



# YOPEVA Entrepreneur

## Corso 4 - Elaborare un business plan



**Co-funded by  
the European Union**

*This project has been funded with support from the European Commission. This publication (communication) reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*

# YOPEVA ENTREPRENEUR:

## Corso 4: Elaborare un business plan

A cura di: Andreu Albert (UB), Pedro Gallo (UB)  
Versione V.3.  
Data: 13/09/23

### Corso 4 – Obiettivo generale

L'obiettivo generale di questo corso è quello di trasformare l'idea imprenditoriale in un piano aziendale formale. Come per il corso 3, questo consentirà alle e ai partecipanti di approfondire la concettualizzazione e l'analisi della loro idea e di tenere conto dei diversi elementi del business plan, tra cui la descrizione dettagliata dell'idea imprenditoriale e dei prodotti/servizi da fornire, un'analisi approfondita del pubblico di riferimento (clienti), del mercato e della concorrenza, la definizione della strategia di marketing e delle operazioni aziendali in atto, nonché la sostenibilità finanziaria dell'impresa. Il corso 4 pone inoltre le basi per una comunicazione efficace del business plan (pitching) per ottenere l'accesso agli investitori e il sostegno dell'idea imprenditoriale.

È importante continuare con le revisioni individuali dei progetti iniziate nel Corso 2, le quali avranno un ruolo fondamentale nell'aiutare le e i partecipanti a mettere insieme tutti i pezzi del business plan in modo coerente. Queste sessioni serviranno anche ad allenare le capacità di comunicazione nel presentare le proprie idee a un pubblico interessato.

Qui di seguito si riporta una spiegazione accurata delle revisioni dei progetti individuali, estratta dal documento Metodologie di apprendimento. Le revisioni individuali dei progetti sono state incluse per emulare un approccio di tutoraggio (*mentoring*) che risponde alle esigenze individuali delle e dei partecipanti. In questo modo, le e gli studenti saranno supportati fin dall'inizio nella definizione e nell'adattamento dell'idea.

#### ***Revisione del progetto individuale***

#### **Revisione del progetto individuale**

***Il tutoraggio è uno strumento chiave utilizzato nella maggior parte dei programmi imprenditoriali per via della sua adattabilità a qualsiasi situazione, progetto o obiettivo. Per questo motivo, si consiglia vivamente di utilizzare un approccio di tutoraggio per effettuare le revisioni individuali, in modo da fornire alle e agli studenti una guida e un feedback personalizzato.***

*Nello specifico, le revisioni individuali hanno l'obiettivo di:*

- 1. Aiutare le e gli studenti a percepire l'utilità e il ruolo del programma per i loro obiettivi personali.*
- 2. Sostenere le e i giovani nell'applicazione dei contenuti appresi durante le sessioni di gruppo nel loro progetto imprenditoriale.*
- 3. Chiarire eventuali dubbi.*

4. *Prestare un alto grado di attenzione a ogni singolo partecipante: a) monitorando le conoscenze e competenze apprese durante il corso; b) considerando il suo background e le sue intenzioni e motivazioni.*
5. *Incoraggiare e responsabilizzare le e i partecipanti migliorando la loro percezione del valore del programma.*

*Secondo il programma YEP-Young Enterprise Program (Bonavitacola et al., 2018), le **revisioni individuali sono fondamentali per integrare le sessioni di gruppo** e garantire l'efficacia della formazione complessiva. Da un lato, supportano le e i ragazzi nell'applicazione dei contenuti appresi durante le sessioni di gruppo al proprio progetto imprenditoriale; dall'altro, aiutano a chiarire qualsiasi dubbio e/o problema. Le e gli studenti potrebbero infatti non essere particolarmente abituati ai contesti di formazione partecipativa e potrebbero essere riluttanti a esprimersi di fronte al resto della classe e alle/ai formatori.*

*Le sessioni individuali hanno l'obiettivo di **revisionare e valutare ogni singolo progetto in termini di definizione e sviluppo dell'idea, nonché costruire competenze e fiducia nelle e nei partecipanti**. Secondo Bonavitacola et al. (2018), le sessioni individuali dovrebbero avere i seguenti requisiti:*

- *Avere una durata di circa 30 minuti. In caso di progetti molto avanzati e ben strutturati, è possibile svolgere sessioni più brevi. Tuttavia, è bene valutare attentamente le esigenze di ogni partecipante per offrire un supporto adeguato.*
- *Essere obbligatorie. Ciò stimola maggiormente le e i partecipanti a impegnarsi nella formazione e a lavorare sul loro progetto. Inoltre, facilita il monitoraggio dei progressi della classe da parte delle e dei formatori.*
- *Richiedere la partecipazione a turni. Nel corso della formazione, ciascun partecipante dovrebbe impegnarsi in almeno tre revisioni di progetto.*
- *Essere programmate in anticipo, ad esempio una settimana prima, per consentire alle e ai partecipanti di prepararsi adeguatamente e di ottenere risultati migliori da ogni incontro.*
- *Tra una sessione di gruppo e/o individuale e l'altra, le e i formatori sono tenuti a comunicare telefonicamente e via e-mail con le e i partecipanti, in modo da mantenerli impegnati e motivati per tutta la durata del corso.*

Lo scopo di questa metodologia è consentire alle e ai partecipanti di assimilare determinati concetti e competenze in gruppo per poi applicarli individualmente al loro progetto personale.

## **Obiettivi di apprendimento**

1. Capire perché e quando un business plan è necessario e utile.
2. Imparare a scrivere un business plan, conoscerne le caratteristiche principali e la correlazione tra di esse.
3. Imparare a presentare sé stessi e le proprie idee imprenditoriali a possibili investitori (pitch).

## **Durata**

La durata approssimativa del Corso 4 è di quattro-otto settimane. Si suggerisce di condurre due sessioni a settimana, una dedicata all'insegnamento dell'unità e l'altra alla revisione dei progetti. La durata consigliata è di un minimo di 2 ore e un massimo di 4-5 ore per le sessioni di insegnamento delle unità e di 25-30 minuti per le sessioni di revisione dei progetti. Se un'unità di apprendimento (vedi la visualizzazione dei contenuti qui sotto) è considerata troppo densa o lunga per essere assimilata in una sola sessione, è possibile distribuirla su più sessioni. Ogni unità dovrebbe essere seguita da revisioni

individuali per favorire l'applicazione dei contenuti del corso ai progetti personali (vedere la tabella seguente).

Va notato che la letteratura esaminata raccomanda un minimo di due sessioni a settimana. Se la disponibilità in termini di tempo delle e dei partecipanti è inferiore a quella suggerita, si consiglia di aggiungere compiti supplementari da inviare online o di aumentare le revisioni individuali.

Di seguito si riporta una guida alla distribuzione dei contenuti del corso nelle 8 settimane previste. Questa proposta andrebbe comunque adattata al contesto locale e alle esigenze specifiche del gruppo.

Settimane	Sessione 1/2	Sessione 2/2
Settimana 1	Unità 1: Introduzione.	Sessione di mentoring individuale
Settimana 2	Unità 2.1: Impresa, prodotti, mercato e concorrenza.	Sessione di mentoring individuale
Settimana 3	Unità 2.2: Piano di marketing.	Sessione di mentoring individuale
Settimana 4	Unità 2.3: Operazioni commerciali.	Sessione di mentoring individuale
Settimana 5	Unità 2.4: Piano finanziario e previsioni.	Sessione di mentoring individuale
Settimana 6	Unità 2.5: Sintesi e analisi SWOT.	Sessione di mentoring individuale
Settimana 7	Unità 3: Comunicare il business plan.	Sessione di mentoring individuale: preparazione al pitching
Settimana 8	Unità 3: Sessione di pitching	

## Contenuti

I contenuti del Corso 4 sono distribuiti in 7 unità e sottounità didattiche come segue:

- Unità 1: Introduzione.
- Unità 2: Scrivere un business plan.
  - Unità 2.1: Impresa, prodotti, mercato e concorrenza.
  - Unità 2.2: Piano di marketing.
  - Unità 2.3: Operazioni commerciali.
  - Unità 2.4: Piano finanziario e previsioni.
  - Unità 2.5: Sintesi e analisi SWOT.
- Unità 3: Comunicare il business plan.

Si raccomanda vivamente di combinare le informazioni e le conoscenze di tali contenuti con la **formazione delle soft skills correlate**. In particolare, in questo corso sono state identificate alcune competenze che potrebbero essere facilmente integrate e sviluppate nei contenuti e nelle attività del corso, alcune delle quali sono già state trattate nei corsi precedenti: **pensiero concettuale e analitico, orientamento strategico e pianificazione, orientamento al cliente, comunicazione, fiducia in sé stessi, mentalità positiva, resilienza e ascolto attivo**. Di seguito spieghiamo brevemente come queste competenze trasversali si collegano ai contenuti e alle attività del corso.

**Pensiero concettuale e analitico:** le e gli studenti sviluppano la capacità di comprendere le situazioni e analizzare i problemi in modo più dettagliato, elaborando informazioni e dati contestuali (ad esempio le tendenze del mercato e gli sviluppi in una particolare area di interesse). Il corso permette inoltre di affinare idee e concetti originali. Le e gli studenti acquisiscono esperienza in questo senso attraverso l'apprendimento e l'applicazione dei contenuti del corso ai loro progetti aziendali. Il business plan, infatti, riunisce tutti gli elementi chiave di un'idea imprenditoriale e richiede una chiara concettualizzazione e un pensiero analitico nella sua elaborazione.

**Orientamento strategico e pianificazione:** il corso presenta una serie di elementi chiave iniziati nel corso 3 (Business Model Canvas) e li proietta in un lavoro più approfondito, il business plan. Questo richiede una pianificazione e una previsione, insieme a una solida analisi (punti di forza, debolezze, minacce e opportunità) attraverso la tecnica SWOT.

**Orientamento al cliente:** le e gli studenti continuano ad approfondire le esigenze, le opinioni e le aspettative dei clienti. Parti importanti del business plan si concentrano sul cliente e su come si evolverà il mercato.

**Comunicazione:** si tratta di una soft skill fondamentale che verrà messa alla prova durante il pitching. Partendo da alcune competenze comunicative sviluppate nei corsi precedenti, nel corso 4 le e gli studenti impareranno ad autogestirsi sotto la pressione di dover presentare il proprio pitch a un pubblico adeguato, in tempo e con messaggi chiari.

**Fiducia in sé stessi:** questo corso offre un contesto unico per testare e sviluppare la fiducia in sé stessi, ad esempio dimostrando di essere in grado di elaborare un business plan coerente e strutturato, o di comunicare e proporre il proprio piano a diversi interlocutori in modo efficace.

**Mentalità positiva e resilienza:** prima di ottenere risultati positivi ci vuole molto tempo. La perseveranza è quindi fondamentale, così come mantenere una mentalità positiva e imparare dai fallimenti e cercare di non prenderli negativamente. Ogni occasione persa è un'esperienza di acquisizione di conoscenze, un prezioso ritorno del tempo e degli sforzi investiti.

**Ascolto attivo:** questo aspetto è fondamentale in molte fasi del processo di elaborazione di un business plan, ma diventa fondamentale quando si tratta di fare un pitch. Ascoltando attentamente e positivamente le reazioni del pubblico alla presentazione, e ricevendo i loro consigli e le loro domande, le e gli studenti saranno in grado di comunicare meglio la loro idea imprenditoriale. Dopo la presentazione e la reazione del pubblico, è bene dedicare un po' di tempo alla revisione del pitch per identificare le aree di miglioramento e le eventuali modifiche da apportare.

## Unità 1: Introduzione

Si noti che l'insegnamento di questa unità può essere preso in carico da una lettrice o un lettore esterno. Se si sceglie questa opzione, è importante che la o il docente si attenga ai contenuti e alla struttura della sessione (vedere ATTIVITÀ - UNITÀ 1 RILEVANZA DEL BUSINESS PLAN).

### **Obiettivo**

L'obiettivo principale dell'Unità 1 è quello di presentare il business plan che verrà completato durante il corso e di aiutare le e i partecipanti a riflettere sull'importanza di sviluppare un piano aziendale. L'unità dovrebbe iniziare con una breve introduzione all'intero corso.

### **Contenuti**

Questa Unità 1 copre i seguenti 7 argomenti:

1. Introduzione al corso 4 e agli obiettivi del progetto individuale
2. Che cos'è un business plan?
3. Perché è necessario avere un business plan?
4. Come utilizzare il Business Model Canvas (BMC) per scrivere il Business Plan?
5. Cinque consigli per un buon business plan
6. Progetto individuale
7. Materiali di supporto e riferimenti

### **1. Introduzione al Corso 4 e agli obiettivi del progetto individuale**

All'inizio del Corso 4, la formatrice o il formatore deve sottolineare l'obiettivo generale del corso, nonché i contenuti o le unità che guideranno il raggiungimento di tale obiettivo.

L'**obiettivo generale** di questo corso è trasformare il modello di business (BMC) in un business plan formale.

Ciò consentirà alle e ai partecipanti di approfondire l'analisi del proprio modello di business e di definire i piani e le strategie per realizzarlo. Il corso 4 pone inoltre le basi per una comunicazione efficace del business plan (pitching) per ottenere l'accesso agli investitori e il sostegno dell'idea imprenditoriale.

La formatrice o il formatore mostra alle e ai partecipanti i contenuti del Corso 4:

- Unità 1: Introduzione.
- Unità 2: Scrivere un business plan.
  - Unità 2.1: Impresa, prodotti, mercato e concorrenza.
  - Unità 2.2: Piano di marketing.
  - Unità 2.3: Operazioni commerciali.
  - Unità 2.4: Piano finanziario e previsioni.
  - Unità 2.5: Sintesi e analisi SWOT.
- Unità 3: Comunicare il business plan.

*NOTA BENE: nonostante questo sia un corso di formazione, sarebbe opportuno che le e gli studenti avessero l'intenzione di avviare un'attività propria in futuro. Si è infatti scelto di inserire le sessioni di mentoring per fornire un supporto personalizzato a ogni partecipante per aiutarlo nel suo progetto di business/start-up.*

Le sessioni di mentoring personalizzato andrebbero integrate nel corso su base regolare fin dal primo giorno, in modo da assistere le e i partecipanti nello sviluppo dei loro progetti personali. Le "revisioni individuali" servono da supporto personalizzato per pianificare le fasi di un'attività commerciale e applicare i contenuti del corso alle idee personali e ai progetti imprenditoriali. Pertanto, le e gli studenti riceveranno e un'assistenza personalizzata in base alle loro esigenze e ai loro ostacoli specifici per tutta la durata del corso. Ad esempio, **nelle sessioni di progetto, il corpo formativo si occuperà di facilitare e monitorare lo sviluppo dei business plan (ricerche di mercato, contattare i fornitori, fare calcoli, ecc.).**

## **2. Che cos'è un business plan?**

Un *business plan* è un documento scritto che delinea gli obiettivi, le strategie e i dettagli operativi di un'azienda, identifica e analizza la fattibilità di un'opportunità commerciale e delinea tutte le condizioni e le ipotesi necessarie per trasformare l'idea iniziale in realtà. Questo documento non è statico né univoco, bensì può essere modificato nel corso del tempo a seconda delle circostanze e di eventuali cambiamenti.

Il business plan serve come tabella di marcia in quanto guida il processo decisionale, garantisce i finanziamenti e comunica la visione di imprenditrici, imprenditori, start-up o aziende agli stakeholder.

In genere, un business plan completo comprende gli elementi elencati di seguito. È buona norma descrivere in anticipo i contenuti chiave per dare alle e ai partecipanti un'idea generale:

**<=> Analisi di mercato (trasversale):** condurre un'analisi approfondita del mercato in cui si intende operare. Ciò comporta esaminare le dimensioni del mercato, le tendenze attuali, la concorrenza, le barriere e le opportunità di crescita, nonché identificare il pubblico di riferimento e descrivere come si pensa di raggiungerlo.

**0. Sintesi:** il piano dovrebbe iniziare con una sintesi concisa ma convincente. Deve catturare l'attenzione del lettore ed evidenziare gli aspetti più importanti dell'attività commerciale, quali l'idea centrale, gli obiettivi chiave e le proiezioni finanziarie. La sintesi va scritta dopo aver completato il business plan.

**1. Descrizione dell'attività:** in questa sezione è necessario descrivere in dettaglio il concetto dell'attività, includendo informazioni sul prodotto o servizio, sul mercato target, sulle esigenze del mercato/utente che l'azienda cerca di soddisfare e su come questa si differenzierà dalla concorrenza.

**2. Strategia di marketing:** delineare la strategia di marketing e di vendita significa spiegare come si intende promuovere e commercializzare il prodotto o servizio, tenendo in considerazione le tattiche di marketing online e offline, i social media, la pubblicità, le pubbliche relazioni e le partnership strategiche.

**3. Organizzazione e gestione:** questa sezione del business plan consiste nella descrizione della struttura organizzativa dell'azienda. È necessario includere informazioni sui ruoli e le responsabilità dei membri chiave del team, nonché sul

loro background e sulle loro competenze. Nel caso in cui si abbiano partner o consulenti, è bene menzionarli.

4. **Piano operativo:** qui è necessario descrivere in dettaglio come si svolgerà l'attività quotidiana dell'azienda, ovvero i processi di produzione, la gestione della catena di approvvigionamento, i fornitori chiave, i requisiti infrastrutturali e tutti gli aspetti rilevanti per la fornitura del prodotto o servizio.
5. **Piano finanziario:** questa sezione è fondamentale. Include proiezioni finanziarie come conti economici, bilanci e flussi di cassa. È necessario indicare anche come si intende finanziare l'attività, ad esempio attraverso investitori, prestiti o fondi personali.
6. **Analisi dei rischi (inclusa nell'analisi SWOT):** questa sezione del piano consiste nell'identificare i rischi e le sfide potenziali che potrebbero influenzare l'azienda, tra cui fattori economici, legali, tecnologici, competitivi o di altro tipo. È quindi bene descrivere le strategie che l'azienda utilizzerà per mitigare questi rischi e il modo in cui intende adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente aziendale.

È possibile reperire numerosi modelli di business plan online, nelle amministrazioni pubbliche, nelle università e nei centri di risorse. L'importante è assicurarsi che:

- a) Il business plan spieghi in dettaglio cosa l'azienda ha intenzione di fare e come.
- b) L'elaborazione del piano segua un processo rigoroso e riflessivo.

Il business plan può comprendere documenti di formati e layout diversi (presentazione in PowerPoint, slide deck, documento di cinque-dieci pagine uno scritto più approfondito). Qualunque sia il formato, tutti i documenti hanno origine dalle stesse fonti.

### 3. Perché è necessario avere un business plan?

Il business plan fornisce un archivio centrale in cui è possibile organizzare tutte le informazioni necessarie sull'azienda. Inoltre, questo documento ha diversi obiettivi, tra cui:

- Stabilire le condizioni e le variabili che guideranno le operazioni aziendali.
- Definire i requisiti finanziari dell'azienda.
- Identificare e acquisire le risorse necessarie: creare una lista di controllo.
- Ricerca di finanziamenti: questa costituirà la base per gli incontri con gli investitori o per le discussioni con le agenzie governative.
- Attirare potenziali partner e persone con cui si vuole collaborare.

Un business plan aiuta a trasformare formalmente un'idea in un'impresa. Permette di pensare a tutte le parti principali dell'attività e di pianificarne il funzionamento. In genere, la stesura di un buon business plan richiede qualche settimana e implica essere pronti a fare calcoli, effettuare ricerche di mercato, raccogliere documentazioni e raggiungere accordi. Un business plan ben scritto dimostra infatti una chiara comprensione del mercato, delle dinamiche del settore e della direzione strategica dell'azienda. Naturalmente, il "valore" del documento finale dipenderà in larga misura dalla "dimensione" dell'idea imprenditoriale, dalla sua complessità, dal mercato a cui mira e così via.

È importante sottolineare che il lavoro di stesura di un business plan non è solo teorico: implica anche prendere decisioni di acquisto, selezionare i fornitori, determinare la frequenza degli acquisti o individuare le modalità di stoccaggio. Pertanto, è importante



anche uscire dall'azienda, esplorare l'ambiente d'interesse, ottenere i dati pertinenti e redigere il piano.

Poiché, come già detto, il business plan migliora il processo decisionale, maggiore è il numero di partner coinvolti, più diventa fondamentale documentare in modo chiaro le decisioni prese e l'intero percorso.

Secondo il lavoro della UNSW (Università del Nuovo Galles del Sud), anche se il successo di un'idea imprenditoriale deriva dalla sua implementazione e non dal piano, quest'ultimo è una parte istituzionalizzata del "gioco". Soprattutto, rende l'idea molto più solida e più chiara per tutti, compresi gli imprenditori stessi e il team:

- Chiarisce e approfondisce: aiuta a identificare le tappe, le metriche e le ipotesi.
- Mette in evidenza questioni trascurate, sia nell'idea che nel team.
- Riunisce i membri del team fondatore.

<b>Sintesi: perché scrivere un business plan?</b>	
Scrivere un business plan aiuta a riflettere su ciò che si sta facendo.	Può servire a spiegare le caratteristiche dell'attività ad altre persone.
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Il business plan definisce la strategia e il piano d'azione per l'anno o gli anni successivi.</li> <li>○ Serve a stabilire obiettivi specifici e pianificare come raggiungerli.</li> <li>○ Aiuta a focalizzare e sviluppare le idee e identificare le priorità, in modo da mettere da parte gli elementi superflui e risparmiare tempo prezioso.</li> <li>○ Mettere per iscritto il piano rende più facile individuare eventuali lacune.</li> <li>○ Una volta redatto, il business plan può essere utilizzato come parametro di riferimento per le prestazioni dell'azienda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un business plan è essenziale per richiedere finanziamenti da una banca o da investitori esterni.</li> <li>○ Può aiutare ad attrarre nuovi dirigenti o partner commerciali come distributori e agenti.</li> <li>○ Dev'essere adattato a qualsiasi pubblico di riferimento.</li> <li>○ È bene chiedere al pubblico di riferimento se ci sono questioni specifiche che vogliono che il piano affronti e ottenere un feedback.</li> </ul>
Guida essenziale alla stesura di un business plan - Start up Donut: <a href="https://www.startupdonut.co.uk/business-planning/write-a-business-plan/essential-guide-to-writing-a-business-plan#WABP1">https://www.startupdonut.co.uk/business-planning/write-a-business-plan/essential-guide-to-writing-a-business-plan#WABP1</a>	

#### **4. Come utilizzare il Business Model Canvas (BMC) per scrivere un business plan?**

##### **Come si collega il Business Model Canvas al business plan?**

Il Business Model Canvas (BMC) aiuta a capire il modello di business e a progettargli di conseguenza. Funziona come una guida e aiuta a comunicare rapidamente tra i proprietari dell'azienda e gli stakeholder. È bene sottolineare che questo strumento non è destinato solo a un uso interno, ma è anche un eccellente strumento di comunicazione che consente agli stakeholder esterni di analizzare l'attività.

