competenze del team
  - Organizzazione
  - Eventuale dipendenza del progetto da risorse esterne
  - Timing del progetto
  - Indicatori finanziari (liquidità, solidità) e di redditività attesa (ROE, ROI)
  - Potenziale di crescita (flussi di cassa attualizzati)

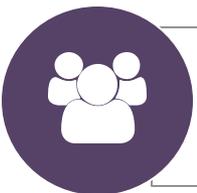
# C

# CRITICITA'

## UNA SINTESI



**QUALITÀ DELLE  
INFORMAZIONI**



**COMPETENZE CHIAVE  
ORGANIZZAZIONE  
COORDINAMENTO**



**ANALISI DELLA  
CONCORRENZA**



**SOTTOSTIMA  
INVESTIMENTI E COSTI**



**SOVRASTIMA DEI RICAVI**



**PRICING DEL PRODOTTO /  
SERVIZIO**



**STIMA DELLA DOMANDA  
E DEL TIME-TO-MARKET**



**PROBLEMI TECNICI E  
DI PARTNERSHIP**

GRAZIE E IN BOCCA AL LUPO!