##### **Come utilizzare il BMC per scrivere un business plan?**

Durante la stesura del piano è possibile utilizzare il Business Model Canvas come riferimento, assicurandosi che le informazioni incluse nel primo siano in linea con gli elementi presenti nel secondo.

1. Per iniziare, si consiglia di incorporare le intuizioni ottenute dal BMC sviluppato nel corso 3. In questo modo, il business plan avrà maggiore coerenza e sarà allineato con le componenti principali del modello di business.
2. Quando si utilizzano le informazioni del BMC, è bene valutare ogni elemento in dettaglio, identificare i punti di forza, le debolezze e le lacune del modello di business e considerare come ogni componente contribuisce alla proposta di valore e alla redditività complessiva. In questo modo sarà possibile affrontare le aree che richiedono miglioramenti e mettere in evidenza gli aspetti unici della proposta di valore. È bene tenere presente che le idee originariamente incluse nel BMC possono cambiare leggermente.
3. Raccogliere ulteriori informazioni e fornire prove di supporto, come il raggiungimento di accordi e la conduzione di ricerche di mercato, che completino e supportino l'analisi effettuata per ciascun componente del BMC. Ciò potrebbe comportare la conduzione di indagini sui clienti, ricerche sulla concorrenza o analisi di settore. Questa fase garantisce che l'analisi sia basata su prove concrete e rafforza la qualità complessiva del piano.

Si consiglia infine di utilizzare le informazioni ricavate dall'analisi del BMC per dare profondità, chiarezza e specificità a ogni sezione del business plan.

## 5. Cinque consigli per un buon business plan

Come già detto, un punto centrale è garantire che il piano spieghi nei dettagli lo scopo dell'azienda e il modo in cui presentarla. Riportiamo qui **5 consigli** (vedi Roberts, 2023; e Atom Content Marketing Ltd, 2023) che potrebbero essere utili:

1. **Essere chiari e concisi:** esprimere in modo chiaro e conciso il concetto di business, gli obiettivi e le strategie, evitando gergo o un linguaggio troppo complesso. Un buon business plan comunica le idee in modo efficace e può essere facilmente compreso da diverse parti interessate, inclusi potenziali investitori o partner.
2. **Condurre una ricerca di mercato approfondita e mostrare la prova degli accordi:** condurre ricerche di mercato complete per comprendere il mercato di riferimento, le tendenze del settore, le esigenze dei clienti e il panorama competitivo, così come analizzare le dimensioni del mercato, il potenziale di crescita e le preferenze dei clienti. Inoltre, includere la prova degli accordi con gli stakeholder, i fornitori, i provider o i partner chiave per dimostrare di aver intrapreso azioni concrete per stabilire relazioni importanti e garantire la disponibilità delle risorse necessarie. Questo processo migliora gli aspetti di fattibilità e implementazione del business plan e dimostra che sono state ottenute efficacemente le partnership, le catene di fornitura e le risorse necessarie.
3. **Definire una forte proposta di valore:** definire e comunicare chiaramente la proposta di valore unica. Che cosa rende il prodotto o servizio diverso e interessante? Si consiglia di identificare i vantaggi competitivi, quali il prezzo, la qualità, la convenienza o l'innovazione, e metterli in evidenza nel piano, mostrando come la proposta di valore risponde alle esigenze dei clienti e fornisce un vantaggio competitivo sul mercato.
4. **Includere proiezioni finanziarie realistiche:** sviluppare proiezioni finanziarie realistiche basate su analisi e ricerche approfondite. Questo include previsioni di entrate, budget di spesa e proiezioni dei flussi di cassa. Si consiglia di utilizzare

ipotesi appropriate, parametri di riferimento e standard di settore per garantire la credibilità delle proiezioni finanziarie. Gli investitori e gli stakeholder valuteranno la fattibilità e la redditività dell'azienda sulla base di queste proiezioni.

- 5. Rischi e strategie di mitigazione:** identificare e affrontare i rischi e le sfide potenziali che potrebbero avere un impatto sull'attività per dimostrare la capacità dell'azienda di anticipare e mitigare i potenziali problemi. Ciò consiste nel presentare piani di emergenza e strategie per gestire i rischi, come la volatilità del mercato, la concorrenza, i cambiamenti normativi o le interruzioni della catena di fornitura, e nel presentare gli accordi raggiunti con gli stakeholder, i fornitori o i partner.

### *[ATTIVITÀ - UNITÀ 1: RILEVANZA DEL BUSINESS PLAN]*

Lo scopo di questa attività è comprendere, a partire da una testimonianza reale, l'importanza e l'utilità di un business plan e di poter chiedere dubbi o chiarimenti. L'attività aiuterà le e i partecipanti ad esaminare il ruolo del business plan nel loro caso specifico.

1. Il corpo formativo invita uno o due esperti esterni a spiegare alla classe l'importante ruolo che il business plan ha avuto nel loro caso imprenditoriale (o anche a spiegare i contenuti dell'unità). Il corpo formativo fornisce alle/agli esperti una guida per le presentazioni, assicurandosi che questi ultimi:
  - Parlino dell'utilità del business plan nei loro progetti personali.
  - Identifichino i messaggi chiave che vorrebbero trasmettere alla classe.
2. Dopo la lezione, la formatrice o il formatore chiede alla classe di riflettere individualmente su come il business plan servirà al loro progetto personale e di annotare eventuali insicurezze, ansie o ostacoli.
3. La classe forma gruppi di 3-4 persone. In ogni gruppo, una persona condivide in che modo il business plan può essere utile al proprio progetto ed esprime eventuali preoccupazioni. Il resto del gruppo ascolta e fornisce idee e opinioni.
4. A turno, ogni membro di ciascun gruppo ripete l'attività. Il corpo formativo dovrebbe incoraggiare le e i partecipanti a chiedere pareri alle colleghe e ai colleghi e ad avere una mentalità aperta e flessibile.
5. Ogni gruppo condivide con l'intera classe le principali conclusioni raggiunte. Il corpo formativo e le/i docenti esterni forniscono un feedback.

**IMPORTANTE:** la formatrice o il formatore dovrebbe girare per la classe e controllare i progressi delle e degli studenti ascoltando i loro ragionamenti e fornendo un feedback immediato. Inoltre, è estremamente importante che i membri dei gruppi varino a ogni sessione in modo che ognuno abbia la possibilità di collaborare con persone diverse e sviluppare la capacità di creare rete con potenziali imprenditrici e imprenditori e altre competenze trasversali (ad esempio, negoziare, affrontare discrepanze o disaccordi, ecc.).

## **6. Progetto personale**

### *Attività preliminare alla sessione di revisione dei progetti personali*

1. In questa sessione di mentoring, l'obiettivo delle e dei partecipanti è:

- Determinare la rilevanza del business plan per il loro progetto personale.
- Manifestare eventuali preoccupazioni in modo che la formatrice o il formatore possa aiutarli (ad esempio spiegando che il corso e le sessioni di mentoring servono proprio ad affrontare gli eventuali ostacoli percepiti).
- Continuare a monitorare il processo del loro progetto personale (ad esempio, il processo di design thinking).

Prima della sessione, le e i partecipanti dovranno scrivere un breve testo (max. 1 pagina) con le conclusioni o riflessioni tratte dalla lezione con le o gli esperti esterni relativamente al loro progetto personale.

### ***Sessione di revisione del progetto personale***

1. La formatrice o il formatore revisiona gli elaborati e fornisce un feedback.
2. Ogni partecipante aggiorna la formatrice o il formatore in merito al suo progetto e discutono insieme delle fasi successive.

### ***[ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE 1 - RILEVANZA DEL BUSINESS PLAN]***

Le e i partecipanti inviano l'elaborato di 1 pagina prima dell'inizio della sessione dell'Unità 2.

Poiché ogni progetto individuale è diverso, i compiti saranno valutati in termini di utilità identificata per il progetto personale. È possibile utilizzare il seguente sistema di valutazione:

0. Il compito non è stato inviato.
1. Il compito è stato presentato, ma il testo non è legato al progetto personale del partecipante (si tratta di un semplice riassunto dei contenuti).
2. Il compito è stato consegnato e il partecipante ha in parte trattato i contenuti del suo progetto personale.
3. Il compito è stato presentato e il partecipante mostra una profonda riflessione sul suo progetto personale.

## **7. Materiali di supporto e riferimenti bibliografici**

University of New South Wales -Sidney (UNSW) Business Plan & Pitching Workshop - Peter Farrell Cup Entrepreneurial Challenge. Australian school of business.

[https://www.business.unsw.edu.au/research-site/centreforinnovationandentrepreneurship-site/news-site/Documents/PFC Business Plan and Pitching Guide.pdf](https://www.business.unsw.edu.au/research-site/centreforinnovationandentrepreneurship-site/news-site/Documents/PFC_Business_Plan_and_Pitching_Guide.pdf)

Atom Content Marketing Ltd (2023) Essential guide to writing a business plan. Start up Donut.

<https://www.startupdonut.co.uk/business-planning/write-a-business-plan/essential-guide-to-writing-a-business-plan#WABP1>

Roberts, T. (September 1, 2023) 5 Tips for Developing an Effective Business Plan. EXPERT360

<https://expert360.com/articles/5-tips-for-developing-an-effective-business-plan>

Bureau, AF. (2020) *A complete Guide on Business Model vs Business Plan*. Alcor Fund.  
<https://alcorfund.com/insight/business-model-vs-business-plan/>

[CAT] Associació Catalana d'Universitats Públiques [ACUP] (2016) *Curs MOOC d'emprenedoria "Com crear la teva empresa"*. Fundació Princesa de Girona.  
<https://www.fpdgi.org/ca/actualitat/noticies/curso-mooc-de-emprendimiento-como-crear-tu-empresa/>

Prince's Trust (2015) *THE PRINCE'S TRUST BUSINESS PLAN PACK – THE GUIDE*. Prince's Trust Enterprise Program.  
[https://documents.princes-trust.org.uk/BUSINESS\\_PLAN\\_2015.pdf](https://documents.princes-trust.org.uk/BUSINESS_PLAN_2015.pdf)

Prince's Trust (2015) *THE PRINCE'S TRUST BUSINESS PLAN PACK – THE BUSINESS PLAN*. Prince's Trust Enterprise Program.  
[https://documents.princes-trust.org.uk/BusinessPlanPack\\_FINAL.pdf](https://documents.princes-trust.org.uk/BusinessPlanPack_FINAL.pdf)

Prince's Trust (2015) Help for young people business tools and resources. Enterprise Program.  
<https://www.princes-trust.org.uk/help-for-young-people/tools-resources/business-tools/business-plans>

## Unità 2: Scrivere un business plan

### Obiettivo

L'obiettivo principale dell'Unità 2 è quello di consentire alle e ai partecipanti di definire e iniziare a scrivere i contenuti di ogni sezione del loro business plan.

### Contenuti

Per motivi di chiarezza, si è deciso di suddividere l'unità in 5 subunità, ciascuna dedicata a ogni sezione del business plan:

1. Unità 2.1: Impresa, prodotti, mercato e concorrenza.
2. Unità 2.2: Piano di marketing.
3. Unità 2.3: Operazioni commerciali.
4. Unità 2.4: Piano finanziario e previsioni.
5. Unità 2.5: Sintesi e analisi SWOT.

Si noti che l'apprendimento dei contenuti del corso richiederebbe lo studio di numerosi approcci teorici e pratici. Lo scopo del corso non è tuttavia quello di trattare questi argomenti in modo esaustivo, ma piuttosto di incoraggiare le e gli studenti e il corpo formativo ad approfondirli in un secondo momento, se necessario.

*IMPORTANTE: in questa unità vengono descritte nel dettaglio ed esaminate tutte le sezioni di un business plan. Per ogni sezione viene poi fornita una spiegazione dei contenuti e dei passaggi principali. Le e gli studenti sono incoraggiati a seguire le istruzioni e i passaggi delineati per ogni sezione, al fine di completare correttamente il loro business plan. Tuttavia, tali istruzioni non devono essere considerate come una struttura rigida, ma piuttosto come una valida guida. Per maggiore chiarezza si veda il riquadro seguente.*

<b>Nome della sezione</b>	Luogo - Piano di marketing
<b>Passaggi</b>	<b>Fase 1.</b> Descrivere la strategia di distribuzione che verrà utilizzata. <b>Fase 2.</b> Giustificare la scelta in base all'ambiente di mercato: caratteristiche dei clienti e competitività. <b>Fase 3.</b> Spiegare i sistemi/opzioni di pagamento scelti e come si allineano alle preferenze e alla convenienza del mercato di riferimento.
<b>Esempio di un testo per la Fase 1</b>	<i>"La strategia di distribuzione si baserà su un sito web di e-commerce e sui social media con un sistema di pagamento online (carta di credito o PayPal). Poiché i clienti target sono giovani, hanno familiarità con i social media e i pagamenti online".</i>
<b>Commento</b>	Il testo riportato sopra potrebbe essere più ricco ed esaustivo. Va tuttavia sottolineato che le <b>fasi</b> e le <b>sezioni</b> proposte costituiscono solo delle linee guida che il corpo formativo o le classi possono adattare, modificare o assemblare come preferiscono.

## Unità 2.1: Business, prodotti, mercato e concorrenza

### Obiettivi

L'obiettivo dell'unità 2.1. è iniziare a definire le caratteristiche del business plan completando le seguenti sezioni: **Business e prodotti, mercato (segmenti di clientela) e concorrenza.**

### Contenuti

Questa unità comprende i seguenti contenuti:

1. Ambiente di mercato
2. Attività e prodotti
3. Segmenti di clienti
4. Concorso
5. Progetto personale
6. Materiali di supporto e riferimenti bibliografici

#### 1. *Ambiente di mercato*

L'ambiente di mercato è composto da tre attori chiave: clienti, fornitori e concorrenza, che convergono tutti nel mercato. In questa unità ci concentreremo sui **clienti** e sulla **concorrenza**.

##### *Informazioni dai clienti*

Ascoltare i clienti è una fonte preziosa di informazioni: permette di sviluppare correttamente la propria offerta e di progettare un buon piano di marketing (Unità 2.2.), essenziale per il successo dell'azienda. Nei precedenti corsi 2 e 3 si è parlato del design thinking e della metodologia *lean start-up* per raggiungere la prospettiva del cliente nello sviluppo e nella validazione del prodotto. Nelle unità 2.1 e 2.2 ritorneremo proprio su questi argomenti.

Per ulteriori informazioni su come effettuare una ricerca di mercato, consultare i corsi 2 e 3.

##### *Informazioni dai fornitori*

Nel corso 3 (Unità 2: Validazione dell'idea) abbiamo rivelato diversi modi per ottenere informazioni rilevanti dai fornitori. Questi ultimi operano sul mercato e conoscono bene la concorrenza e possono pertanto fornire indicazioni preziose. Non essendo competitori ma loro potenziali clienti, chiedere informazioni ai fornitori non è affatto rischioso; al contrario, saranno interessati al successo dell'azienda. Inoltre, instaurare una conversazione e ottenere informazioni è piuttosto semplice.

Prima dell'incontro con i fornitori, è necessario preparare una serie di domande specifiche sugli argomenti d'interesse, come i clienti, le tendenze, la concorrenza o il modo in cui possono aiutarci a entrare nel mercato. Per raccogliere informazioni esaustive sarà necessario contattare più fornitori.

Per ulteriori informazioni su come rivolgersi a fornitori e distributori, consultare il Corso 2 (Unità 3).

Considerando quanto sopra, è possibile includere le informazioni ottenute dai potenziali clienti nella precedente ricerca di mercato (processo di design thinking/metodologia di *lean start-up*) al fine di:

- Descrivere le esigenze del cliente raccolte nella "Fase 1 - Empatia" (attività del progetto personale del Corso 2).
- Giustificare l'adeguatezza del prodotto alle esigenze dei clienti descrivendo lo svolgimento della "Fase 2 – Definizione del problema" (Unità 3 del Corso 2: Validazione dell'idea) e della "Fase 3 - Ideazione" (attività di progetto personale del Corso 3). In questo modo, sarà possibile dimostrare che il prodotto si basa su informazioni reali provenienti da ricerche di mercato.
- Includere informazioni relative ai test di mercato effettuati con il prodotto minimo realizzabile o il prototipo (Corso 3 Unità 5: Test sperimentale).
- Considerare la possibilità di menzionare qualsiasi altro tipo di ricerca o di validazione dell'idea, ad esempio le informazioni provenienti da fornitori e distributori.

Di seguito si riporta una tabella riassuntiva:

<b>Perché includere le informazioni sulla ricerca di mercato</b>	<b>Fasi del processo di <i>design thinking</i>/ Fasi della metodologia <i>lean-start-up</i></b>
Per dimostrare di essere consapevoli delle esigenze dei clienti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrivere la "Fase 1 - Empatia" (progetto personale assegnato nel Corso 2).</li> </ul>
Per giustificare che il prodotto/servizio si basa sulle esigenze dei clienti (da ricerche di mercato) e non solo su convinzioni o idee personali.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrivere la "Fase 2 – Definizione del problema" (Corso 2 Unità 3: Validazione dell'idea)</li> <li>• Descrivere la "Fase 3 - Ideazione" (progetto personale assegnato nel Corso 3).</li> <li>• Descrivere la "Fase 4 – Prototipo" /"Fase di costruzione: prodotto minimo funzionante" (progetto personale assegnato nel Corso 3).</li> </ul>
Per dimostrare l'adeguatezza del prodotto al mercato e, quindi, di essere in grado di rispondere alle esigenze dei clienti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrivere la "Fase 5 - Validazione"/"Fase di misurazione" (Corso 3 Unità 5: Test sperimentale)</li> </ul>

Dopo aver ascoltato i clienti, essersi assicurati di soddisfare le loro esigenze e aver parlato con i fornitori/distributori, l'obiettivo dell'azienda è entrare efficacemente nel mercato.

## **2. Attività e prodotti**

Il *Prince's Trust Enterprise Program* (si vedano i due documenti elencati nella sezione "Materiale di supporto e riferimenti bibliografici") ha sviluppato una serie di linee guida all'imprenditorialità con un approccio pedagogico efficace. Sulla base di questo lavoro, saranno presentate le componenti principali di questa sezione "Attività e prodotti". L'obiettivo principale è quello di spiegare la natura della propria offerta commerciale.

Si noti che le aziende vendono tipicamente prodotti o servizi, e talvolta entrambi. Ad esempio, un progettista di siti web può vendere il proprio tempo per la costruzione di siti web (servizio), nonché il nome di dominio e il software per l'hosting del sito (prodotto).

Poiché i lettori di un business plan potrebbero non conoscere il prodotto o servizio descritto, è indispensabile fornire una spiegazione esauriente, anche per gli aspetti che possono sembrare ovvi. Ad esempio, è molto utile far leggere la descrizione a persone che



non sono coinvolte nell'attività per garantirne la chiarezza. Oltre alla descrizione del prodotto/servizio, è necessario includere dettagli sui clienti target e sull'analisi del mercato, una descrizione del settore economico e sociale e un'analisi della concorrenza. In breve, per completare questa sezione del business plan, è possibile seguire questi passaggi:

<b>Procedura</b>	<b>Attività e prodotti</b>
<b>Fase 1</b>	<b>Specifica cosa vuoi vendere: un prodotto, un servizio o entrambi?</b>
<b>Fase 2</b>	<b>Descrivi il prodotto o il servizio principale che venderai.</b> Se il prodotto è complesso, è consigliabile includere una rappresentazione visiva, come un'immagine/diagramma o qualsiasi altro strumento di supporto visivo.
<b>Fase 3</b>	<b>Giustifica il prodotto stesso, le sue caratteristiche e il suo design sulla base della ricerca di mercato.</b>
<b>Fase 4</b>	<b>Illustra i vari tipi di prodotti o servizi che offrirai.</b> Ad esempio, se vendi magliette, potresti indicare i colori e le taglie specifiche disponibili in magazzino. Se sei un idraulico, potresti avere servizi separati per le proprietà commerciali, per le abitazioni e così via.
<b>Fase 5</b>	<b>Se non intendi vendere diversi tipi di prodotti o servizi sin da subito, spiega il motivo di questa decisione e specifica quando (in termini di tempo) pensi di metterli in commercio.</b> Ciò potrebbe essere dovuto a ricerche di mercato condotte su un campione di prodotti o servizi, o al desiderio di aspettare di avere un reddito/entrata stabile prima di espandere la propria gamma di offerte.

### **3. Segmenti di clientela**

Questa sezione è dedicata alla descrizione dei potenziali clienti che potrebbero essere interessati ad acquistare i prodotti o servizi. È fondamentale comprendere questi clienti per elaborare strategie efficaci per raggiungerli, essere specifici e raccogliere informazioni dettagliate sul proprio mercato target, concentrandosi sui clienti locali che potrebbero essere più interessati.

La prova più evidente che i clienti potrebbero essere interessati è quella di riferire sulle vendite effettuate sino al momento attuale. Successivamente, il miglior indicatore è avere clienti che aspettano con ansia di effettuare un acquisto (è necessario mostrarne le prove).

Ecco i passaggi da seguire:

<b>Procedura</b>	<b>Segmenti di clientela</b>
<b>Fase 1</b>	<b>Specifica se i tuoi clienti sono persone fisiche, aziende o entrambi.</b> La base clienti può comprendere entrambe le categorie.
<b>Fase 2</b>	<b>Descrivi i tuoi clienti tipici/standard (dati demografici e psicografici) e le loro esigenze (se necessario, identifica più segmenti).</b> Ad esempio, se i tuoi clienti sono persone fisiche, fornisci un'idea generale della loro fascia d'età e del loro livello di reddito. Se i tuoi clienti sono aziende, specifica il settore in cui operano e le dimensioni.

<b>Fase 3</b>	<b>Spiega cosa spinge i tuoi clienti ad acquistare il tuo prodotto o servizio.</b> Indica in quali situazioni i clienti potrebbero voler acquistare il tuo prodotto o servizio: quando acquistano il prodotto o servizio? Cosa li spinge ad acquistare?
<b>Fase 4</b>	<b>Descrivi le loro esigenze e approfondisci i fattori che influenzano la scelta dei tuoi clienti di acquistare da un'azienda.</b> Ad esempio, considera fattori quali l'esperienza, la vicinanza o la tendenza percepita di un particolare prodotto.
<b>Fase 5</b>	<b>Condividi informazioni su eventuali vendite precedenti dei tuoi prodotti o servizi.</b> Includi dettagli sul numero di vendite effettuate e sui ricavi generati. Se possibile (riservatezza), fornisci un elenco dei clienti e dei dettagli delle vendite.
<b>Fase 6</b>	<b>Parla dei clienti che non vedono l'ora di fare un acquisto da te.</b> Invita i potenziali clienti a scrivere una "lettera di intenti" che esprima il loro interesse ad acquistare il tuo prodotto o servizio e allega queste lettere nel business plan.

#### 4. Concorrenza

Un concorrente è un'azienda che offre un prodotto/servizio simile al proprio. In genere, quasi tutte le aziende hanno molti competitor, ma è consigliabile concentrarsi solo su quelli che i clienti sono più propensi a scegliere. Potrebbe trattarsi di competitor situati nelle vicinanze, con prezzi simili o che offrono prodotti o servizi simili. Ad ogni modo, è fondamentale analizzare a fondo la propria attività confrontandola con quella della concorrenza.

In questa sezione è necessario esporre chiaramente l'argomentazione esclusiva di vendita o *Unique Selling Proposition* (USP). L'USP si riferisce all'aspetto che contraddistingue un'azienda dalla concorrenza: può riguardare il prodotto/servizio o il modo in cui viene gestita l'attività commerciale. Soprattutto, deve rappresentare il motivo convincente per cui i clienti scelgono l'azienda rispetto ad altre. Per questo motivo, è necessario essere specifici e riflettere a fondo su come dimostrare efficacemente di essere la scelta migliore, evitando tuttavia l'uso di luoghi comuni come "prodotti di migliore qualità", "migliore servizio clienti" o "prodotti più economici".

<b>Procedura</b>	<b>Concorrenza</b>
<b>Fase 1</b>	<b>Identifica almeno cinque dei tuoi principali competitor.</b>
<b>Fase 2</b>	<b>Raccogli dati rilevanti su ogni competitor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chi è</li> <li>- Qual è la sua posizione</li> <li>- Prodotti o servizi offerti</li> <li>- Prezzi delle offerte</li> <li>- Dimensioni dell'azienda</li> <li>- Punti di forza principali</li> <li>- Punti deboli principali</li> </ul>
<b>Fase 3</b>	<b>Descrivi la tua USP e indica, per ciascun competitor, il motivo per cui i clienti dovrebbero preferire i tuoi prodotti o servizi.</b>

## *[ATTIVITÀ - UNITÀ 2.1: BUSINESS, PRODOTTI, MERCATO E CONCORRENZA]*

Lo scopo di questa attività è pianificare i contenuti del business plan in termini di attività, prodotti, mercato e concorrenza.

- Ogni partecipante segue individualmente i passaggi per ciascuna delle sezioni precedentemente menzionate: (1) attività e prodotti, (2) segmenti di clientela, (3) concorrenza. Non è necessario scrivere l'intera sezione; basta indicare i contenuti che intende inserire o, nel caso in cui manchino alcune informazioni, specificare come si pensa di ottenerle. È bene ricordare che molte delle informazioni richieste in questa sezione sono già disponibili nei corsi precedenti.
- La classe forma dei gruppi di 3-4 persone. Un membro di ogni gruppo condivide il proprio schema e gli altri forniscono feedback e suggerimenti su possibili modifiche e miglioramenti. La persona che ha condiviso il suo schema scrive i commenti delle e dei compagni.
- A turno, tutti i membri di ogni gruppo svolgono l'attività. Il corpo formativo dovrebbe incoraggiare le e i partecipanti a chiedere il parere delle e dei compagni, ad avere una mentalità aperta e a essere flessibili quando ricevono i feedback.
- Il corpo formativo condivide con tutta la classe le principali questioni, lacune o preoccupazioni emerse durante l'attività.

**IMPORTANTE:** prima di iniziare l'attività, la formatrice o il formatore deve approvare lo schema di ciascun partecipante.

**IMPORTANTE:** la formatrice o il formatore dovrebbe girare per la classe e controllare i progressi delle e degli studenti ascoltando i loro ragionamenti e fornendo un feedback immediato. Inoltre, è estremamente importante che i membri dei gruppi varino a ogni sessione in modo che ognuno abbia la possibilità di collaborare con persone diverse e sviluppare la capacità di creare rete con potenziali imprenditrici e imprenditori e altre competenze trasversali (ad esempio, negoziare o risolvere conflitti).

## **5. Progetto personale**

### ***Attività preliminare alla sessione di revisione del progetto personale:***

1. Le e i partecipanti possono iniziare a scrivere le prime sezioni del loro business plan e ricevere un feedback concreto adattato al loro progetto.
2. Continuano a monitorare il processo del loro progetto personale (ad esempio, il processo di design thinking).

Prima della sessione, le e i partecipanti devono inserire nel modello di business plan le sezioni riviste in classe.

### ***Sessione di revisione del progetto personale:***

1. La formatrice o il formatore revisiona il compito e fornisce un feedback sulle informazioni scritte e su quelle mancanti.
2. La o il partecipante aggiorna la o il formatore in merito al suo progetto e discutono insieme delle fasi successive.

## *[ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE 2 - ATTIVITÀ, PRODOTTI, MERCATO E CONCORRENZA]*

Le e i partecipanti inviano il modello di business plan aggiornato.

Per valutare le tre sezioni è possibile utilizzare il seguente sistema di valutazione: 1. Attività e prodotti, 2. Segmenti di clientela e 3. Concorrenza:

0. La sezione manca (non è stata presentata).
1. La sezione è stata presentata, ma mancano alcuni passaggi.
2. La sezione è stata terminata e tutti i passaggi sono stati completati. Tuttavia, mancano alcune informazioni o la sezione non è chiara come dovrebbe essere (struttura, chiarezza, comprensibilità, vocabolario appropriato, ecc.).
3. La sezione è stata terminata e tutti i passaggi sono stati completati. La sezione è di facile lettura e comprensione; riporta le informazioni in modo chiaro e appropriato.

Si suggerisce di prediligere il feedback scritto in quanto è molto più rilevante e utile per le e i partecipanti.

## **6. Materiali di supporto e riferimenti bibliografici**

Prince's Trust (2015) *THE PRINCE'S TRUST BUSINESS PLAN PACK – THE GUIDE*. Prince's Trust Enterprise Program.

[https://documents.princes-trust.org.uk/BUSINESS\\_PLAN\\_2015.pdf](https://documents.princes-trust.org.uk/BUSINESS_PLAN_2015.pdf)

Prince's Trust (2015) *THE PRINCE'S TRUST BUSINESS PLAN PACK – THE BUSINESS PLAN*. Prince's Trust Enterprise Program.

[https://documents.princes-trust.org.uk/BusinessPlanPack\\_FINAL.pdf](https://documents.princes-trust.org.uk/BusinessPlanPack_FINAL.pdf)

Prince's Trust (2015) Help for young people business tools and resources. Enterprise Program.

<https://www.princes-trust.org.uk/help-for-young-people/tools-resources/business-tools/business-plans>

[CAT] Associació Catalana d'Universitats Públiques [ACUP] (2016) *Curs MOOC d'emprenedoria "Com crear la teva empresa"*. Fundació Princesa de Girona.

<https://www.fpdgi.org/ca/actualitat/noticies/curso-mooc-de-emprenedoria-como-crear-tu-empresa/>

[CAT] Consell Insular de Menorca [CIME] (2019) Guió per elaborar el Pla d'Empresa.

<https://www.cime.es/WebEditor/Pagines/guio%20pla%20d'empresa%20pdf.pdf>

[CAT] Consell Insular de Menorca [CIME] (2019) Plantilla Pla d'Empresa.

<https://www.cime.es/WebEditor/Pagines/plad'empresa%20web.doc>

[CAT] Cambra Comerç de Barcelona (2018) El pla de negoci com a eina de gestió estratègica - Model de Pla Empresa.

<https://www.cambrabcn.org/articles/pla-de-negoci>

## Unità 2.2: Piano di marketing

### Obiettivi

L'obiettivo di questa unità è quello di elaborare un **piano di marketing** per il business plan: prodotti, prezzo, punto vendita e promozione.

### Contenuti

Questa unità copre i seguenti argomenti:

1. Introduzione
2. Ambiente di mercato
3. Piano di marketing
  - 3.1 Prodotto
  - 3.2 Prezzo
  - 3.3 Posizione
  - 3.4 Promozione
4. Progetto personale
5. Materiali di supporto e riferimenti bibliografici

#### 1. *Introduzione*

Il marketing comprende tutte le attività che mirano a stabilire un contatto con i potenziali clienti. Materiali di marketing efficaci, in vari formati, attireranno l'attenzione dei clienti, susciteranno il loro interesse, genereranno un desiderio per i prodotti/servizi dell'azienda e li guideranno verso l'azione e la ricerca di ulteriori informazioni sull'offerta.

Il piano di marketing è probabilmente una delle parti più importanti del business plan. È l'asse fondamentale e il pilastro su cui si fonda un'azienda. La vendita (di prodotti e/o servizi) è l'obiettivo primario di qualsiasi azienda e, per avere successo, è essenziale avere una profonda conoscenza del mercato e delle sue dinamiche.

Due aspetti fondamentali del piano di marketing sono:

- L'ambiente di mercato: ricerche di mercato e risultati (esigenze dei segmenti di clientela).
- La strategia di marketing: *marketing mix* (prodotto, prezzo, luogo e promozione).

Di seguito troverete maggiori dettagli su questi due elementi.

#### 2. *Ambiente di mercato*

La sezione "ambiente di mercato" non sempre viene inserita in un business plan. Tuttavia, potrebbe essere importante considerare tutte le informazioni raccolte finora per giustificare meglio il piano di marketing nei seguenti modi:

- Approfondire le fasi 1 "empatia" (progetto personale assegnato nel corso 2), 2 "definizione del problema" (unità 3 del corso 2: validazione dell'idea) e 3 "ideazione" (progetto personale assegnato nel corso 3), descrivendo le esigenze del cliente e giustificando l'adeguatezza del prodotto al mercato.

- Effettuare un test di mercato con il prodotto minimo realizzabile o prototipo (progetto personale assegnato nel Corso 3 e Unità 5: Test sperimentale).
- Condurre qualsiasi altra ricerca o validazione di idee o informazioni, ad esempio quelle provenienti da fornitori e distributori.

Tabella riassuntiva:

Perché includere le informazioni sulla ricerca di mercato	Fasi del processo di <b>design thinking</b> / Fasi della metodologia <i>lean-start-up</i>
Per dimostrare di essere consapevoli delle esigenze dei clienti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrivere la "Fase 1 - Empatia" (progetto personale assegnato nel Corso 2).</li> </ul>
Per giustificare che il prodotto/servizio si basa sulle esigenze dei clienti (da ricerche di mercato) e non solo su convinzioni o idee personali.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrivere la "Fase 2 - Definizione del problema" (Corso 2 Unità 3: Validazione dell'idea)</li> <li>• Descrivere la "Fase 3 - Ideazione" (progetto personale assegnato nel Corso 3).</li> <li>• Descrivere la "Fase 4 - Prototipo" / "Fase di costruzione: prodotto minimo funzionante" (progetto personale assegnato nel Corso 3).</li> </ul>
Per dimostrare l'adeguatezza del prodotto al mercato e, quindi, di essere in grado di rispondere alle esigenze dei clienti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrivere la "Fase 5 - Validazione" / "Fase di misurazione" (Corso 3 Unità 5: Test sperimentale)</li> </ul>

Dopo aver ascoltato i clienti, essersi assicurati di soddisfare le loro esigenze e aver parlato con i fornitori/distributori, l'obiettivo dell'azienda è entrare efficacemente nel mercato, e questo è ciò di cui si occuperà il piano di marketing.

### 3. Piano di marketing

Un modello frequentemente utilizzato per descrivere il piano di marketing nel business plan è il *marketing mix*, proposto da Philip Kotler e Jerome McCarthy (cfr. Needham, 1996; Kubicki, 2020). Il marketing mix originale, costituito dalle cosiddette "4P", fornisce un quadro di riferimento noto: *Product* (prodotto), *Price* (prezzo), *Place* (luogo) e *Promotion* (promozione).

#### 3.1 Prodotto

Una volta definito il prodotto, non è necessario descriverlo nel dettaglio. La descrizione può includere qualità, caratteristiche, benefici, stile, design, marchio, imballaggio, servizi, garanzie, cicli di vita, investimenti e ritorni. Inoltre, è possibile giustificare alcune di queste voci in base alle ricerche di mercato (mercato target, informazioni sui fornitori, ecc.). Gli elementi di base da integrare nel business plan sono riassunti nella seguente tabella.

Procedura	Piano di marketing: prodotto
Fase 1	Spiega brevemente come i tuoi prodotti o servizi risolvono un problema specifico o soddisfano le esigenze o i desideri dei consumatori.
Fase 2	Giustifica l'adeguatezza del prodotto attraverso le ricerche di mercato.

### 3.2 Prezzo

Il prezzo si riferisce all'importo totale che un cliente paga per un prodotto o un servizio, a volte pensato non solo come prezzo monetario ma anche come un altro tipo di costo, come quello psicologico o il tempo e lo sforzo spesi per l'acquisizione.

Prima di scrivere questa sezione del business plan, è importante valutare i costi associati alla produzione e alla fornitura del prodotto o servizio. Va tenuto presente che fissare un prezzo solo sulla base di un'analisi dei costi non è un approccio completo. Il prezzo è un aspetto da definire con precisione anche in base ai fornitori e, soprattutto, alla concorrenza. È quindi opportuno giustificare la competitività dei prezzi sulla base dell'ambiente di mercato e non solo dei costi di produzione.

In questo senso, è piuttosto importante determinare gli obiettivi di prezzo, come la massimizzazione del profitto o l'acquisizione di quote di mercato (la quota di mercato si riferisce alla percentuale di vendite o ricavi totali che un'azienda o un prodotto ottiene all'interno di un mercato specifico rispetto alla sua concorrenza). La tabella sottostante riassume gli elementi da incorporare nel business plan nella sezione dedicata al prezzo.

<b>Procedura</b>	<b>Piano di marketing: prezzo</b>
<b>Fase 1</b>	<b>Definisci il prezzo del prodotto</b>
<b>Fase 2</b>	<b>Giustifica il prezzo in termini di:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Valore percepito e accessibilità per il cliente: spiega come il prezzo si allinea al pubblico di riferimento</li><li>– Competitività (rispetto ai prezzi della concorrenza)</li><li>– Obiettivi di prezzo</li><li>– Profitti e costi</li></ul>

### 3.3 Luogo (distribuzione)

Prima di includere questa sezione nel business plan, è necessario identificare i canali di distribuzione che verranno utilizzati per mettere il prodotto o servizio a disposizione dei clienti. Questi possono includere vendite dirette, negozi al dettaglio, piattaforme di e-commerce o partnership con distributori specifici. È bene basarsi su una strategia di distribuzione ben pianificata, che includa eventuali partnership o accordi con i distributori, nonché i piani per ottimizzare i canali di distribuzione in futuro. Andrebbero considerati anche i requisiti logistici della distribuzione dei prodotti, come il trasporto, l'immagazzinamento e la gestione dell'inventario.

È necessario considerare le modalità di consegna, spedizione e distribuzione del prodotto o servizio. La consegna fisica e la logistica sono spesso trascurate nell'era dei social media e di Internet. Sebbene la presenza digitale sia fondamentale, non bisogna dimenticare gli aspetti "fisici" del percorso di un prodotto. Questo processo può richiedere la razionalizzazione e l'ottimizzazione dei processi di produzione e distribuzione.

<b>Procedura</b>	<b>Piano di marketing: luogo (distribuzione)</b>
<b>Fase 1</b>	<b>Descrivi i canali di distribuzione che utilizzerai.</b>
<b>Fase 2</b>	<b>Giustifica la tua scelta in base all'ambiente di mercato: caratteristiche dei clienti</b>

	<b>e della concorrenza.</b>
<b>Fase 3</b>	<b>Descrivi i sistemi/opzioni di pagamento scelti e come si allineano al mercato di riferimento in termini di convenienza e preferenze.</b>

### 3.4 Promozione

Una promozione efficace permetterà ai potenziali clienti di capire la natura dell'azienda e di localizzarla. In questa sezione è dunque necessario definire il branding, i metodi di comunicazione e i canali attraverso i quali l'azienda raggiungerà i clienti, descrivendo l'immagine del marchio e come questa si allinea con il pubblico di riferimento.

Prima di inserire questa sezione, sarebbe ideale definire gli obiettivi promozionali, come la creazione di consapevolezza del marchio, la promozione delle vendite o la formazione dei clienti sul prodotto o servizio. È necessario selezionare i canali promozionali più efficaci per raggiungere il pubblico di riferimento, come la pubblicità digitale, i social media, il content marketing o i media tradizionali, e determinare le tattiche promozionali specifiche da utilizzare, tra cui campagne pubblicitarie, iniziative di pubbliche relazioni, promozioni commerciali, influencer marketing o marketing diretto.

Di seguito sono elencati alcuni metodi di promozione/marketing comunemente utilizzati (cfr. Prince's Trust, 2015):

<b>Pubblicità</b>	<b>Biglietti da visita (o opuscoli)</b>	<b>Social media</b>	<b>Marketing diretto</b>
Attività promozionali a pagamento attraverso vari canali come stampa, radio, piattaforme online, per raggiungere un pubblico più ampio e creare consapevolezza del marchio.	Piccoli biglietti che contengono le informazioni di contatto essenziali (professione, azienda, numero di telefono, e-mail) da scambiare con potenziali clienti o contatti, che servono come promemoria e facilitano la comunicazione futura. Mantenere il design e le scritte semplici.	Uso di piattaforme di social media quali Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, TikTok, YouTube, ecc. per creare consapevolezza del marchio, coinvolgere il pubblico, condividere contenuti e promuovere prodotti o servizi.	Comunicazione diretta con i potenziali clienti che utilizza metodi come la posta diretta, l'e-mail marketing, il faccia a faccia o l'SMS marketing per fornire messaggi e offerte mirate.
<b>Fiere e mostre</b>	<b>Sito web</b>	<b>Influencer Marketing</b>	<b>Marketing di riferimento</b>
Eventi in cui le aziende presentano i loro prodotti o servizi a un settore specifico o a un pubblico di riferimento, offrendo opportunità di networking, creazione di contatti ed esposizione del marchio. Tuttavia, la partecipazione alle fiere può essere costosa e richiedere molto tempo.	Piattaforma online che rappresenta l'azienda e che fornisce informazioni su prodotti, servizi e dettagli di contatto, spesso fungendo da fulcro per le attività di marketing online. Può anche facilitare le transazioni di e-commerce. I siti web non devono essere necessariamente complessi; possono bastare poche pagine per presentare le offerte e fornire informazioni di contatto.	Collaborazioni con influencer o micro-influencer del settore per sfruttare la loro credibilità e portata. Possono creare contenuti sponsorizzati o promuovere i prodotti/servizi dell'azienda presso il loro pubblico.	Incoraggiare i clienti soddisfatti a consigliare l'azienda ad altri attraverso incentivi o programmi di raccomandazione. Le raccomandazioni del passaparola possono essere un potente strumento per ottenere nuovi contatti.

Procedura per incorporare le informazioni **sulla promozione** nel business plan:

<b>Proce</b>	<b>Piano di marketing: Promozione</b>
--------------	---------------------------------------



<b>dura</b>	
<b>Fase 1</b>	<b>Descrivi l'immagine del marchio (logo, colori, design, ecc.)</b>
<b>Fase 2</b>	<b>Spiega come l'immagine del marchio si allinea con il pubblico di riferimento e l'ambiente di mercato (ad esempio, la concorrenza: altri marchi, prodotti, ecc.).</b>
<b>Fase 3</b>	<b>Descrivi i canali promozionali scelti e giustifica la scelta (costo, pubblico target, concorrenza, ecc.) e i costi.</b> In questo caso il costo si riferisce al prezzo di utilizzo dei canali, non alla campagna o all'annuncio in sé (fase 4).
<b>Fase 4</b>	<b>Descrivi il metodo: tipo, progetto, quantità, pianificazione, costo, ecc.</b> Ad esempio: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pubblicità per la stampa: dimensioni, colore, design, numero, durata, costo, ecc.</li> <li>– Biglietto da visita o volantino: materiali, informazioni su di essi, quali e quante persone si occuperanno del design, chi li stamperà, come verranno distribuiti, costo, ecc.</li> <li>– Marketing diretto: metodo, costo, come troverai i contatti dei potenziali clienti, ecc.</li> <li>– Social media (vedi Guida del Prince's Trust, 2015): <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cosa vuoi ottenere dai social network e come coinvolgerai i tuoi clienti? Per esempio, creerai un blog per dare ai clienti una visione interna dell'azienda o fare in modo che forniscano un feedback sul design dei prodotti?</li> <li>○ Quali sono i siti di networking preferiti dal tuo mercato di riferimento e per quali scopi?</li> <li>○ In che modo le attività aziendali sui siti di social network vengono tenute separate da quelle personali?</li> <li>○ In che modo il social network dell'azienda si collega al sito web o ad altri materiali promozionali, eventi, ecc.? In che modo le tue attività commerciali sui social network sono separate da quelle personali?</li> </ul> </li> <li>– Fiere: descrivi gli eventi, i costi, l'importanza della partecipazione, il tuo piano, ecc.</li> <li>– Sito web: spiega il design, le funzionalità, chi si occuperà della progettazione, della costruzione e della manutenzione, il costo, ecc.</li> </ul>
<b>Fase 5</b>	<b>Giustifica la scelta del metodo</b> Considera i costi, il pubblico target, l'efficacia, la concorrenza, ecc.
<b>Fase 6</b>	<b>Includi esempi, schizzi, prototipi, video promozionali, ecc.</b>

### *[ATTIVITÀ - UNITÀ 2.2: PIANO DI MARKETING]*

In questa attività le e i partecipanti pianificheranno i contenuti del piano di marketing.

- Ogni partecipante segue individualmente le fasi di ogni elemento del piano di marketing: (1) Prodotto (2) Prezzo (3) Luogo (4) Promozione. Non è necessario compilare l'intera sezione; basta delineare i contenuti da includere nel piano o, nel caso in cui manchino alcune informazioni, indicare come si pensa di ottenerle. Va notato che molte delle informazioni richieste in questa sezione sono già disponibili nei corsi precedenti.
- La classe forma gruppi di 3-4 persone. Un membro di ogni gruppo condivide il proprio schema e gli altri forniscono feedback e suggerimenti su possibili modifiche e miglioramenti. La persona che ha condiviso lo schema annota i commenti delle e dei compagni.

- A turno, tutti i membri dei gruppi svolgono l'attività. Il corpo formativo dovrebbe incoraggiare le e i partecipanti a chiedere pareri alle e ai compagni e ad essere aperti e flessibili quando ricevono un feedback.
- Il corpo formativo condivide con tutta la classe le principali questioni, lacune o preoccupazioni emerse durante l'attività.

**IMPORTANTE:** prima di iniziare l'attività, la formatrice o il formatore deve approvare lo schema di ciascun partecipante.

**IMPORTANTE:** la formatrice o il formatore dovrebbe girare per la classe e controllare i progressi delle e degli studenti ascoltando i loro ragionamenti e fornendo un feedback immediato. Inoltre, è estremamente importante che i membri dei gruppi varino a ogni sessione in modo che ognuno abbia la possibilità di collaborare con persone diverse e sviluppare la capacità di creare rete con potenziali imprenditrici e imprenditori e altre competenze trasversali (ad esempio, negoziare o risolvere conflitti).

#### ***4. Progetto personale***

##### ***Attività preliminare alla sessione di revisione dei progetti personali:***

1. Le e i partecipanti continuano a compilare le sezioni del loro business plan e ricevono un feedback adatto al loro progetto.
2. Le e i partecipanti monitorano il processo del loro progetto personale (ad esempio, il processo di design thinking).

Prima della sessione, le e i partecipanti dovranno inserire nel modello del business plan le sezioni riviste in classe.

##### ***Sessione di revisione del progetto personale:***

1. La formatrice o il formatore revisiona il compito di ogni partecipante e fornisce un feedback, commentando le informazioni presenti e quelle mancanti.
2. Ogni partecipante aggiorna la formatrice o il formatore in merito al suo progetto e discutono insieme delle fasi successive.

#### ***[ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE 3 - PIANO DI MARKETING]***

Le e i partecipanti inviano i loro modelli di business plan aggiornati.

Per valutare ogni sezione del piano di marketing è possibile utilizzare il seguente sistema di valutazione: (1) Prodotto (2) Prezzo (3) Luogo (4) Promozione.

0. La sezione manca (non è stata presentata).
1. La sezione è stata presentata, ma mancano alcuni passaggi.
2. La sezione è completa e include tutti i passaggi. Tuttavia, mancano alcune informazioni o la sezione non è chiara come dovrebbe (struttura, comprensibilità, vocabolario appropriato, ecc.)
3. La sezione è stata completata e include tutti i passaggi. È di facile lettura e comprensione; riporta le informazioni in modo chiaro e appropriato.

Nella fase di valutazione va tenuto presente che il feedback scritto è molto più rilevante e utile per le e i partecipanti.

### **5. Materiali di supporto e riferimenti bibliografici**

Needham, D. (1996). *Business for Higher Awards*. Heinemann.

[ESP] Kubicki, M. (2020) *El marketing mix. Las 4 Ps para aumentar sus ventas*. Titivillus.  
[Translated by Sánchez, M. H.]  
<https://yelitzaramos.files.wordpress.com/2021/05/el-marketing-mix.pdf>

Prince's Trust (2015) *THE PRINCE'S TRUST BUSINESS PLAN PACK – THE GUIDE*. Prince's Trust Enterprise Program.  
[https://documents.princes-trust.org.uk/BUSINESS\\_PLAN\\_2015.pdf](https://documents.princes-trust.org.uk/BUSINESS_PLAN_2015.pdf)

Prince's Trust (2015) *THE PRINCE'S TRUST BUSINESS PLAN PACK – THE BUSINESS PLAN*. Prince's Trust Enterprise Program.  
[https://documents.princes-trust.org.uk/BusinessPlanPack\\_FINAL.pdf](https://documents.princes-trust.org.uk/BusinessPlanPack_FINAL.pdf)

Prince's Trust (2015) Help for young people business tools and resources. Enterprise Program.  
<https://www.princes-trust.org.uk/help-for-young-people/tools-resources/business-tools/business-plans>

[CAT] Associació Catalana d'Universitats Públiques [ACUP] (2016) *Curs MOOC d'emprenedoria "Com crear la teva empresa"*. Fundació Princesa de Girona.  
<https://www.fpdgi.org/ca/actualitat/noticies/curso-mooc-de-emprendimiento-como-crear-tu-empresa/>

[CAT] Consell Insular de Menorca [CIME] (2019) Guió per elaborar el Pla d'Empresa.  
<https://www.cime.es/WebEditor/Pagines/guio%20pla%20d'empresa%20pdf.pdf>

[CAT] Consell Insular de Menorca [CIME] (2019) Plantilla Pla d'Empresa.  
<https://www.cime.es/WebEditor/Pagines/plad'empresa%20web.doc>

[CAT] Cambra Comerç de Barcelona (2018) El pla de negoci com a eina de gestió estratègica - Model de Pla Empresa.  
<https://www.cambrabcn.org/articles/pla-de-negoci>

## Unità 2.3: Operazioni commerciali

### Obiettivi

L'obiettivo di questa unità è definire le **operazioni commerciali**. Gli elementi chiave includono: struttura organizzativa, previsione, esecuzione, controllo (per la sezione "Struttura organizzativa e del personale"), fornitori, piano di produzione, impianti, attrezzature, spedizioni e adempimento, pagamenti e inventario (dalla sezione "operazioni commerciali").

### Contenuti

Questa unità copre i seguenti argomenti:

1. Struttura organizzativa e del personale
  - 1.1 Struttura organizzativa
  - 1.2 Previsione
  - 1.3 Esecuzione
  - 1.4 Controllo
2. Operazioni commerciali
  - 2.1 Fornitori
  - 2.2 Piano di produzione
  - 2.3 Strutture
  - 2.4 Attrezzatura
  - 2.5 Spedizioni e adempimento
  - 2.6 Pagamento e inventario
3. Progetto personale
4. Materiali di supporto e riferimenti bibliografici

#### ***1. Struttura organizzativa e del personale***

In questa sezione si cerca di definire la struttura e i ruoli dell'azienda. Ciò non solo permette di chiarire come funziona, ma serve anche da esempio per mostrare come gli individui che la compongono lavorano insieme e si relazionano tra loro. In particolare, è necessario progettare la struttura organizzativa e pianificare le risorse umane di conseguenza.

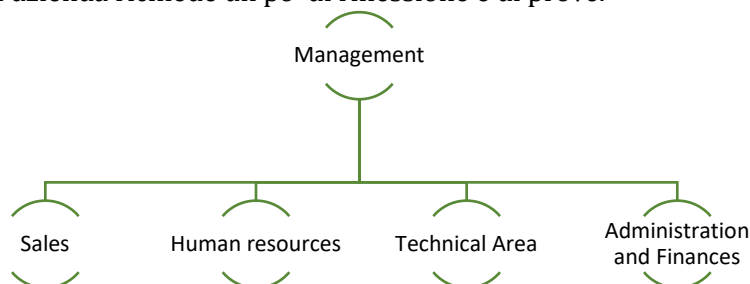
Ciascun membro del team dovrebbe avere responsabilità specifiche, ad esempio il marketing, le operazioni, i calcoli, le vendite e l'organizzazione delle risorse umane. In questo modo sarà possibile valutare i punti di forza e di debolezza e promuovere la coesione.

È inoltre necessario presentare ed evidenziare il background, le esperienze pregresse, l'istruzione formale, le capacità individuali e i risultati rilevanti raggiunti di ogni membro del team.

Le risorse umane devono essere organizzate in un organigramma, che può assumere forme diverse. Questo dovrebbe essere strettamente correlato al tipo di attività svolta dall'azienda, ai diversi attori coinvolti e al tipo di azienda (pubblica, privata, ONG). L'organigramma è definito dagli esperti come un'immagine fissa del punto di vista ideale dei manager, e raramente riflette la realtà nelle sue modalità formali e informali. In ogni caso, una struttura organizzativa deve servire a uno scopo e può essere meglio considerata

come uno strumento di gestione (qualcosa che si può usare da una prospettiva manageriale per fare ordine), piuttosto che come uno scopo in sé.

Tra i tanti grafici disponibili in letteratura e nella pratica, alcune aziende utilizzano grafici gerarchici, a matrice o divisionali. È necessario prendersi un po' di tempo per capire se questi strumenti sono più o meno adatti alla propria azienda e alle proprie esigenze. Il grafico seguente illustra un tipo di schema di distribuzione dei compiti molto semplice che può essere preso come riferimento. Tuttavia, anche in questo caso, la strutturazione dell'azienda richiede un po' di riflessione e di prove.



Cosa succede se l'azienda ha un solo dipendente? Come farebbe questa persona a gestire tutti questi compiti? All'inizio ci si potrebbe ritrovare ad assumere contemporaneamente tutte queste cinque funzioni. Man mano che l'azienda cresce, tuttavia, iniziano ad aggiungersi altri ruoli. È fondamentale evitare di concentrarsi solo sugli aspetti tecnici. Con il tempo e la crescita dell'azienda, sarà necessaria una maggiore specializzazione e professionalità, avere qualcuno che si occupi delle risorse umane, qualcuno che sia responsabile delle vendite e del marketing, qualcuno che si occupi delle finanze e così via.

Quando si crea una struttura di questo tipo, è necessario analizzare le funzioni e i compiti per determinare i livelli di autorità. Infatti, il team deve essere organizzato come un'azienda e, quindi, dev'esserci un responsabile.

La persona incaricata di guidare l'azienda agirà come manager o direttore. È necessario stabilire la comunicazione interna, i processi decisionali e il flusso di informazioni.

La retribuzione deve essere determinata fin dall'inizio, tenendo conto dei contributi e delle responsabilità individuali. Le imprenditrici o gli imprenditori commettono spesso l'errore di non definire i compensi in base alle posizioni nell'organigramma. Tuttavia, non esiste un'azienda in cui tutti guadagnano lo stesso stipendio: anche in assenza di fondi, è importante che ogni membro abbia il suo compenso specifico. Inoltre, è necessario assegnare le ore di lavoro. Tutte queste informazioni devono essere messe per iscritto; senza di esse, non è possibile calcolare i profitti e le perdite o il punto di pareggio.

La sezione da includere nel business plan può includere le seguenti voci: Struttura organizzativa, Previsione, Esecuzione e Controllo.

### 1.1 Struttura organizzativa

Descrizione	Domande guida
In questa sezione viene descritta l'attuale struttura organizzativa dell'azienda. Si tratta di creare un organigramma che illustri le relazioni gerarchiche e le linee di dipendenza all'interno dell'organizzazione. Inoltre, vengono descritte le mansioni per ogni posizione e vengono delineati i ruoli, le responsabilità e le qualifiche richieste. È poi	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Qual è l'attuale struttura organizzativa dell'azienda?</li> <li>– Crea un organigramma che rappresenti le relazioni gerarchiche.</li> <li>– Quali sono le descrizioni delle mansioni per ogni posizione all'interno dell'organizzazione?</li> <li>– Quali sono le qualifiche e le competenze</li> </ul>

necessario compilare un inventario delle posizioni esistenti per valutare l'organico attuale e identificare eventuali lacune o aree di miglioramento.	richieste per ogni posizione? – Compila un inventario delle posizioni esistenti e valuta l'organico attuale.
---	---

Procedura	Struttura organizzativa
Fase 1	<p><b>Descrivi la struttura organizzativa dell'azienda.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nel caso in cui vi sia un team:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spiega chi ricoprirà ciascuna funzione (vedi grafico sopra) e i compiti che svolgerà.</li> <li>• Descrivi come funziona la comunicazione interna (gerarchia, riunioni, ecc.).</li> <li>• Descrivi il funzionamento del processo decisionale.</li> <li>• Stabilisci i compensi per ciascun dipendente.</li> </ul> </li> <li>– Nel caso in cui vi sia un'unica persona:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esplicita che si è l'unico dipendente a tempo pieno dell'azienda.</li> <li>• Stabilisci le funzioni e i compiti che coprirai (vedi il grafico precedente) e specifica se assumerai dei collaboratori per supportare il flusso di lavoro e colmare eventuali lacune in termini di competenze o funzioni.</li> <li>• Stabilisci il tuo compenso.</li> </ul> </li> </ul>
Fase 2	<p><b>Crea un organigramma che riporti le informazioni della fase 1.</b></p> <p>Assegna a ogni membro del team una funzione o responsabilità. Puoi anche indicare dei collaboratori, soprattutto se sei l'unico dipendente.</p>

### 1.2 Previsioni

Descrizione	Domande guida
Nella sezione dedicata alle previsioni, l'attenzione si sposta sul futuro. Sulla base degli obiettivi dell'azienda, viene progettato un organigramma futuro. L'organigramma delinea la struttura prevista dell'azienda nel momento in cui cresce e si evolve. Aiuta a identificare le posizioni che saranno necessarie in futuro e fornisce una tabella di marcia per lo sviluppo organizzativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Come immagini la futura struttura organizzativa?</li> <li>– Quali posizioni saranno necessarie con la crescita e l'evoluzione dell'azienda?</li> <li>– Ci sono ruoli o reparti specifici che saranno essenziali per raggiungere gli obiettivi futuri dell'azienda?</li> </ul>

Procedura	Previsioni
Fase 2	<p><b>Descrivi la possibile struttura organizzativa.</b></p> <p>Illustra le posizioni nuove che saranno necessarie e gli altri cambiamenti previsti.</p>

### 1.3 Attuazione

Descrizione	Domande guida
Questa sezione riguarda l'attuazione del piano delle risorse umane e include il processo di reclutamento, in cui vengono impiegate strategie per trovare e attirare candidati idonei. Per scegliere le persone più qualificate per le posizioni individuate, è possibile creare annunci di lavoro, condurre colloqui e utilizzare criteri di selezione. La fase di attuazione assicura che il piano delle risorse umane venga messo in pratica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quali strategie saranno adottate per reclutare candidati idonei?</li> <li>– Come verranno creati e distribuiti gli annunci di lavoro?</li> <li>– Quali criteri verranno utilizzati per valutare e selezionare i candidati per ciascuna posizione?</li> <li>– Quale processo seguiranno i colloqui per valutare le qualifiche e l'idoneità dei candidati?</li> <li>– In che modo i candidati prescelti saranno accolti e integrati nell'organizzazione?</li> </ul>

<b>Procedura</b>	<b>Attuazione</b>
<b>Fase 2</b>	<b>Descrivi le modalità di reclutamento dei candidati.</b> Spiega come funzionerà il processo di selezione: canali di pubblicazione e distribuzione delle offerte di lavoro, metodi e fasi del processo (ad esempio, colloqui) e criteri di selezione.

### 1.4 Controllo/monitoraggio

Mentre nel corso 5 un'unità specifica tratterà la valutazione e il monitoraggio della qualità, qui verranno menzionati solo alcuni aspetti chiave legati specificamente alle risorse umane.

Descrizione	Domande guida
Il controllo si riferisce al monitoraggio e alla valutazione dell'efficacia del piano delle risorse umane. Consiste nell'esaminare i risultati e le condizioni relative al piano attuato. Ciò può includere la valutazione delle prestazioni dei dipendenti, la misurazione dell'impatto dei cambiamenti organizzativi e l'analisi dell'efficacia complessiva della strategia delle risorse umane. È possibile apportare modifiche e miglioramenti in base ai feedback e ai dati raccolti durante la fase di controllo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Come verranno misurate e valutate le prestazioni dei dipendenti?</li> <li>– Quali metriche e indicatori saranno utilizzati per valutare l'efficacia del piano delle risorse umane?</li> <li>– Sono previste revisioni o valutazioni periodiche dei progressi e dei risultati del piano?</li> <li>– Come si raccoglierà il feedback dei dipendenti e dei manager per informare i miglioramenti?</li> </ul>

<b>Procedura</b>	<b>Controllo</b>
<b>Fase 1</b>	<b>Descrivi le modalità di valutazione delle prestazioni per ogni posizione.</b> Includi eventuali metriche, procedure o valutazioni che verranno impiegate per garantire il buon funzionamento dell'azienda.
<b>Fase 2</b>	<b>Descrivi il processo di feedback interno.</b> Spiega come i dipendenti o i manager comunicheranno con i superiori e viceversa. Inoltre, spiega come verrà raccolto e preso in considerazione il feedback dei dipendenti o dei manager.

### [ATTIVITÀ - UNITÀ 2.3: STRUTTURA ORGANIZZATIVA E DEL PERSONALE]

In questa attività, le e i partecipanti dovranno pianificare i contenuti del piano di gestione delle risorse umane del loro business plan.

- Ogni partecipante segue individualmente i passaggi di ogni parte della sezione Struttura organizzativa e del personale: (1) Struttura organizzativa (2) Previsione (3) Attuazione (4) Controllo. Non è necessario scrivere l'intera sezione; basta delineare i contenuti che verranno scritti o, nel caso in cui manchino alcune informazioni, indicare come si pensa di ottenerle. Va notato che molte delle informazioni richieste in questa sezione sono già disponibili nei corsi precedenti.
- La classe forma gruppi di 3-4 persone. Un membro di ogni gruppo condivide il proprio schema e gli altri forniscono feedback e suggerimenti su possibili modifiche e miglioramenti. La persona che ha condiviso il suo schema annota i commenti delle e dei compagni.

- A turno, tutti i membri dei gruppi svolgono l'attività. Il corpo formativo dovrebbe incoraggiare le e i partecipanti a chiedere pareri alle e ai compagni e ad essere aperti e flessibili quando ricevono un feedback.
- La formatrice o il formatore condivide con la classe le principali questioni, lacune o preoccupazioni emerse durante l'attività.

**IMPORTANTE:** prima di iniziare l'attività, la formatrice o il formatore deve approvare lo schema di ciascun partecipante.

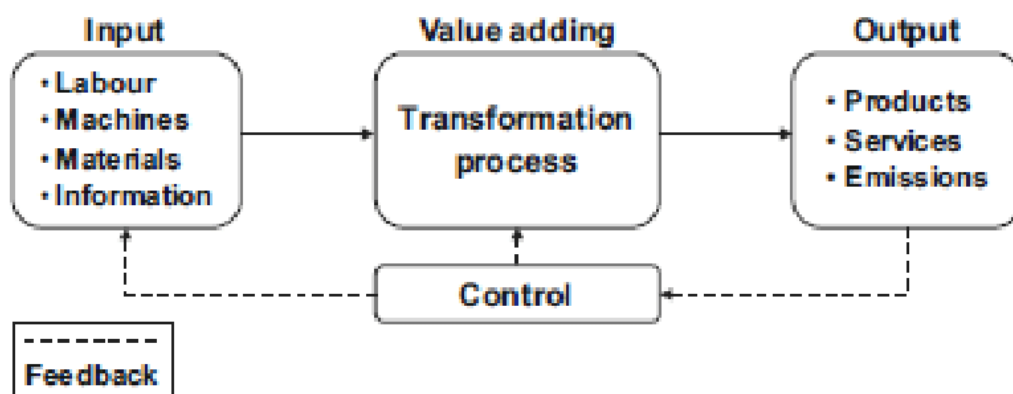
**IMPORTANTE:** la formatrice o il formatore dovrebbe girare per la classe e controllare i progressi delle e degli studenti ascoltando i loro ragionamenti e fornendo un feedback immediato. Inoltre, è estremamente importante che i membri dei gruppi varino a ogni sessione in modo che ognuno abbia la possibilità di collaborare con persone diverse e sviluppare la capacità di creare rete con potenziali imprenditrici e imprenditori e altre competenze trasversali (ad esempio, negoziare o risolvere conflitti).

## 2. Operazioni commerciali

Nella sezione precedente abbiamo descritto come il prodotto/servizio risponde a un'esigenza specifica. Ora è il momento di descrivere come sviluppare e fornire tale prodotto o servizio. In questa sezione bisogna dimostrare di aver pianificato accuratamente le operazioni aziendali.

In questa fase è utile immaginare di esercitarsi per una prima vendita, passare in rassegna ogni fase (dalla realizzazione o dall'acquisto del prodotto, alla consegna e all'incasso) e pensare a tutti i requisiti, le condizioni e le risorse di cui si potrebbe avere bisogno. Se non si riesce a organizzare e coordinare la produzione dei prodotti o servizi, potrebbe significare che non si è pronti a offrirli e venderli in modo efficace: ne va della propria credibilità.

Un modello ben noto, utilizzato per rappresentare in modo semplice le operazioni aziendali, è il *modello Input-Process-Output (IPO)*:



Fonte: Ivanov et al., 2019.

Gli input e gli output svolgono un ruolo cruciale nel funzionamento di un'azienda. Gli input comprendono materiali, manodopera, capitale e strumenti che facilitano il processo di trasformazione e la fornitura di prodotti e servizi. Secondo il meccanismo tipico di un'azienda, gli input entrano nella catena del valore aggiunto (vengono acquistati), subiscono una trasformazione e gli output vengono poi offerti e venduti. Nel corso di



questo processo, si aggiunge valore a un determinato numero o combinazione di input. Maggiore è il valore aggiunto durante il processo di trasformazione, maggiore può essere la domanda di prodotti e servizi. Il piano di produzione illustra come e quando viene aggiunto questo valore.

Come accennato nell'Unità 1, è importante sottolineare che la stesura di un business plan non è solo un lavoro teorico, ma implica anche prendere decisioni di acquisto, selezionare i fornitori, determinare la frequenza di approvvigionamento e individuare le modalità di stoccaggio. Se accurato, il business plan è un requisito necessario per avviare efficacemente un'azienda.

È importante che la sezione sulle operazioni commerciali sia strutturata intorno al prodotto/servizio stesso, che è il punto focale del processo produttivo. Ciononostante, è necessario considerare anche altri aspetti, come i fornitori, la produzione, le strutture, le attrezzature, la spedizione e l'adempimento, il pagamento e l'inventario, che diventano parti inseparabili delle operazioni aziendali.

## 2.1 Fornitori

In questa sezione, è possibile identificare i fornitori chiave da cui si acquisteranno le materie prime, i semilavorati o i prodotti finiti necessari per il processo di produzione e commercializzazione. Per trovare il miglior rapporto qualità-prezzo per i propri input è necessario richiedere almeno tre preventivi per ogni articolo (da fornitori diversi). In questa sezione è possibile confrontare più fornitori e descrivere i criteri in base ai quali saranno scelti e come si intende stabilire relazioni solide con loro. Questa sezione è molto utile in quanto permette di prendere in considerazione i prezzi, le condizioni, i tempi di consegna, il volume d'ordine ottimale e altri fattori rilevanti.

Domande guida	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Come intendi individuare i potenziali fornitori?</li> <li>• Quali criteri utilizzerai per valutare e selezionare i fornitori?</li> <li>• Come pensi di stabilire relazioni solide con i fornitori?</li> <li>• Quali fattori prenderai in considerazione nel negoziare termini e prezzi con i fornitori?</li> <li>• Come garantirai una fornitura costante di materie prime o prodotti finiti da parte dei fornitori?</li> <li>• Avrai fornitori alternativi in caso di interruzioni o cambiamenti nei rapporti con i fornitori principali?</li> <li>• Quali misure adotterai per monitorare la qualità e l'affidabilità dei prodotti o dei servizi dei fornitori?</li> <li>• Come affronterai eventuali problemi o conflitti che potrebbero sorgere con i fornitori?</li> </ul>

Procedura	Fornitori
Fase 1	<b>Elenca tutti i materiali e gli elementi che dovrai richiedere ai fornitori.</b>
Fase 2	<b>Per ogni elemento, descrivi le condizioni e i costi del fornitore scelto.</b>
Fase 3	<b>Giustifica la scelta del fornitore finale.</b> Perché hai scelto di lavorare con questo fornitore e non con altri?

## 2.2 Piano di produzione

Questa sezione del business plan è composta da due parti centrali:

- i. Processo di produzione
- ii. Calcolo del costo del prodotto/servizi

## Processo di produzione

Questa sottosezione indica tutte le fasi del processo di produzione, dall'acquisizione dei materiali alla produzione e alla consegna finale. È inoltre utile menzionare qualsiasi tecnologia o macchinario specializzato che verrà utilizzato nel processo.

Procedura	Piano di produzione (processo)
Fase 1	<b>Descrivi gli input e come avviene il processo di trasformazione per produrre il prodotto o fornire il servizio.</b> È necessario spiegare in dettaglio come vengono modificati i materiali in ingresso, indicando chi esegue le modifiche, i metodi utilizzati, gli strumenti impiegati e altri dettagli rilevanti.

## Calcolo del costo di un'unità (prodotto o servizio fornito)

In questa fase bisognerebbe indicare il costo di produzione finale del prodotto o servizio. Tuttavia, per conoscere il costo unitario è necessario conoscere i costi fissi e variabili (si veda il Corso 3 - Unità 4 per maggiori dettagli) della gestione dell'azienda.

I **costi fissi** si riferiscono a spese che rimangono costanti indipendentemente dal livello di produzione o di vendita. Questi costi non fluttuano e sono sostenuti indipendentemente dalla performance dell'azienda. Esempi di costi fissi sono:

- Canoni di affitto o di leasing per strutture o uffici.
- Stipendi dei dipendenti a tempo pieno.
- Canoni di licenza annuali per software o proprietà intellettuale.

Esempio di costi fissi mensili	
Stipendi lordi	1.800 €
Servizi:	
Telefono	60 €
Elettricità	30 €
Servizi esterni	300 €
Affitto di uffici	715 €
Tasse	10 €
<b>Totale</b>	<b>2.915 €</b>

I **costi variabili**, invece, sono direttamente proporzionali al livello di produzione o di vendita. All'aumentare o al diminuire del volume delle attività aziendali, anche i costi variabili fluttueranno di conseguenza. Esempi di costi variabili sono:

- Costo delle materie prime o del magazzino.
- Costi diretti del lavoro.
- Spese di imballaggio e spedizione.
- Commissioni di vendita.

Per calcolare il costo unitario è necessario conoscere ogni costo variabile e calcolare la spesa che rappresenta per unità (un prodotto o un servizio). Inoltre, è necessario includere anche il costo rappresentato dai dipendenti, ad esempio il costo orario, ovvero quanto

viene pagato un dipendente per un'ora (calcolato a partire dallo stipendio mensile) e quante ore vengono investite nella produzione di un'unità.

Esempio di calcolo dei costi unitari - Fornitura di un massaggio:

Servizio	Importo	Costo	Costo del massaggio
Massaggiatrice / Massaggiatore	1h 30 min	20€/ora	30€
Olio per massaggi	100 ml	5€/L	0,5€
			30.5€

Ovviamente, ci sono molti altri costi fissi da aggiungere, ad esempio l'elettricità, l'affitto delle strutture o il costo dell'acqua. Di seguito è riportato un esempio più completo di produzione di un'unità di tiramisù:

Prodotto	Importo	Costo	Costo unitario
Biscotti Ladyfinger	100g	2€/400g	0,50 €
Espresso/Caffè	0,25 litri	2,50€/litro	0,63 €
Mascarpone	100g	2€/500g	0,40 €
Uova	2 uova	0,20€/uovo	0,40 €
Zucchero	50g	1,20€/kg	0,06 €
Cacao in polvere	10g	4,00€/kg	0,04 €
Estratto di vaniglia	2ml	3,00€/100ml	0,06 €
Elettricità	0,3 kWh	0,15€/kWh	0,05 €
Dipendente	3 min (produzione di 10 tiramisù in 30 min)	18€/ora	0,90 €
Imballaggio	1 porzione	0,20€/servizi o	0,20 €
Ammortamento			0,01 €
<b>COSTO UNITARIO TOTALE</b>			<b>3,25 €</b>

La formula generale per il calcolo del costo unitario è la seguente, ma implica la conoscenza del numero di unità prodotte:

$$\text{Costo unitario} = \frac{\text{costo variabile} + \text{costo fisso}}{\text{totale delle unità prodotte}}$$

Procedura	Piano di produzione (calcolo dei costi)
Fase 1	Elenca tutti i costi variabili e i relativi prezzi
Fase 2	Elenca tutti i costi fissi e i relativi prezzi
Fase 3	Calcola il prezzo che ogni costo rappresenta per un'unità
Fase 4	Somma tutti i costi per unità

### 2.3 Strutture

In questa sezione è possibile descrivere le strutture fisiche necessarie per svolgere le proprie attività. Può trattarsi di uffici, fabbriche, magazzini o qualsiasi altro spazio rilevante. Descrivi le caratteristiche di queste strutture e se intendi affittarle o acquistarle.

<b>Domande guida</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Che tipo di strutture fisiche saranno necessarie per le tue attività?</li> <li>• Avrai bisogno di uffici, fabbriche, magazzini o altre strutture specifiche?</li> <li>• Affitterai o acquisterai le strutture necessarie?</li> <li>• Quali sono le caratteristiche specifiche o gli elementi richiesti per le tue strutture?</li> <li>• Come garantirai che le strutture soddisfino gli standard normativi o di sicurezza?</li> <li>• Ci sono piani di espansione per le tue strutture in futuro?</li> <li>• Quali considerazioni hai fatto sull'ubicazione delle tue strutture?</li> <li>• Dovrai apportare modifiche o ristrutturazioni alle strutture per soddisfare le tue esigenze aziendali?</li> </ul>	

<b>Procedura</b>	<b>Strutture</b>
<b>Fase 1</b>	<b>Identifica le strutture necessarie per la tua attività</b>
<b>Fase 2</b>	<b>Descrivi le caratteristiche di ogni struttura scelta e giustifichane l'adeguatezza</b> Spiega le caratteristiche effettive della struttura, le dimensioni, l'ubicazione e altri aspetti rilevanti. Valuta l'importanza di questi aspetti per l'azienda. Puoi anche includere dettagli sul processo di selezione.
<b>Fase 3</b>	<b>Stabilisci se si intende affittare, acquistare o se si è già proprietari delle strutture.</b> Descrivi il prezzo della struttura, il budget, i costi stimati, ecc.
<b>Fase 4</b>	<b>Spiega la manutenzione delle strutture e gli eventuali requisiti di conformità e normativi.</b>

## 2.4 Attrezzatura

In questa sezione è possibile elencare e descrivere le attrezzature necessarie per svolgere le attività aziendali, come macchinari, strumenti, veicoli, attrezzature informatiche o altri elementi necessari per la produzione, la distribuzione o la fornitura di servizi. È necessario indicare se si prevede di acquistare, noleggiare o utilizzare attrezzature condivise.

<b>Domande guida</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali attrezzature serviranno per supportare le attività aziendali?</li> <li>• Quali macchinari, strumenti, veicoli o attrezzature informatiche specifiche saranno necessarie?</li> <li>• Acquistarai, noleggerai o utilizzerai attrezzature condivise?</li> <li>• Come garantirai la corretta manutenzione e riparazione dell'apparecchiatura?</li> <li>• Esistono piani di backup o misure di emergenza in caso di guasto o fermo macchina?</li> <li>• Quali considerazioni hai fatto sui costi e sulla durata di vita delle apparecchiature?</li> <li>• Avrai bisogno di una formazione o di competenze specifiche per far funzionare o mantenere l'apparecchiatura?</li> </ul>	

<b>Procedura</b>	<b>Attrezzature</b>
<b>Fase 1</b>	<b>Identifica i tipi specifici di attrezzature necessarie per le attività aziendali.</b> Se necessario, crea un elenco con tutti gli elementi.
<b>Fase 2</b>	<b>Descrivi la funzionalità e lo scopo di ciascuna apparecchiatura.</b>
<b>Fase 3</b>	<b>Specifica se intendi acquistare, noleggiare o utilizzare attrezzature condivise.</b> Illustra il piano di approvvigionamento delle attrezzature, compresi i costi stimati e i

	fornitori.
<b>Fase 4</b>	<b>Spiega i requisiti di manutenzione o riparazione dell'apparecchiatura, nonché eventuali considerazioni di carattere normativo o di conformità.</b>
<b>Fase 5</b>	<b>Considera le esigenze future di attrezzature e i piani di espansione in funzione della crescita dell'azienda.</b>

## 2.5 Spedizioni e adempimento

In questa sezione è necessario descrivere come si intende gestire la spedizione e la consegna dei prodotti o servizi ai clienti. È possibile inserire i metodi di spedizione che verranno utilizzati, i partner logistici o le aziende di trasporto con cui lavorerà l'azienda e come si pensa di rispettare le scadenze e i requisiti di consegna.

Domande guida	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali metodi o canali utilizzerai per la spedizione e la consegna dei prodotti o servizi?</li> <li>• Gestirai le spedizioni internamente o collaborerai con società di logistica o fornitori di servizi di trasporto?</li> <li>• Come farai a garantire consegne tempestive ed efficienti per soddisfare le aspettative dei clienti?</li> <li>• Quali considerazioni hai fatto sui costi di spedizione e sulle strategie di prezzo?</li> <li>• Offri sistemi di tracciamento o di notifica per tenere i clienti informati sui loro ordini?</li> <li>• Come gestisci i resi, i cambi o eventuali reclami dei clienti relativi alla spedizione o all'adempimento?</li> <li>• Ci sono regolamenti o requisiti doganali da tenere in considerazione per le spedizioni internazionali?</li> <li>• Come ottimizzerai i processi di spedizione ed evasione per ridurre al minimo errori e ritardi?</li> </ul>

Procedura	Spedizione e adempimento
<b>Fase 1</b>	<p><b>Identifica i metodi di spedizione ed evasione che intendi utilizzare e giustificali in termini di logistica.</b></p> <p>In questa sezione l'attenzione si concentra sui requisiti logistici e distributivi del prodotto, quindi la giustificazione deve basarsi sulle operazioni aziendali. Ricordiamo che nella sezione del Piano di marketing "Luogo (distribuzione)" questi metodi sono stati spiegati e giustificati in termini di ambiente di mercato.</p>
<b>Fase 2</b>	<p><b>Descrivi i partner logistici o le società di trasporto con cui lavorerai.</b></p> <p>Illustra le loro condizioni, costi, termini, ecc. Includi qualsiasi altra considerazione sui costi associati alla spedizione e all'adempimento.</p>
<b>Fase 3</b>	<p><b>Fornisci una tempistica stimata per l'elaborazione e la consegna degli ordini.</b></p> <p>Spiega come rispetterai le scadenze e i requisiti di consegna.</p>
<b>Fase 4</b>	<p><b>Discuti di eventuali sistemi di tracciamento delle spedizioni e di gestione della logistica.</b></p> <p>Affronta il tema del servizio clienti e dei protocolli di comunicazione relativi alla spedizione.</p>

## 2.6 Pagamento e inventario

Nella sezione dedicata ai pagamenti, è necessario descrivere il modo in cui verrà gestito il processo di pagamento sia con i clienti che con i fornitori. Qui dovranno essere specificati i diversi metodi di pagamento disponibili, quali contanti, carte di credito, carte di debito, piattaforme di pagamento online o altri metodi adatti al tipo di attività.

È necessario descrivere come verranno gestiti i processi di fatturazione e bollettazione, in particolare la frequenza di emissione delle fatture, le modalità di emissione e le

informazioni pertinenti. È bene inserire anche eventuali sistemi automatizzati o software di contabilità che si intende utilizzare per snellire tali processi.

Domande guida	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali metodi di pagamento saranno disponibili per i clienti? Contanti, carte di credito, carte di debito, piattaforme di pagamento online o altri metodi specifici?</li> <li>• Come garantirai la sicurezza e la riservatezza delle informazioni di pagamento dei clienti?</li> <li>• Implementerai misure o strumenti di prevenzione delle frodi?</li> <li>• Come gestirai i pagamenti ricorrenti o in abbonamento, se applicabile?</li> <li>• Quali sono i termini e le condizioni di pagamento? Richiedi il pagamento anticipato dell'intero importo o offri piani di pagamento?</li> <li>• Come comunicherai e farai rispettare le scadenze di pagamento e le conseguenze per i pagamenti in ritardo o mancati?</li> <li>• Con quale frequenza emetterai le fatture ai clienti e quali informazioni saranno incluse?</li> <li>• Come genererai e distribuirai le fatture ai clienti?</li> <li>• Utilizzerai sistemi automatizzati o software di contabilità per snellire i processi di fatturazione e bollettazione?</li> <li>• Come gestirai le controversie o le discrepanze in materia di fatturazione?</li> <li>• Come farai a registrare tutte le attività di fatturazione in modo accurato e organizzato?</li> </ul>

Procedura	Pagamento
Fase 1	<p><b>Descrivi i metodi di pagamento disponibili, come contanti, carte di credito, piattaforme online, ecc.</b></p> <p>Discuti eventuali partnership con sistemi di pagamento o istituti finanziari.</p>
Fase 2	<p><b>Spiega come gestirai i processi di fatturazione e di bollettazione.</b></p> <p>Includi la frequenza e i metodi di generazione. Illustra i sistemi o i software automatizzati che utilizzerai per la fatturazione.</p>
Fase 3	<p><b>Delinea le procedure per la gestione di rimborsi, chargeback e controversie.</b></p>
Fase 4	<p><b>Considera i requisiti di conformità normativa relativi ai pagamenti e spiega le misure di sicurezza adottate per proteggere le informazioni sui pagamenti dei clienti.</b></p>
Nota	<p><i>Ricorda che il prezzo è stato definito nel Piano di marketing e giustificato in termini di costi e ambiente di mercato. Questa sezione è incentrata sulla logistica e sulle operazioni.</i></p>

### **Inventario**

Questa sezione contiene la descrizione delle modalità di gestione dell'inventario, dall'acquisizione delle materie prime al controllo e allo stoccaggio dei prodotti finiti. È quindi necessario identificare gli strumenti o i sistemi che verranno utilizzati per tenere traccia dell'inventario e per evitare problemi quali l'obsolescenza o l'esaurimento delle scorte.

Domande guida	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali sistemi o strumenti utilizzerai per gestire efficacemente l'inventario?</li> <li>• Come controllerai l'acquisizione di materie prime o di prodotti finiti?</li> <li>• Intendi implementare un sistema di inventario <i>just-in-time</i> o mantenere livelli di scorte di sicurezza?</li> <li>• Come farai a prevenire situazioni di esaurimento o eccesso di scorte?</li> <li>• Quali misure adatterai per evitare l'obsolescenza o il deterioramento delle scorte?</li> <li>• Condurrà regolari controlli dell'inventario o implementerai procedure di conteggio dei cicli?</li> <li>• Come ottimizzerai il tasso di rotazione delle scorte e gestirai i costi di magazzino?</li> <li>• Quali misure adatterai per risolvere eventuali discrepanze o problemi identificati durante la gestione dell'inventario?</li> </ul>

Procedura	Inventario
Fase 1	<p><b>Descrivi il tuo approccio alla gestione delle scorte, compresa l'acquisizione delle materie prime e il controllo dei prodotti finiti.</b></p> <p>Includi gli strumenti o i sistemi che utilizzerai per monitorare accuratamente le scorte. Spiega come intendi prevedere la domanda e stabilire i livelli ottimali di inventario. Illustra le strategie per ridurre al minimo l'obsolescenza e le scorte di magazzino. Discuti le partnership o le relazioni con i fornitori per garantire una catena di approvvigionamento affidabile.</p>
Fase 2	<p><b>Delinea le misure di controllo della qualità per mantenere l'integrità dell'inventario e spiega come monitorerai le prestazioni dell'inventario utilizzando le metriche chiave.</b></p>

### *[ATTIVITÀ - UNITÀ 2.3: OPERAZIONI COMMERCIALI]*

In questa attività, le e i partecipanti dovranno pianificare i contenuti della sezione “operazioni commerciali” nel loro business plan.

- Ogni partecipante segue individualmente i passaggi di ogni parte della sezione Struttura organizzativa e del personale: (1) Struttura organizzativa (2) Previsione (3) Attuazione (4) Controllo. Non è necessario scrivere l'intera sezione; basta delineare i contenuti che verranno scritti o, nel caso in cui manchino alcune informazioni, indicare come si pensa di ottenerle. Va notato che molte delle informazioni richieste in questa sezione sono già disponibili nei corsi precedenti.
- La classe forma gruppi di 3-4 persone. Un membro di ogni gruppo condivide il proprio schema e gli altri forniscono feedback e suggerimenti su possibili modifiche e miglioramenti. La persona che ha condiviso il suo schema annota i commenti delle e dei compagni.
- A turno, tutti i membri dei gruppi svolgono l'attività. Il corpo formativo dovrebbe incoraggiare le e i partecipanti a chiedere pareri alle e ai compagni e ad essere aperti e flessibili quando ricevono un feedback.
- La formatrice o il formatore condivide con la classe le principali questioni, lacune o preoccupazioni emerse durante l'attività.

**IMPORTANTE:** prima di iniziare l'attività, la formatrice o il formatore deve approvare lo schema di ciascun partecipante.

**IMPORTANTE:** la formatrice o il formatore dovrebbe girare per la classe e controllare i progressi delle e degli studenti ascoltando i loro ragionamenti e fornendo un feedback immediato. Inoltre, è estremamente importante che i membri dei gruppi varino a ogni sessione in modo che ognuno abbia la possibilità di collaborare con persone diverse e sviluppare la capacità di creare rete con potenziali imprenditrici e imprenditori e altre competenze trasversali (ad esempio, negoziare o risolvere conflitti).

### **3. Progetto personale**

#### **Attività preliminare alla sessione di revisione del progetto:**

1. Le e i partecipanti continuano a compilare le sezioni del loro business plan e ricevono un feedback concreto adattato al loro progetto.

2. Le e i partecipanti monitorano il processo del loro progetto personale (ad esempio, il processo di design thinking).

Prima della sessione, le e i partecipanti dovranno inserire nel modello di business plan le sezioni riviste in classe.

***Sessione di revisione del progetto personale:***

3. La formatrice o il formatore revisiona gli elaborati e fornisce un feedback, commentando le informazioni incluse e quelle mancanti.
4. Ogni partecipante aggiorna la formatrice o il formatore in merito al suo progetto e discutono insieme delle fasi successive.

***[ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE 4 - GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E OPERAZIONI COMMERCIALI]***

Le e i partecipanti inviano il loro modello di business plan revisionato.

<p><b>RISORSE UMANE - Sezione Strutturativa e del personale:</b></p> <p>(1) Struttura organizzativa          (2) Previsioni          (3) Attuazione          (4) Controllo</p>	<p><b>Operazioni commerciali:</b></p> <p>(1) Fornitori          (2) Produzione          (3) Strutture          (4) Attrezzatura          (5) Spedizione e adempimento          (6) Pagamento          (7) Inventario</p>
--	--

Per valutare ogni sezione è possibile utilizzare il seguente sistema di valutazione:

0. La sezione manca (non è stata presentata).
1. La sezione è stata presentata, ma mancano alcuni passaggi.
2. La sezione è stata completata e include tutti i passaggi. Tuttavia, mancano alcune informazioni o la sezione non è chiara come dovrebbe (struttura, comprensibilità, vocabolario appropriato, ecc.).
3. La sezione è stata completata e include tutti i passaggi. È di facile lettura e comprensione; riporta le informazioni in modo chiaro e appropriato.

Va notato che il feedback scritto è molto più rilevante e utile per le e i partecipanti.

***4. Materiali di supporto e riferimenti bibliografici***

Brown (2018) Input-Process-Output (IPO) Model. Youtube.  
<https://youtu.be/DBRNE3A5Wvw>

Walley, P. (2017) 'Introduction to operations management'.  
<https://www.open.edu/openlearn/mod/resource/view.php?id=68884>

Ivanov, D., Tsipoulanidis, A., & Schönberger, J. (2019). Basics of Supply Chain and Operations Management: A Decision-Oriented Introduction to the Creation of Value, 3-19.  
[http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-94313-8\\_1](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-94313-8_1)



Prince's Trust (2015) *THE PRINCE'S TRUST BUSINESS PLAN PACK – THE GUIDE*. Prince's Trust Enterprise Program.

[https://documents.princes-trust.org.uk/BUSINESS\\_PLAN\\_2015.pdf](https://documents.princes-trust.org.uk/BUSINESS_PLAN_2015.pdf)

Prince's Trust (2015) *THE PRINCE'S TRUST BUSINESS PLAN PACK – THE BUSINESS PLAN*. Prince's Trust Enterprise Program.

[https://documents.princes-trust.org.uk/BusinessPlanPack\\_FINAL.pdf](https://documents.princes-trust.org.uk/BusinessPlanPack_FINAL.pdf)

Prince's Trust (2015) Help for young people business tools and resources. Enterprise Program.

<https://www.princes-trust.org.uk/help-for-young-people/tools-resources/business-tools/business-plans>

[CAT] Associació Catalana d'Universitats Públiques [ACUP] (2016) *Curs MOOC d'emprenedoria "Com crear la teva empresa"*. Fundació Princesa de Girona.

<https://www.fpdgi.org/ca/actualitat/noticies/curso-mooc-de-empredimiento-como-crear-tu-empresa/>

[CAT] Consell Insular de Menorca [CIME] (2019) Guió per elaborar el Pla d'Empresa.

<https://www.cime.es/WebEditor/Pagines/guio%20pla%20d'empresa%20pdf.pdf>

[CAT] Consell Insular de Menorca [CIME] (2019) Plantilla Pla d'Empresa.

<https://www.cime.es/WebEditor/Pagines/plad'empresa%20web.doc>

[CAT] Cambra Comerç de Barcelona (2018) El pla de negoci com a eina de gestió estratègica - Model de Pla Empresa.

<https://www.cambrabcn.org/articles/pla-de-negoci>

## Unità 2.4: Piano finanziario e previsioni

### Obiettivi

L'obiettivo di questa unità è definire i contenuti del **piano finanziario** nel business plan completando le seguenti sezioni: piano di investimento, piano di finanziamento, previsioni finanziarie, budget personale di sopravvivenza, previsione dei flussi di cassa e punto di pareggio.

### Contenuti

Questa unità copre i seguenti contenuti:

1. Introduzione
2. Costi di avviamento e piano di investimento
3. Piano di finanziamento
4. Previsioni finanziarie: vendite e costi
5. Bilancio personale di sopravvivenza
6. Previsione del flusso di cassa
7. Punto di pareggio
8. Progetto personale
9. Materiali di supporto e riferimenti bibliografici

### 1. *Introduzione*

L'obiettivo di questa sezione è analizzare il piano finanziario ed economico, fondamentale per determinare l'investimento necessario per l'attività, la redditività del progetto e la valutazione del rischio. La sezione seguente aiuterà ad analizzare i livelli di investimento e di finanziamento, oltre ad assistere nella revisione delle vendite previste per verificare se garantiscono una redditività sufficiente.

### 2. *Costi di avviamento e piano di investimento*

Il piano di investimento iniziale identifica le risorse necessarie da investire per svolgere le attività dell'azienda e deve specificare gli importi monetari e la data di realizzazione. Questo piano include tutti gli elementi necessari per poter offrire o consegnare il prodotto/servizio, ad esempio infrastrutture, attrezzature, veicoli, mobili e materiali per ufficio.

Il piano di investimenti è il risultato di tutti gli elementi necessari che sono stati identificati ed elencati nella sezione relativa alle operazioni commerciali. Una volta individuati tutti gli investimenti necessari, è necessario stabilire anche quando si prevede di ammortizzarli. Inoltre, accanto a ciascun elemento necessario, si potrebbe indicare la sua vita utile, ossia la durata di questo bene e, di conseguenza, il modo in cui si intende allocare il suo costo e pianificare la sua sostituzione.

In questa sezione è importante ridurre al minimo i possibili errori. Non tirare a indovinare i costi: richiedi preventivi sui prezzi/carichi e mantieni la massima precisione. Concentrati su ciò di cui hai realmente bisogno.

<b>Proce</b>	<b>Costi di avvio e investimenti</b>
--------------	--------------------------------------

<b>dura</b>	
<b>Fase 1</b>	<b>Elenca gli elementi necessari per svolgere le attività dell'azienda.</b>
<b>Fase 2</b>	<b>Determina il costo di investimento e la vita utile di ciascun elemento.</b>

### 3. Piano di finanziamento

Una volta individuati i costi di avviamento e tutti gli investimenti necessari, è il momento di stabilire come finanziarli. Il piano di finanziamento si concentra sulla determinazione delle modalità di finanziamento degli investimenti. In altre parole, come otterrai le risorse finanziarie necessarie per pagare questi investimenti e, quindi, come raccoglierai i fondi. Si tratta di individuare i finanziamenti necessari e le loro fonti, nonché di comprendere le condizioni e le implicazioni dell'ottenimento dei fondi.

L'allineamento dei piani di investimento e di finanziamento è fondamentale per una strategia finanziaria di successo. Un errore comune è quello di non disporre di finanziamenti adeguati agli investimenti necessari. Si tratta di un pessimo punto di partenza: un finanziamento insufficiente può essere dannoso per la crescita e la sostenibilità dell'azienda, quindi è essenziale garantire che le risorse finanziarie siano adeguatamente allineate alle esigenze di investimento.

<b>Procedura</b>	<b>Piano di finanziamento</b>
<b>Fase 1</b>	<b>Descrivi i tuoi finanziamenti e le loro fonti.</b> Ricorda che il finanziamento necessario si baserà sul piano di investimento.
<b>Fase 2</b>	<b>Spiega le condizioni e le implicazioni dell'ottenimento dei fondi.</b> Rispondi alla domanda: quali sono le condizioni per ottenere questo finanziamento e come influirà sull'azienda? Ciò include aspetti quali i tassi di interesse, i termini di rimborso, i requisiti di garanzia e gli effetti potenziali sul flusso di cassa e sulla redditività dell'azienda.

### 4. Previsioni finanziarie: vendite e costi

Sulla base della guida al business plan del Prince's Trust (2015), una previsione delle vendite fornisce una stima del numero di vendite che si intende realizzare nel primo anno e dei relativi ricavi generati. Dato che potrebbe essere difficile determinare un dato preciso sulle vendite, è consigliabile puntare a una stima prudente. Molte aziende sono influenzate da fattori esterni come i periodi festivi, le condizioni meteorologiche, le stagioni e così via, che possono avere un impatto sulle vendite. Bisogna quindi considerare la possibilità di anticipare le variazioni dei volumi di vendita in alcuni mesi e di tenerne conto nelle stime di vendita.

Inoltre, una previsione dei costi deve delineare le spese previste per la produzione e la fornitura dei prodotti o dei servizi in base alle previsioni di vendita. Indica i ricavi che si spenderanno per i prodotti o i servizi se si raggiungeranno gli obiettivi di vendita delineati nella previsione di vendita.

Sulla base delle linee guida del business plan di The Prince's Trust (2015), suggeriamo le seguenti fasi:

<b>Procedura</b>	<b>Previsioni finanziarie</b>
<b>Fase 1</b>	<b>Crea un foglio di calcolo (con i nomi dei mesi nelle colonne, a partire dal mese in cui si intende iniziare a vendere prodotti/servizi).</b>
<b>Fase 2</b>	<b>Stima le vendite mensili:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fai una stima realistica del numero di prodotti/servizi che pensi di poter vendere al giorno.</li> <li>– Moltiplica questo importo per il numero di giorni di attività settimanali.</li> <li>– Moltiplica il risultato per 4,348 (numero medio di settimane in un mese).</li> </ul>
<b>Fase 3</b>	<b>Calcola i ricavi e i costi delle vendite mensili:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Moltiplica il numero di vendite per il <b>prezzo</b> di un prodotto/servizio.</li> <li>– Moltiplica il numero di vendite per il <b>costo</b> di un prodotto/servizio.</li> </ul>
<b>Fase 4</b>	<b>Completa il foglio di calcolo (Fase 1) con i ricavi e i costi mensili, considerando le variazioni delle vendite in alcuni mesi.</b>

## **5. Budget personale di sopravvivenza**

Un budget di sopravvivenza è un calcolo dell'importo mensile necessario per coprire le spese di vita (The Prince's trust, 2015). Per determinarlo, si sommano le spese personali e si sottraggono le entrate che si ricevono da fonti diverse dalla propria attività. Questo budget riflette i fondi necessari per sostenere le esigenze di base e gli obblighi finanziari su base mensile.

<b>Procedura</b>	<b>Budget personale di sopravvivenza</b>
<b>Fase 1</b>	<b>Compila un elenco completo di tutte le varie spese sostenute mensilmente e sommale per ottenere le spese mensili.</b> Per le voci a costo variabile, stima l'importo medio che spendi di solito al mese. Escludi da questo elenco tutte le spese legate all'azienda. Ecco un elenco che potrebbe aiutarti a stimare le spese: mutuo o affitto, bollette delle forniture (acqua, gas, elettricità, telefono, wi-fi, ecc.), generi alimentari, abbigliamento, tasse, assicurazioni, altre spese di proprietà (ad esempio l'auto: tasse, assicurazione e manutenzione), intrattenimento e abbonamenti (pasti, bevande, cinema, palestra, sport, ecc.), risparmi, ecc.
<b>Fase 2</b>	<b>Somma tutti i redditi percepiti mensilmente per ottenere il reddito mensile.</b>
<b>Fase 3</b>	<b>Sottrai le spese mensili dalle entrate mensili per calcolare il profitto mensile necessario per coprire le spese personali.</b> Tieni presente che non tutti i mesi possono funzionare allo stesso modo.

## **6. Previsione del flusso di cassa**

La previsione dei flussi di cassa fornisce informazioni sui flussi di cassa in entrata e in uscita di un'azienda in un periodo specifico, ad esempio un anno. Mostra le fonti e gli utilizzi della liquidità, comprese le attività operative (come vendite e spese), le attività di investimento (come acquisti o vendite) e le attività di finanziamento (come prestiti o investimenti azionari). Si considerano le tempistiche degli incassi e dei pagamenti, compreso il momento in cui vengono incassati i ricavi e pagate le spese. Include anche voci non monetarie come l'ammortamento o le variazioni del capitale circolante. Si noti che per

contanti non si intendono necessariamente solo monete e banconote, ma anche denaro immediatamente disponibile.

Per ogni mese, è necessario includere nel flusso di cassa i seguenti elementi:

- Il saldo di apertura (corrispondente al saldo di chiusura del mese precedente).
- Le ricevute.
- I pagamenti effettuati.
- Il saldo di chiusura (corrispondente al saldo di apertura del mese successivo).

Elemento	Pre-avvio (potrebbe essere incluso nel mese 1)	Mese 1	Mese 2	...
	Saldo iniziale	Saldo iniziale	Saldo iniziale mese 2	Saldo iniziale mese 3
Ricevute	Piano di finanziamento	Ricevuta 1	Ricevuta 1	Ricevuta 1
	Piano di finanziamento	Ricevuta 2	Ricevuta 2	Ricevuta 2
	Piano di finanziamento	Ricevuta 3	Ricevuta 3	Ricevuta 3
	...	...	...	...
	Reddito totale	Reddito totale	Reddito totale	Reddito totale
Pagamenti	Piano di investimento	Pagamento 1	Pagamento 1	Pagamento 1
	Piano di investimento	Pagamento 2	Pagamento 2	Pagamento 2
	Piano di investimento	Pagamento 3	Pagamento 3	Pagamento 3
	...	...	...	...
	Costi totali	Costi totali	Costi totali	Costi totali
	Saldo del mese (entrate - uscite)	Saldo del mese (entrate - uscite)	Saldo del mese (entrate - uscite)	Saldo del mese (entrate - uscite)
	Saldo finale (saldo iniziale + saldo del mese)	Saldo finale (saldo iniziale + saldo del mese)	Saldo finale (saldo iniziale + saldo del mese)	Saldo finale (saldo iniziale + saldo del mese)

La previsione dei flussi di cassa consolida tutto il lavoro svolto nel piano. È fondamentale affrontare la previsione con realismo e precisione. Tutti i costi che compaiono nel flusso di cassa devono essere spiegati in altre sezioni del business plan, soprattutto nel piano di marketing.

Una volta che l'azienda è operativa, è importante tenere un registro delle entrate e delle uscite effettive. Questo registro deve essere confrontato con il flusso di cassa previsto per valutare le prestazioni dell'azienda e ottenere informazioni sulla sua condizione finanziaria.

Sulla base delle linee guida al business pland di The Prince's Trust (2015), suggeriamo i seguenti passi:

Procedura	Previsioni finanziarie
Fase 1	<b>Crea un foglio di calcolo in cui le colonne rappresentano il numero di mesi che si desidera prevedere; la prima colonna indica il nome dell'elemento d'interesse.</b>
Fase 2	<b>Nelle righe superiori, indica le fonti di reddito (una per riga) e somma gli importi.</b> Questo potrebbe includere le vendite (dalle previsioni finanziarie), i finanziamenti, il

	denaro, ecc.
<b>Fase 3</b>	<b>Di seguito, ripeti il processo con i pagamenti, elencando tutti i costi (il denaro che esce dall'azienda) e sommando gli importi.</b>
<b>Fase 4</b>	<b>Nelle righe inferiori, indica il saldo del mese (sottrai il totale dei costi dal totale delle entrate) e indica il saldo di chiusura (aggiungi o sottrai il saldo del mese al saldo iniziale).</b>

## 7. Punto di pareggio

Il punto di pareggio è un indicatore della redditività finanziaria di un'azienda. Rappresenta la fase in cui i ricavi superano le spese: ciò significa aver raggiunto la soglia di redditività. È il momento in cui le entrate totali dell'azienda sono pari ai costi totali dell'azienda (costi totali = entrate totali).



Fonte: Giménez, 2021.

Graficamente, il punto di pareggio si manifesta quando la linea dei ricavi supera quella dei costi, indicando la redditività.

Il punto di pareggio si calcola in base al margine di contribuzione, che è la differenza tra il prezzo di vendita e i costi variabili divisa per il prezzo di vendita. Determinando il punto di pareggio, si può stabilire il numero di vendite o di unità necessarie per ottenere un'attività redditizia.

<b>Procedura</b>	<b>Punto di pareggio</b>
<b>Fase 1</b>	<p><b>Calcola il margine di contribuzione: dividi la differenza tra il prezzo di vendita e i costi variabili per il prezzo di vendita.</b></p> $\text{Margine di contribuzione} = \frac{\text{Prezzo} - \text{Costo variabile}}{\text{Prezzo}}$
<b>Fase 2</b>	<p><b>Per ottenere il punto di pareggio, dividi il costo totale del flusso di cassa (in un anno) per il margine di contribuzione (la quantità di denaro che bisogna generare all'anno per coprire i costi).</b></p> $\text{Punto di pareggio} = \frac{\text{Costi totali}}{\text{Margine di contribuzione}}$

### [ATTIVITÀ - UNITÀ 2.4.: PIANO FINANZIARIO]

In questa attività, le e i partecipanti dovranno delineare il loro piano finanziario.

- Ogni partecipante seguire individualmente le fasi di ogni sezione del piano finanziario: (1) Piano di investimento (2) Piano di finanziamento (3) Previsione finanziaria (4) Budget personale di sopravvivenza (5) Previsione del flusso di cassa e (6) Punto di pareggio. Sarebbe ideale essere il più specifici possibile ed eseguire il maggior numero di calcoli realistici.

IMPORTANTE: la formatrice o il formatore dovrebbe girare per la classe e controllare i progressi delle e degli studenti, ascoltando i loro ragionamenti e fornendo un feedback immediato. Se viene riscontrato un dubbio frequente tra le e i partecipanti, si suggerisce di spiegarlo ad alta voce alla lavagna.

## **8. Progetto personale**

### **Attività preliminare alla sessione di revisione del progetto personale:**

3. Le e i partecipanti continuano a compilare le sezioni del loro business plan e ricevono un feedback concreto adattato al loro progetto.
4. Le e i partecipanti monitorano il processo del loro progetto personale (ad esempio, il processo di design thinking).

Prima della sessione, le e i partecipanti devono provare a eseguire i calcoli rivisti in classe.

### **Sessione di revisione del progetto personale:**

5. La formatrice o il formatore revisiona gli elaborati e fornisce un feedback, commentando le informazioni incluse e dei calcoli del piano finanziario.
6. Ogni partecipante aggiorna la formatrice o il formatore in merito al suo progetto e discutono insieme delle fasi successive.

### **[ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE 5 - PIANO FINANZIARIO]**

Le e i partecipanti inviano il loro business plan aggiornato.

Per valutare ogni sezione è possibile utilizzare il seguente sistema di valutazione: (1) Piano di investimento (2) Piano di finanziamento (3) Previsione finanziaria (4) Budget personale di sopravvivenza (5) Previsione dei flussi di cassa e (6) Punto di pareggio.

0. La sezione manca (non è stata presentata).
1. La sezione è stata presentata, ma mancano alcuni passaggi.
2. La sezione è stata terminata e tutti i passaggi sono stati completati. Tuttavia, mancano alcune informazioni o la sezione non è chiara come dovrebbe (struttura, chiarezza, comprensibilità, vocabolario appropriato, ecc.)
3. La sezione è stata terminata e tutti i passaggi sono stati completati. La sezione è facile da leggere e da capire, riporta le informazioni in modo chiaro e appropriato.

Va tenuto presente che il feedback scritto è molto più rilevante e utile per le e i partecipanti.

## **9. Materiali di supporto e riferimenti**

[ESP] Giménez, A. (2021) *Break Even: Qué es y Claves para Startups*. Lanzadera.  
<https://lanzadera.es/break-even/>

Prince's Trust (2015) *THE PRINCE'S TRUST BUSINESS PLAN PACK – THE GUIDE*. Prince's Trust Enterprise Program.

[https://documents.princes-trust.org.uk/BUSINESS\\_PLAN\\_2015.pdf](https://documents.princes-trust.org.uk/BUSINESS_PLAN_2015.pdf)

Prince's Trust (2015) *THE PRINCE'S TRUST BUSINESS PLAN PACK – THE BUSINESS PLAN*. Prince's Trust Enterprise Program.

[https://documents.princes-trust.org.uk/BusinessPlanPack\\_FINAL.pdf](https://documents.princes-trust.org.uk/BusinessPlanPack_FINAL.pdf)

Prince's Trust (2015) Help for young people business tools and resources. Enterprise Program.

<https://www.princes-trust.org.uk/help-for-young-people/tools-resources/business-tools/business-plans>

[CAT] Associació Catalana d'Universitats Públiques [ACUP] (2016) *Curs MOOC d'emprenedoria "Com crear la teva empresa"*. Fundació Princesa de Girona.

<https://www.fpdgi.org/ca/actualitat/noticies/curso-mooc-de-emprendimiento-como-crear-tu-empresa/>

[CAT] Consell Insular de Menorca [CIME] (2019) Guió per elaborar el Pla d'Empresa.

<https://www.cime.es/WebEditor/Pagines/guio%20pla%20d'empresa%20pdf.pdf>

[CAT] Consell Insular de Menorca [CIME] (2019) Plantilla Pla d'Empresa.

<https://www.cime.es/WebEditor/Pagines/plad'empresa%20web.doc>

[CAT] Cambra Comerç de Barcelona (2018) El pla de negoci com a eina de gestió estratègica - Model de Pla Empresa.

<https://www.cambrabcn.org/articles/pla-de-negoci>



## Unità 2.5: Sintesi e analisi SWOT

### Obiettivi

L'obiettivo di questa unità è quello di delineare e descrivere l'**analisi SWOT** e la sintesi del business plan.

### Contenuti

Questa unità copre i seguenti argomenti:

1. Analisi SWOT
  - Che cos'è l'analisi SWOT
  - Scopo e utilizzo dell'analisi SWOT
  - Come eseguire un'analisi SWOT
  - Punti di forza
  - Punti deboli
  - Opportunità
  - Minacce
2. Sintesi del progetto imprenditoriale
  - 2.1 Riassunto dell'attività
    - Esigenze da soddisfare
    - Soluzione, prodotti/servizi e proposta di valore
    - Descrizione dell'azienda e del team
    - Principali competitor
  - 2.2 Sintesi delle sezioni principali:
    - Piano di marketing
    - Operazioni commerciali
    - Piano finanziario
    - SWOT
  - 2.3 Obiettivi e strategia
  - 2.4 Situazione attuale
3. Progetto personale
4. Materiali di supporto e riferimenti bibliografici

### 1. Analisi SWOT

#### *Che cos'è l'analisi SWOT?*

L'acronimo inglese SWOT sta per punti di forza (*Strengths*), debolezze (*Weaknesses*), opportunità (*Opportunities*) e minacce (*Threats*). È un metodo di analisi e uno strumento che può aiutare ad analizzare un'azienda dall'interno e da una prospettiva esterna. Il suo scopo è quello di elaborare una strategia di successo per il futuro che, idealmente, si basi sui punti di forza e tragga il meglio dalle opportunità esistenti nell'ambiente. Permette, ad esempio, di identificare le aree aziendali che, se non protette o modificate, possono ostacolare il progresso o rendere vulnerabile l'azienda.

Un'analisi SWOT esamina i fattori interni ed esterni: i punti di forza e le debolezze sono interni all'azienda, mentre le opportunità e le minacce sono esterne. Questa analisi viene infatti spesso definita analisi interna-esterna. Nel condurre un'analisi SWOT, è importante riconoscere che alcuni fattori saranno interamente sotto il proprio controllo (è possibile prendere decisioni in merito), mentre altri non lo saranno.

Le analisi SWOT sono comunemente presentate visivamente utilizzando un formato a matrice. Questa rappresentazione visiva aiuta a organizzare e analizzare le informazioni in modo efficace.



Fonte: Elaborazione propria.

### ***Scopo e utilizzo dell'analisi SWOT***

Incorporare un'analisi SWOT nel business plan può migliorare notevolmente la comprensione dell'azienda e del suo ambiente. Un'analisi SWOT ben eseguita funziona come una tabella di marcia, attirando l'attenzione su aree importanti e fornendo indicazioni per azioni e considerazioni immediate. Un esame approfondito dell'azienda e del suo settore è intrinsecamente prezioso, in quanto consente di prendere decisioni strategiche e di attenuare in modo proattivo i rischi potenziali. Valutando i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce di un'azienda, un'analisi SWOT aiuta a identificare le aree di miglioramento, a pianificare il futuro e a riflettere su come capitalizzare le opportunità attuali.

Inoltre, un'analisi SWOT completa dovrebbe anche far luce sui potenziali ostacoli e fornire indicazioni su quando e come affrontarli. Poiché si basa su quattro fattori neutrali, un'analisi SWOT fornisce una valutazione meno distorta. Gli investitori, gli stakeholder, i membri del consiglio di amministrazione e persino i clienti apprezzano un'analisi SWOT obiettiva e ben presentata.

### ***Come eseguire un'analisi SWOT***

L'analisi è suddivisa in quattro sezioni: punti di forza, debolezze, opportunità e minacce - ognuna delle quali esplora i vantaggi e gli svantaggi rilevanti relativi all'azienda.

Il brainstorming è spesso un modo efficace per avviare un'analisi SWOT, in quanto comporta la stesura di elenchi. È sufficiente annotare tutte le osservazioni o le idee, per poi approfondirle o perfezionarle in un secondo momento. Quando si inizia a scrivere un elenco, il processo di riflessione e le ulteriori ricerche spesso stimolano e suggeriscono idee per altri elenchi. Inoltre, se si confrontano questi elenchi, si notano connessioni e contraddizioni che aiutano a evidenziare ed esplorare nuovi elementi.

Infine, è importante considerare che lo scopo dell'analisi SWOT è quello di creare piani d'azione.

- Una volta individuata un'opportunità, quali azioni intraprenderai per sfruttarla?
- Una volta identificato un punto debole, quali azioni intraprenderai per minimizzarlo?
- Una volta identificate diverse minacce, quali azioni metterai in atto per prevenirle o alleviarle?
- Una volta identificato un punto di forza, come potrai usarlo al meglio?

Procedura	Analisi SWOT								
Fase 1	<p><b>Crea un elenco di elementi per ogni casella dell'analisi SWOT.</b> È possibile utilizzare tecniche di creatività come il brainstorming e riflettere sulle domande chiave di ogni riquadro:</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Punti di forza</th> <th style="width: 50%;">Punti deboli</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosa fai bene?</li> <li>• A quali risorse uniche puoi attingere?</li> <li>• Quali sono i tuoi punti di forza secondo gli altri?</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosa potresti migliorare?</li> <li>• Dove hai meno risorse di altri?</li> <li>• Quali sono i punti deboli che gli altri potrebbero vedere?</li> </ul> </td> </tr> <tr> <th>Opportunità</th> <th>Minacce</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali opportunità ti si aprono?</li> <li>• Quali tendenze potresti sfruttare?</li> <li>• Come puoi trasformare i punti di forza in opportunità?</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali minacce potrebbero danneggiarti?</li> <li>• Cosa fa la concorrenza?</li> <li>• Quali sono i rischi derivanti dalle tue debolezze?</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Punti di forza	Punti deboli	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosa fai bene?</li> <li>• A quali risorse uniche puoi attingere?</li> <li>• Quali sono i tuoi punti di forza secondo gli altri?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosa potresti migliorare?</li> <li>• Dove hai meno risorse di altri?</li> <li>• Quali sono i punti deboli che gli altri potrebbero vedere?</li> </ul>	Opportunità	Minacce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali opportunità ti si aprono?</li> <li>• Quali tendenze potresti sfruttare?</li> <li>• Come puoi trasformare i punti di forza in opportunità?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali minacce potrebbero danneggiarti?</li> <li>• Cosa fa la concorrenza?</li> <li>• Quali sono i rischi derivanti dalle tue debolezze?</li> </ul>
Punti di forza	Punti deboli								
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosa fai bene?</li> <li>• A quali risorse uniche puoi attingere?</li> <li>• Quali sono i tuoi punti di forza secondo gli altri?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosa potresti migliorare?</li> <li>• Dove hai meno risorse di altri?</li> <li>• Quali sono i punti deboli che gli altri potrebbero vedere?</li> </ul>								
Opportunità	Minacce								
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali opportunità ti si aprono?</li> <li>• Quali tendenze potresti sfruttare?</li> <li>• Come puoi trasformare i punti di forza in opportunità?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali minacce potrebbero danneggiarti?</li> <li>• Cosa fa la concorrenza?</li> <li>• Quali sono i rischi derivanti dalle tue debolezze?</li> </ul>								
Fase 2	<b>Confronta i diversi elenchi, trova connessioni e contraddizioni ed esplora.</b>								
Fase 3	<b>Valuta, perfeziona e completa ogni elemento.</b>								
Fase 4	<p><b>Sviluppa strategie per sfruttare i punti di forza, affrontare le debolezze, capitalizzare le opportunità e mitigare le minacce.</b> Crea piani d'azione che specifichino le fasi, le risorse e i tempi di attuazione delle strategie. Considera piani di emergenza per affrontare potenziali rischi o eventi inaspettati legati alle minacce identificate. È importante dimostrare che l'analisi SWOT non è stata solo un esercizio teorico, ma che è stata sfruttata al massimo.</p>								
Nota	<i>Le fonti di informazione esterne (oltre a quelle interne) sono spesso molto preziose. Chiedi a persone esterne come vedono l'azienda: ti offriranno un punto di vista diverso che potrebbe risultare utile.</i>								

Qui di seguito forniamo alcune informazioni aggiuntive su ciascuna delle definizioni che potrebbero aiutare a identificare le questioni rilevanti in ogni casella.

### **Punti di forza**

I punti di forza comprendono le qualità eccezionali e gli aspetti distintivi dell'organizzazione che la differenziano dalla concorrenza. Considerate i vantaggi che l'azienda possiede rispetto ad altre, come la motivazione o la coesione interna del personale, l'accesso a risorse e tecnologie specifiche, i solidi processi di produzione, ecc.

Questi punti di forza sono fondamentali per il funzionamento dell'organizzazione, in quanto riflettono ciò che la fa eccellere. Quali sono gli aspetti che l'azienda svolge meglio di chiunque altro? Da quali valori fondamentali è guidata? Analizza la tua argomentazione esclusiva di vendita (USP) e inseriscila anche nella sezione Punti di forza.

Inoltre, adotta una prospettiva diversa e valuta i punti di forza che i tuoi competitor possono percepire nella tua organizzazione. Identifica i fattori che contribuiscono alla tua capacità di ottenere vendite prima di loro.

Ricorda che un aspetto della propria organizzazione può essere considerato un punto di forza solo se fornisce un chiaro vantaggio. Ad esempio, se tutti i competitor offrono prodotti di alta qualità, avere un processo produttivo di alta qualità diventa una necessità piuttosto che un punto di forza nel proprio mercato.

Linee guida:

- Identifica le qualità, le competenze o le risorse uniche che conferiscono alla tua azienda un vantaggio competitivo.
- Valuta il tuo marchio, la fedeltà dei clienti o le recensioni positive dei clienti.
- Analizza i vantaggi di costo, la qualità superiore dei prodotti o i processi efficienti che contribuiscono ai tuoi punti di forza.
- Considera le competenze, l'esperienza o le qualifiche dei membri del tuo team come punti di forza.
- Includi eventuali partnership distintive, collaborazioni o certificazioni di settore che aumentano la tua credibilità.

### ***Punti deboli***

Le debolezze, come i punti di forza, sono attributi intrinseci dell'organizzazione. Per identificarle è necessario guardare le aree aziendali interne che richiedono un miglioramento, quali le persone, le risorse, i sistemi e i processi, e le pratiche che dovrebbero essere evitate. È bene anche cercare il feedback di persone esterne, ad esempio altri attori dello stesso mercato, per comprendere come percepiscono l'azienda. Ci sono punti deboli che forse stai trascurando? Prendi il tempo necessario per analizzare i motivi per cui i competitor sono in vantaggio e per determinare le aree in cui non riesci a migliorare.

Il nostro consiglio è di essere onesti durante il processo di analisi SWOT. È fondamentale raccogliere tutte le informazioni necessarie per una valutazione valida e significativa. Essere realisti è fondamentale, così come affrontare tempestivamente le verità spiacevoli.

Linee guida:

- Identifica le aree in cui la tua azienda potrebbe essere carente rispetto ai competitor.
- Valuta eventuali lacune di competenze o carenze di esperienza all'interno del team.
- Valuta le potenziali limitazioni delle risorse, come vincoli finanziari o attrezzature insufficienti.
- Considera gli eventuali punti deboli della tua offerta di prodotti o servizi.
- Valuta il feedback dei clienti, i reclami o le recensioni negative per identificare le aree di miglioramento.
- Analizza tutte le inefficienze operative o le difficoltà che possono ostacolare la tua attività.

### ***Opportunità***

Le opportunità sono prospettive o aperture favorevoli che richiedono un'azione proattiva. Nascono da situazioni esterne (ambiente) e richiedono un approccio lungimirante. Le opportunità possono emergere dagli sviluppi del mercato, dai progressi tecnologici, dai

cambiamenti legislativi o dall'evoluzione del panorama industriale. Identificare e capitalizzare le opportunità può migliorare significativamente la competitività e la posizione dell'organizzazione sul mercato.

È bene considerare le opportunità a breve, medio e lungo termine. Anche piccoli vantaggi possono fare una notevole differenza. Rimanere informati sulle tendenze interessanti del mercato, indipendentemente dalla loro portata, è molto importante, perché potrebbero avere un impatto sulla vostra azienda.

È necessario monitorare i cambiamenti nelle politiche governative che possono essere rilevanti per il settore e rimanere in sintonia con i cambiamenti nei modelli sociali, nei profili della popolazione e negli stili di vita, in quanto possono presentare opportunità interessanti.

Linee guida:

- Identifica le tendenze di mercato emergenti, i cambiamenti nel comportamento dei consumatori o i nuovi segmenti di mercato.
- Valuta le aree di crescita potenziale o le esigenze dei clienti non sfruttate nel settore.
- Esplora partnership o collaborazioni che potrebbero portare a un'espansione dell'attività o a nuove opportunità.
- Valuta i progressi tecnologici che possono migliorare i prodotti, i processi o l'esperienza dei clienti.
- Considera i cambiamenti nelle normative o nelle politiche governative che potrebbero aprire nuovi mercati.
- Identifica le opportunità derivanti dalle tendenze sociali o ambientali che si allineano con l'attività.

### **Minacce**

Le minacce comprendono fattori esterni che possono influire negativamente sull'azienda, come i problemi della catena di approvvigionamento, l'evoluzione dei requisiti di mercato o la carenza di personale qualificato. È fondamentale anticipare e agire preventivamente contro queste minacce per evitare di bloccare la crescita e pagarne il prezzo.

È necessario valutare gli ostacoli che si incontrano nella distribuzione e nella vendita dei prodotti, così come notare i cambiamenti negli standard di qualità o nelle specifiche che possono richiedere aggiustamenti per mantenere una posizione di leadership. L'evoluzione della tecnologia può rappresentare una minaccia, ma anche un'opportunità.

Inoltre, è importante monitorare costantemente le attività della concorrenza e valutare se è necessario modificare l'orientamento dell'organizzazione per affrontare le sfide. Al contempo, è bene evitare di imitare ciecamente i competitor senza capire come ciò possa migliorare le proprie prestazioni.

Un altro consiglio è quello di valutare se l'azienda è particolarmente vulnerabile alle sfide esterne. Ad esempio, è possibile considerare fattori come l'elevato indebitamento o i problemi di liquidità che potrebbero rendere l'azienda suscettibile a cambiamenti di mercato anche minimi. Queste minacce possono avere un forte impatto, quindi è fondamentale tenere gli occhi ben aperti.

Linee guida:

- Identifica i fattori esterni che potrebbero potenzialmente danneggiare l'azienda.
- Valuta le pressioni competitive, compresi i nuovi ingressi o i competitor più forti.
- Valuta i cambiamenti del mercato, le mutate preferenze dei clienti o l'evoluzione degli standard del settore.
- Considera le potenziali interruzioni della catena di approvvigionamento, le fluttuazioni dei prezzi o la disponibilità di risorse chiave.
- Valuta i fattori economici, come inflazione, recessione o fluttuazioni valutarie.
- Identifica le potenziali sfide legali o normative che potrebbero avere un impatto sulle operazioni aziendali.

Completiamo questa sezione sull'analisi SWOT fornendo alcuni suggerimenti:

- È piuttosto frequente che un determinato aspetto possa essere considerato sia un punto di forza che una debolezza. Non è necessario preoccuparsi: l'importante è comprendere appieno i motivi per cui potrebbe essere un punto di forza e/o di debolezza e affrontarli con piani o azioni interne.
- Quando si esegue l'analisi SWOT, è bene concluderla con la definizione delle priorità e non dare priorità a più di 4-5 punti di forza, debolezze, minacce e opportunità. In totale, è preferibile non andare oltre i 20 punti. Questo semplificherà l'analisi, ma costringerà anche a riflettere su ciascuno di essi in modo dettagliato.
- È utile supportare ogni scelta con le prove necessarie. Ad esempio, perché ritenere che un dato elemento rappresenti davvero una debolezza? Quali sono le prove a favore di questa argomentazione? È solo un'opinione personale o ci sono dati concreti a sostegno di questa scelta? In che modo questa debolezza sta davvero limitando l'azienda?
- È sempre meglio affidarsi a più fonti di informazione, e non solo a quelle unilaterali, in modo da ascoltare diverse voci e avere più prove, se necessario.
- L'analisi SWOT è di solito interconnessa con le dichiarazioni di missione e visione. In effetti, la letteratura utilizza spesso le dichiarazioni di missione e visione dell'azienda come riferimento per l'analisi SWOT: in che modo un determinato punto di forza o un'opportunità facilita la realizzazione della missione? O al contrario, in che modo una debolezza o una minaccia potrebbero ostacolare il successo della missione?
- Talvolta l'analisi SWOT è accompagnata da una matrice di confronto. Questa matrice aiuta a identificare le strategie chiave da attuare alla luce dei risultati della SWOT. L'idea di base è che ci sia qualcosa che si possa fare (soprattutto internamente) per:
  - **Fare leva sui punti di forza** per sfruttare le opportunità dell'ambiente e ridurre al minimo le minacce.
  - **Minimizzare/superare le debolezze** per sfruttare le opportunità dell'ambiente e minimizzare le minacce.

Per ulteriori informazioni sulla matrice di confronto si veda, ad esempio:

- [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjdu0mYyBAxUkTaQEHSBzAZkQFnoECCMQAQ&url=https%3A%2F%2Fessay.utwente.nl%2F61680%2F1%2FBSc\\_S\\_ten\\_Have.pdf&usg=AOvVaw3ubWjF8WD\\_YVgUdyLh\\_SQn&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjdu0mYyBAxUkTaQEHSBzAZkQFnoECCMQAQ&url=https%3A%2F%2Fessay.utwente.nl%2F61680%2F1%2FBSc_S_ten_Have.pdf&usg=AOvVaw3ubWjF8WD_YVgUdyLh_SQn&opi=89978449)
- <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjdu0mYyBAxUkTaQEHSBzAZkQFnoECDkQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.studeersnel.nl%2Fnl%2Fdocument%2Fde-haagse-hogeschool%2Fbusiness-plan-project%2Fswot-confrontation-matrix%2F7944168&usg=AOvVaw189IdpAq43v4Le4BIVsS4r&opi=89978449>

- [https://medium.com/@mowleshaperumal\\_76804/swot-analysis-for-your-business-plan-8a4633c17580](https://medium.com/@mowleshaperumal_76804/swot-analysis-for-your-business-plan-8a4633c17580)

### [ATTIVITÀ - UNITÀ 2.5: ANALISI SWOT]

In questa attività, le e i partecipanti svilupperanno una prima versione della loro analisi SWOT.

- La classe forma gruppi di 3-4 persone. Un membro di ogni gruppo assume il ruolo di CEO (capo dell'azienda) e fa un riassunto della stessa (ad esempio, l'idea imprenditoriale e il modello di business). Il resto del gruppo assume il ruolo di membri del team. Insieme, come team, seguono le fasi dell'analisi SWOT e possono porre domande al CEO per ottenere chiarimenti.
- A turno, tutti i membri dei gruppi svolgono l'attività. Il corpo formativo dovrebbe incoraggiare le e i partecipanti a chiedere pareri alle e ai compagni, ad essere aperti e flessibili quando ricevono i feedback e a offrire i loro punti di vista.
- La formatrice o il formatore condivide con la classe le principali problematiche, lacune o preoccupazioni emerse durante l'attività.

**IMPORTANTE:** la formatrice o il formatore dovrebbe girare per la classe e controllare i progressi delle e degli studenti ascoltando i loro ragionamenti e fornendo un feedback immediato. Inoltre, è estremamente importante che i membri dei gruppi varino a ogni sessione in modo che ognuno abbia la possibilità di collaborare con persone diverse e sviluppare la capacità di creare rete con potenziali imprenditrici e imprenditori e altre competenze trasversali (ad esempio, negoziare o risolvere conflitti).

## **2. Sintesi del progetto imprenditoriale**

La sintesi del progetto (*executive summary*), pur essendo solitamente la prima sezione del documento, va scritta per ultima. È la parte cruciale del documento di presentazione, poiché potrebbe essere l'unica ad essere letta se si ha poco tempo a disposizione. Il suo scopo è quello di fornire una panoramica dell'attività, in modo che il lettore, dopo averla sfogliata, ne comprenda l'essenza e sviluppi l'interesse a continuare a leggere. Questa sezione deve quindi racchiudere gli elementi chiave del business plan e deve essere concisa (non superare le due pagine).

Esistono numerosi modi per strutturare e organizzare l'*executive summary*. Nella maggior parte dei casi, si tratta principalmente di un riassunto delle diverse sezioni del business plan. Di seguito è riportata una struttura generale:

- Riassunto dell'attività (riassunto dell'Unità 2.1).
  - Esigenze da soddisfare
  - Soluzione, prodotti/servizi e proposta di valore
  - Descrizione dell'azienda e del team
  - Principali competitor
- Sintesi delle altre sezioni principali:
  - Piano di marketing
  - Operazioni commerciali
  - Piano finanziario
  - SWOT
- Obiettivi e strategia
- Situazione attuale

## 2.1 Sintesi dell'attività

Nelle seguenti sessioni è necessario riassumere i risultati della ricerca di mercato, compresi i principali trend di mercato, i dati demografici del pubblico di riferimento e una valutazione della concorrenza.

- **Esigenze da soddisfare**  
Qui è necessario inserire l'esigenza del mercato attuale coperto e descrivere il pubblico di riferimento, identificando e riassumendo le esigenze principali e i punti dolenti del mercato di riferimento.
  
- **Soluzione, prodotti/servizi e proposta di valore**  
In questa sezione bisogna specificare qual è l'idea di business: in che modo l'azienda soddisferà le esigenze identificate? Cosa venderà? Dove? A chi?  
Indicare i prodotti o servizi principali aiuta il lettore a capire il valore offerto dall'azienda. Pertanto, è bene evidenziare le caratteristiche o i vantaggi unici che differenziano l'offerta da quella dei competitor.
  
- **Descrizione dell'azienda e del team**  
È necessario fornire una panoramica concisa dell'azienda, includendo il nome, la sede e una breve descrizione delle sue attività principali.  
Presentare i membri chiave del team ed evidenziare la loro esperienza e competenza può infondere fiducia nei potenziali investitori o stakeholder. Inoltre, è un modo per dimostrare di avere un team capace di realizzare il piano aziendale.
  
- **Principali competitor**  
Identificando i principali competitor è possibile dimostrare che è stata condotta una ricerca di mercato e si è consapevoli del panorama competitivo. È bene indicare brevemente i principali competitor e il modo in cui l'azienda si differenzia da loro.

## 2.2 Sintesi delle sezioni principali

### Piano di marketing

Qui è possibile riassumere l'approccio di marketing e di vendita: strategie di acquisizione dei clienti di riferimento, proposte di vendita uniche, branding, strategie di prezzo, canali di distribuzione e attività promozionali. È necessario sottolineare come i gli sforzi di marketing aiutino a raggiungere e attrarre i clienti, a creare consapevolezza del marchio e a promuovere le vendite.

Questa sezione serve a dimostrare di avere una comprensione del panorama di mercato, dei clienti di riferimento e di come si ha intenzione di raggiungerli e coinvolgerli.

### Operazioni commerciali

In questa sezione è necessario descrivere il modello di business e i flussi di reddito, il modo in cui si pensa di generare reddito e raggiungere la redditività, fornendo una panoramica di come l'attività sarà strutturata e gestita quotidianamente. A tale scopo, è bene includere aspetti chiave come i processi di produzione, la gestione della catena di approvvigionamento, i canali di distribuzione e qualsiasi operazione o vantaggio competitivo.

Questa sezione aiuta gli investitori e gli stakeholder a capire come funziona l'azienda e in che modo fornirà i suoi prodotti o servizi.



### **Piano finanziario**

Qui è necessario inserire gli aspetti finanziari dell'attività, comprese le proiezioni dei ricavi, le previsioni di spesa, l'analisi dei flussi di cassa, la valutazione della redditività e i requisiti di finanziamento.

Questa sezione dimostra la redditività e la sostenibilità finanziaria dell'azienda.

### **SWOT**

Includere la sintesi dell'analisi SWOT nell'executive summary permette di illustrare il proprio pensiero strategico e la consapevolezza del mercato.

### **2.3 Obiettivi e strategia**

È opportuno descrivere brevemente gli obiettivi aziendali e le strategie che saranno adottate per raggiungerli. Questa sezione fornisce una visione di alto livello dei piani e permette ai lettori di comprendere l'orientamento e la direzione dell'azienda.

Si suggerisce di elencare da tre a cinque obiettivi, dividendoli in brevi (un anno), medi (tre anni) e a lungo termine (oltre cinque anni).

### **2.4 Situazione attuale**

Questa sezione fornisce una panoramica dello stato attuale dell'azienda e di eventuali risultati o traguardi importanti. Aiuta gli investitori e gli stakeholder a valutare i progressi e il potenziale dell'azienda.

## *[ATTIVITÀ - UNITÀ 2.5: SINTESI DEL PROGETTO IMPRENDITORIALE]*

In questa attività, le e i partecipanti dovranno pianificare i contenuti del loro executive summary.

- La formatrice e o il formatore chiede a ogni partecipante di esaminare individualmente le sezioni della propria sintesi. Per ogni sezione, è necessario esaminare il business plan e determinare le informazioni più importanti da includere nella sintesi. Non è necessario scrivere tutto l'executive summary; basta delineare i contenuti che si pensa di includere. Se lo desidera, ogni partecipante può già iniziare a selezionare o estrarre le informazioni dal proprio business plan e scriverle nel riassunto.

**IMPORTANTE:** prima di iniziare l'attività, la formatrice o il formatore deve approvare lo schema di ciascun partecipante.

**IMPORTANTE:** la formatrice o il formatore dovrebbe girare per la classe e controllare i progressi delle e degli studenti ascoltando i loro ragionamenti e fornendo un feedback immediato.

## **3. Progetto personale**

### **Attività preliminare alla sessione di revisione del progetto personale:**

1. Le e i partecipanti possono terminare la stesura delle sezioni dell'analisi SWOT e della sintesi e ricevere un feedback concreto.

2. Le e i partecipanti continuano a monitorare il processo del loro progetto personale (ad esempio, il processo di design thinking).

Prima della sessione, le e i partecipanti dovranno scrivere l'analisi SWOT e le sezioni del sommario (riviste in classe) nei loro modelli di business plan.

#### ***Sessione di revisione del progetto personale:***

1. La formatrice o il formatore revisiona il compito e fornisce un feedback, commentando le informazioni incluse e quelle mancanti.
2. Ogni partecipante aggiorna la formatrice o il formatore in merito al proprio progetto e discutono insieme delle fasi successive.

#### ***[ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE 6 - ANALISI SWOT E SINTESI]***

Le e i partecipanti inviano il loro business plan aggiornato.

Per valutare la sezione dell'analisi SWOT è possibile utilizzare il seguente sistema di valutazione.

0. La sezione manca (non è stata presentata).
1. La sezione è stata presentata, ma mancano alcuni passaggi.
2. La sezione è stata terminata e tutti i passaggi sono stati completati. Tuttavia, mancano alcune informazioni o la sezione non è chiara come dovrebbe (struttura, chiarezza, comprensibilità, vocabolario appropriato, ecc.).
3. La sezione è stata terminata e tutti i passaggi sono stati completati. La sezione è facile da leggere e da capire, riporta le informazioni in modo chiaro e appropriato.

Per valutare la sezione del sommario è possibile utilizzare il seguente sistema di valutazione.

0. La sezione manca (non è stata presentata).
1. La sezione è stata presentata, ma mancano alcune parti.
2. La sezione è stata completata e non ci sono parti mancanti. Tuttavia:
  - Mancano alcune informazioni importanti che dovrebbero essere riportate nella sintesi di un progetto, oppure alcune informazioni non sono chiare come dovrebbero (struttura, chiarezza, comprensibilità, vocabolario appropriato, ecc.)
  - La sintesi non fornisce un quadro chiaro dell'azienda e del suo modello di business.
3. La sezione è stata terminata e tutte le parti sono state completate. Il sommario è in generale facile da leggere e da capire. Tuttavia, mancano alcune informazioni specifiche rilevanti o alcune parti potrebbero essere più chiare.
4. La sezione è stata terminata e tutte le parti sono state completate. L'executive summary è di facile lettura e comprensione; riporta tutte le informazioni in modo chiaro e appropriato.

Va tenuto presente che il feedback scritto è molto più rilevante e utile per le e i partecipanti.

#### ***4. Materiali di supporto e riferimenti bibliografici***

Mind Tools Content Team (2023) *SWOT Analysis - Understanding Your Business, Informing Your Strategy*. Mindtools.

<https://www.mindtools.com/amtbj63/swot-analysis>

SCORE (April 16th, 2023) *SWOT Analysis Worksheet*. SCORE.

<https://www.score.org/resource/template/swot-analysis-worksheet>

Prince's Trust (2015) *THE PRINCE'S TRUST BUSINESS PLAN PACK – THE GUIDE*. Prince's Trust Enterprise Program.

[https://documents.princes-trust.org.uk/BUSINESS\\_PLAN\\_2015.pdf](https://documents.princes-trust.org.uk/BUSINESS_PLAN_2015.pdf)

Prince's Trust (2015) *THE PRINCE'S TRUST BUSINESS PLAN PACK – THE BUSINESS PLAN*. Prince's Trust Enterprise Program.

[https://documents.princes-trust.org.uk/BusinessPlanPack\\_FINAL.pdf](https://documents.princes-trust.org.uk/BusinessPlanPack_FINAL.pdf)

Prince's Trust (2015) Help for young people business tools and resources. Enterprise Program.

<https://www.princes-trust.org.uk/help-for-young-people/tools-resources/business-tools/business-plans>

[CAT] Associació Catalana d'Universitats Públiques [ACUP] (2016) *Curs MOOC d'emprenedoria "Com crear la teva empresa"*. Fundació Princesa de Girona.

<https://www.fpdgi.org/ca/actualitat/noticies/curso-mooc-de-empredimiento-como-crear-tu-empresa/>

[CAT] Consell Insular de Menorca [CIME] (2019) *Guió per elaborar el Pla d'Empresa*.

<https://www.cime.es/WebEditor/Pagines/guio%20pla%20d'empresa%20pdf.pdf>

[CAT] Consell Insular de Menorca [CIME] (2019) *Plantilla Pla d'Empresa*.

<https://www.cime.es/WebEditor/Pagines/plad'empresa%20web.doc>

[CAT] Cambra Comerç de Barcelona (2018) *El pla de negoci com a eina de gestió estratègica - Model de Pla Empresa*.

<https://www.cambrabcn.org/articles/pla-de-negoci>

## **Unità 3: Comunicare il business plan**

### **Obiettivi**

L'obiettivo di questa unità è quello di porre le basi per una comunicazione efficace del business plan (pitching) in modo da ottenere l'accesso agli investitori e il sostegno all'idea imprenditoriale. Inoltre, questa unità assiste le e i partecipanti nella preparazione del pitch e nella sua presentazione formale.

### **Contenuti**

Questa unità copre i seguenti contenuti:

1. Obiettivo del pitch
2. Personal branding
3. Presentazione dell'idea imprenditoriale e del business plan
  - a. Preparare il lancio
  - b. Struttura del pitch (3-15 min.)
  - c. Elevator pitch (30 sec.)
4. Consigli degli investitori: cosa fare e cosa non fare
5. Progetto personale
6. Materiali di supporto e riferimenti bibliografici

L'insegnamento dell'unità 3 o di alcune sottounità può essere attribuito a una o un docente esterno, purché quest'ultima/o si attenga ai contenuti e alla struttura della sessione (cfr. ATTIVITÀ - UNITÀ 3: CONSIGLI PER L'INSEGNAMENTO).

### **1. Obiettivo del pitch**

Un pitch è una presentazione concisa e persuasiva di un'idea, di un prodotto, di un servizio o di un progetto, che ha lo scopo di convincere un pubblico a sostenere, investire o intraprendere un'azione sulla proposta. In genere, il pitch viene presentato in modo breve ed efficace, in modo da catturare l'attenzione del pubblico. I pitch sono comunemente utilizzati in vari contesti, come riunioni di lavoro (con potenziali partner), startup in cerca di finanziamenti (con potenziali investitori) o presentazioni di vendita (con potenziali clienti).

L'obiettivo di un pitch è coinvolgere il pubblico, generare interesse e trasmettere chiaramente il valore e i vantaggi dell'idea presentata. Un pitch ben fatto deve rispondere alle esigenze e agli interessi degli ascoltatori, dimostrando al contempo il potenziale di successo o di risultati positivi. I pitch possono variare in lunghezza, a seconda del contesto e del pubblico, ma a prescindere dal formato, devono essere coinvolgenti, avvincenti e memorabili. Questa unità aiuta proprio ad affrontare questi aspetti e a realizzare un pitch di successo.

### **2. Personal branding**

Presentare la propria idea imprenditoriale significa comunicare un'immagine personale da cui gli investitori, i potenziali partner e i clienti trarranno, consciamente o inconsciamente, determinate impressioni e interpretazioni. In "What Investors Look for in Entrepreneurs

(2021), Zbierowska descrive ciò che gli investitori cercano nelle imprenditrici e negli imprenditori, ovvero una serie di caratteristiche che vanno oltre gli aspetti commerciali. In tal senso, le qualità personali dell'imprenditrice o dell'imprenditore giocano un ruolo fondamentale. Pertanto, quando si presenta un pitch è necessario tenere a mente che si sta presentando anche sé stessi.

### **Trasmettere fiducia e autenticità**

Un buon consiglio è quello di infondere sicurezza nella presentazione rimanendo autentici (rivedere l'Unità 5 del Corso 1 per le abilità di presentazione efficaci), dimostrando di credere nel valore della propria idea. È bene assicurarsi che la presentazione sia in linea con il marchio, che rifletta i valori, i punti di forza e le competenze personali e che rafforzi l'immagine che si vuole trasmettere al pubblico. Una buona strategia è fare appello alle emozioni degli ascoltatori mostrando passione e un entusiasmo genuino per la propria idea, in modo da essere il più convincenti possibili.

### **Evidenziare le competenze personali**

Quando si presenta un pitch, è importante evidenziare la propria esperienza e i risultati raggiunti più pertinenti, dimostrando al pubblico che le proprie competenze e conoscenze sono perfettamente in linea con la realizzazione dell'idea imprenditoriale.

Tuttavia, gli investitori non guarderanno unicamente alle competenze e alle conoscenze, ma anche a fattori più personali, come la passione, la dedizione, lo slancio e l'impegno necessari a trasformare una visione in realtà. È quindi utile citare esperienze personali passate o risultati che facciano emergere la disciplina necessaria per perseguire gli obiettivi prefissati. Inoltre, è possibile utilizzare le tecniche di storytelling per condividere il proprio percorso personale e le esperienze pregresse. Umanizzare il pitch condividendo aneddoti personali rilevanti può rendere la presentazione più coinvolgente e memorabile.

**Obiettivo generale:** dimostrare di avere le conoscenze, la passione, la fiducia e la disciplina per realizzare l'idea imprenditoriale.

## **3. Presentazione dell'idea imprenditoriale e del business plan**

In questa sezione verrà descritto come preparare ed eseguire un pitch efficace. L'attenzione si concentrerà su un'opportunità di presentazione già concordata, come la ricerca di un finanziamento, un incontro d'affari o una presentazione di vendita. È tuttavia importante comprendere il pitching come un'abilità comunicativa quotidiana per trasmettere un'idea in modo persuasivo.

### ***a) Preparare il pitch***

#### **Conoscere il proprio pubblico.**

Prima di iniziare a creare un pitch, è necessario condurre qualche ricerca sul proprio pubblico. Di chi si tratta? Quali sono i loro interessi? Cosa stanno cercando esattamente? Capire il pubblico di riferimento aiuterà ad adattare il messaggio in modo che sia pertinente e attraente per quel gruppo specifico e a sottolineare come l'azienda si allinei con i suoi interessi. Inoltre, ciò permette di evidenziare meglio le soluzioni che l'azienda potrebbe offrire (come può rispondere a tali esigenze). Infine, è necessario adattare il linguaggio al pubblico di destinazione e considerare anche le sue caratteristiche

demografiche. In breve, sapere a chi ci si rivolge permette di redigere il messaggio nel modo migliore possibile.

### **Definire l'obiettivo.**

Un altro importante requisito è stabilire un obiettivo chiaro per focalizzare meglio il messaggio. L'obiettivo della presentazione è attirare investitori, acquisire nuovi clienti o trovare partner strategici?

Ad esempio, per attirare gli investitori è possibile evidenziare il potenziale di crescita, la scalabilità e la redditività a lungo termine dell'azienda, sottolineando il modello di ricavi, i margini di profitto, il ritorno sull'investimento per i potenziali investitori, le proiezioni finanziarie, ecc. Nonostante quanto detto sopra, è bene ricordare che la priorità è concentrarsi sulle caratteristiche uniche del proprio prodotto o servizio e sul modo in cui esso risponde a una significativa lacuna del mercato.

Quando ci si rivolge a nuovi clienti, una buona strategia è dimostrare come il proprio prodotto o servizio risolva direttamente il loro problema specifico. Ad esempio, è possibile mostrare testimonianze di clienti soddisfatti per costruire fiducia e credibilità, oppure fornire offerte speciali o sconti esclusivi per incentivare un'azione immediata. Inoltre, è fondamentale utilizzare un linguaggio persuasivo e delle immagini che facciano appello alle emozioni e ai desideri dei potenziali clienti.

Se l'obiettivo è trovare dei partner strategici, è necessario presentare una proposta di collaborazione chiara e ben definita, delineando i vantaggi reciproci della partnership. Ad esempio, è possibile mostrare come i propri punti di forza possano creare un vantaggio competitivo sul mercato. In questo contesto, è necessario essere pronti a discutere le risorse e le competenze specifiche che l'azienda apporterà alla partnership. Nel Corso 5 sono disponibili ulteriori informazioni su come preparare e affrontare le trattative.

### ***b) Struttura del pitch (3-15 minuti)***

Un pitch non ha una durata specifica e concordata; può durare 30 secondi (elevator pitch), 3 minuti o 15 minuti. Di seguito si riporta la struttura tipicamente utilizzata per i pitch che durano dai 3 ai 15 minuti. Per quelli di durata inferiore, si consiglia di concentrarsi sulle *frasi in corsivo* che delineano gli aspetti fondamentali. Man mano che la durata del pitch aumenta, è possibile includere dati più convincenti.

#### ***Introduzione***

*Breve presentazione personale e una panoramica dell'idea imprenditoriale.*

#### ***Problema e potenziale di mercato***

*Descrizione chiara del problema o dell'esigenza che il prodotto o servizio soddisfa sul mercato.*

Inoltre, è necessario presentare una valutazione della portata del problema, direttamente correlata alle dimensioni del mercato potenziale per il prodotto o servizio.

Per presentare il problema, è possibile:

- Utilizzare immagini per rappresentare il problema da risolvere.
- Rispondere alla domanda "perché è un problema serio?"
- Rispondere alla domanda "quanti individui vivono questo problema e sono interessati a risolverlo?", evitando discorsi tecnici e troppe statistiche.

- Quantificare il problema con alcuni dati (es. quantità di acqua sprecata, numero di incidenti stradali), cercando di evitare discorsi tecnici e troppe statistiche.
- Cercare di costruire una storia intorno al problema.

### Storytelling

Per quanto riguarda l'ultimo punto (costruire una storia), le storie che hanno una componente emotiva vengono ricordate più facilmente. Per avere un impatto maggiore si consiglia quindi di raccontare una storia che riguardi le sfide reali dei clienti: in questo modo, il pubblico si sentirà più coinvolto.

Dopo aver mostrato il problema, è possibile completare la storia offrendo una soluzione per presentare la sezione successiva (in alternativa, questa parte può essere raccontata direttamente nella sezione successiva). La narrazione deve essere convincente e proporre una soluzione, un rimedio al problema individuato che abbia un valore tale da indurre all'acquisto e all'investimento.

Le persone ricorderanno le sensazioni che la storia ha suscitato in loro. Le storie danno significato a idee che a volte sono difficili da immaginare.

### **Soluzione e proposta di valore**

*La soluzione dev'essere presentata in modo chiaro e conciso, evidenziando i benefici e i vantaggi e spiegando cosa rende unica l'idea imprenditoriale e perché questo prodotto o servizio è migliore delle alternative esistenti.*

Dimostrare il legame tra il problema e la soluzione proposta è fondamentale. Ciò può essere fatto spiegando il proprio approccio alla soluzione del problema e illustrando nel dettaglio la soluzione, includendo esempi o casi d'uso per illustrarne l'efficacia, mostrando i risultati delle prestazioni del prototipo, utilizzando immagini dei test effettuati dagli utenti sul prototipo e mostrando le loro opinioni e i loro feedback.

Per completare questa sezione, suggeriamo di rispondere alle seguenti domande:

- Cosa rende la tua soluzione sufficientemente competitiva sul mercato?
- Perché le persone dovrebbero scegliere questa soluzione rispetto alle altre opzioni disponibili?

In questa fase è necessario descrivere chiaramente la proposta di valore e l'argomentazione esclusiva di vendita, spiegare in dettaglio cosa rende l'idea unica e preziosa per i clienti, identificarne le caratteristiche più innovative, evidenziare i vantaggi tangibili e intangibili offerti dal prodotto o servizio e il modo in cui quest'ultimo soddisfa le esigenze del mercato target.

In questa sezione è possibile mostrare e spiegare le soluzioni già esistenti e confrontarle con la propria, evidenziandone i vantaggi e l'innovazione.

### **Mercato di riferimento**

*Definire il mercato di riferimento e presentare/introdurre le dimensioni e il potenziale del mercato.*

### **Modello di business**

*Descrivere come si intende generare le entrate e qual è la strategia per ottenere la redditività.*

## **Team**

*Se l'azienda include un team, presentare brevemente i membri principali e le loro competenze.*

## **Piano finanziario**

*Presentare gli aspetti finanziari dell'azienda, comprese le proiezioni dei ricavi, la struttura dei costi e i requisiti di finanziamento. Evidenziare il potenziale ritorno sull'investimento per gli investitori e la sostenibilità finanziaria complessiva dell'impresa.*

Proiezioni delle entrate: evidenziare le proiezioni dei ricavi è importante perché dimostra il potenziale successo finanziario dell'impresa. Gli investitori vogliono vedere il potenziale di generazione di ricavi dell'azienda e come può essere redditizia nel lungo periodo.

Sostenibilità finanziaria: è necessario discutere la sostenibilità finanziaria dell'impresa, mostrando come il proprio modello di business sia progettato per garantire un successo a lungo termine. Gli investitori sono interessati a imprese che possono mantenere la redditività e crescere in futuro.

Ritorno potenziale sugli investimenti (ROI): è una metrica finanziaria utilizzata per valutare la redditività e l'efficienza di un investimento rispetto al suo costo. Il ROI misura il rendimento (guadagno o perdita) generato da un investimento rispetto al costo iniziale dello stesso. È espresso in percentuale:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ritorno totale}}{\text{Capitale investito netto}} \times 100$$

Esempio:

$$\text{ROI} = \frac{2,200\text{€}}{10,000\text{€}} \times 100 = 22\%$$

In questa fase è necessario affrontare il potenziale ROI, sottolineando i potenziali profitti (o altri vantaggi) che gli investitori possono aspettarsi dall'investimento nell'azienda, compresi i guadagni finanziari previsti e i tempi per raggiungerli.

Requisiti di finanziamento: è necessario indicare chiaramente i requisiti di finanziamento, in particolare l'entità del capitale necessario e come si pensa di utilizzare i fondi per raggiungere tappe specifiche.

Struttura dei costi: è necessario fare un breve riferimento alle spese principali legate alla gestione dell'azienda.

## **Invito all'azione**

*Cosa vuoi che faccia il tuo pubblico dopo aver ascoltato la presentazione?*

La presentazione può concludersi con un invito all'azione più completo e chiaro. Se l'obiettivo è cercare investitori, si consiglia di specificare i termini e le condizioni dell'investimento. Se invece ci si rivolge a clienti o partner, è bene fornire informazioni su come entrare in contatto o partecipare al progetto.



## **Esempio:**

### **Introduzione**

"Salve a tutte e tutti. Mi chiamo Mark e oggi sono entusiasta di presentarvi UrbanGarden, un'azienda che si dedica alla trasformazione di paesaggi urbani in fiorenti centri di produzione alimentare sostenibile".

### **Problema**

"Come ben sappiamo, l'insicurezza alimentare è un problema crescente nelle aree urbane. Molti quartieri non hanno accesso a prodotti freschi e nutrienti, con conseguenti disparità di salute e scelte alimentari limitate per i residenti".

### Narrazione:

"Vi presento Maria, una madre single che lavora sodo e che vive in un deserto alimentare, un'area con un accesso limitato ai prodotti freschi. Nonostante i suoi sforzi, Maria faticava a fornire ai suoi figli una dieta equilibrata, perché il negozio di alimentari più vicino era a chilometri di distanza".

### **Soluzione**

"Noi di UrbanGarden abbiamo intravisto l'opportunità di cambiare questa situazione. Per questo abbiamo sviluppato Greenscape, una soluzione di coltivazione verticale che porta prodotti freschi e locali direttamente nelle comunità urbane".

### Collegamento tra problema e soluzione:

"Greenscape è un innovativo sistema di coltivazione verticale che utilizza spazi urbani inutilizzati, come tetti e muri, per coltivare un'ampia varietà di verdure ed erbe. Collocando queste fattorie direttamente all'interno dei quartieri, i residenti come Maria possono accedere a prodotti freschi e a prezzi accessibili a pochi passi dalle loro case".

### **Proposta di valore/USP**

"Ciò che contraddistingue Greenscape è il suo design modulare e scalabile, che ci permette di adattare ogni fattoria alle esigenze uniche della comunità che serve. Le nostre fattorie sono completamente automatizzate e utilizzano tecnologie all'avanguardia per ottimizzare l'uso dell'acqua e l'efficienza energetica, rendendole una soluzione sostenibile e rispettosa dell'ambiente".

### Esempi e prototipi

"L'anno scorso abbiamo sperimentato Greenscape in un quartiere a basso reddito e l'impatto è stato davvero notevole. I residenti non solo hanno ottenuto un facile accesso ai prodotti freschi, ma hanno anche sperimentato un senso di orgoglio e di appartenenza nel coltivare la loro fattoria locale. Incoraggiati da questo successo, siamo ansiosi di espandere Greenscape ad altre comunità bisognose".

### **Mercato di riferimento**

"Il nostro mercato di riferimento principale comprende i quartieri urbani poco serviti, le cooperative alimentari, i ristoranti e le scuole che vogliono incorporare prodotti freschi nei loro menù e nei loro programmi educativi".

### **Modello di business**

"Offriamo Greenscape attraverso un modello di partnership con organizzazioni comunitarie e imprese locali. Insieme, creiamo un ecosistema di agricoltura urbana sostenibile che va a beneficio di tutte le parti interessate. Il nostro obiettivo è rendere Greenscape finanziariamente accessibile alle comunità, consentendo loro di diventare autosufficienti per quanto riguarda l'approvvigionamento alimentare".

## **Team**

"Permettetemi di presentarvi il nostro appassionato team, composto da esperte ed esperti di agricoltura, sostenibilità e sviluppo comunitario:

Anna - Capo agricoltrice: con un background in agronomia e agricoltura urbana, Anna ha una profonda conoscenza delle pratiche di agricoltura sostenibile. La sua esperienza garantisce il successo e l'efficienza delle nostre fattorie Greenscape.

David - Direttore della tecnologia: la competenza di David nella tecnologia d'avanguardia guida l'automazione e l'ottimizzazione dei nostri sistemi agricoli. Il suo lavoro sull'irrigazione intelligente e sulla gestione dell'energia migliora l'ecocompatibilità della nostra soluzione.

Emily - Specialista in sensibilizzazione della comunità: l'impegno di Emily per lo sviluppo della comunità e l'impatto sociale guida i nostri sforzi di sensibilizzazione. Il suo lavoro con i leader locali assicura che Greenscape raggiunga i quartieri che ne hanno più bisogno.

Michael - Responsabile dello sviluppo aziendale: l'esperienza di Michael nei modelli di business e nelle partnership sostenibili alimenta i nostri piani di crescita e di espansione. La sua competenza nel creare alleanze strategiche porta Greenscape in nuovi mercati.

Insieme, ci impegniamo a realizzare la nostra visione di creare ambienti urbani sicuri dal punto di vista alimentare e prosperi".

## **Piano finanziario**

"Prendiamoci un momento per esplorare il piano finanziario che sostiene la crescita e l'impatto di UrbanGarden".

### Proiezioni delle entrate

"Il nostro modello di ricavi si basa su un sistema di abbonamento per le organizzazioni partner, che comprende costi di installazione, costi di servizio mensili e costi di manutenzione continua per ogni installazione Greenscape. Nel primo anno di attività, prevediamo di generare 200.000 euro di entrate, con un tasso di crescita annuale moderata del 30% negli anni successivi".

### Struttura dei costi

"Per garantire un modello aziendale valido e mantenere la redditività, abbiamo analizzato attentamente la nostra struttura dei costi. I componenti chiave dei costi includono lo sviluppo tecnologico, le spese operative, la manodopera, il marketing e la ricerca. Man mano che ci espanderemo, sfrutteremo le economie di scala per ottimizzare l'efficienza operativa.

"Per garantire la sostenibilità finanziaria e gestire le spese, le nostre principali componenti di costo per il primo anno includono (SLIDE):

- Sviluppo tecnologico e prototipazione: 50.000€
- Spese operative: 50.000€
- Lavoro (compresi gli stipendi del team): 70.000€
- Marketing: 15.000€
- Ricerca iniziale: 10.000€
- Costo totale: 195.000€"

### Requisiti di finanziamento

"Per accelerare la nostra crescita e stabilire Greenscape in almeno cinque grandi centri urbani entro i prossimi due anni, stiamo cercando 150.000€ di finanziamento iniziale. Questo capitale sarà destinato principalmente alla ricerca e allo sviluppo, all'espansione del mercato, alle iniziative di marketing e alla creazione di partnership strategiche."

"Siamo aperti a esplorare varie opzioni di finanziamento, tra cui finanziamenti azionari, sovvenzioni e investimenti strategici da parte di investitori focalizzati sull'impatto e organizzazioni allineate con la nostra missione".

#### Sostenibilità finanziaria

"Garantire la sostenibilità finanziaria a lungo termine di UrbanGarden è al centro della nostra strategia aziendale. Come azienda socialmente consapevole, ci impegniamo a generare ritorni sia finanziari che sociali."

"Le nostre proiezioni finanziarie prudenti indicano un punto di pareggio entro la fine del terzo anno. Diamo priorità alla responsabilità fiscale e alla sostenibilità per garantire un impatto positivo sulle comunità urbane e sui nostri investitori".

#### **Invito all'azione**

"Vi invitiamo a unirvi a UrbanGarden in questo viaggio di trasformazione. Che siate investitori, leader di comunità o sostenitrici e sostenitori di sistemi alimentari sostenibili, lavoriamo insieme per coltivare un futuro più verde e più sano per le nostre città."

#### **Conclusione**

"Grazie per il vostro tempo e la vostra attenzione. Crediamo di poter ridefinire il modo in cui affrontiamo la produzione alimentare nelle aree urbane. Ora non vedo l'ora di ascoltare i vostri pensieri e di rispondere alle vostre domande".

#### ***c) Elevator pitch (30 secondi)***

L'*elevator pitch* è così chiamato perché la sua durata è paragonata a quella di un viaggio in ascensore, che in genere dura dai 30-60 secondi ai 2 minuti.

L'obiettivo dell'*elevator pitch* è quello di raccontare il proprio prodotto e di suscitare l'interesse del pubblico in un breve lasso di tempo.

L'*elevator pitch* deve essere incentrato su:

- Cosa fa l'azienda/il prodotto/il servizio
- Chi sono i clienti
- Perché l'azienda/prodotto/servizio è migliore della concorrenza
  - Evidenziare l'argomentazione esclusiva di vendita (USP)
- Come verrà consegnato il prodotto/servizio alla clientela

#### **4. Consigli degli investitori: cosa fare e cosa non fare**

Bonnie (2021) ha presentato i consigli di cinque investitori su cosa fare e cosa non fare quando si realizza un pitching. Alcuni suggerimenti includono:

##### **Cose da fare:**

- Sottolineare le proprie qualifiche e competenze uniche che rappresentano un vantaggio rispetto agli altri. Evidenziare ciò che differenzia l'azienda/prodotto/servizio dalla concorrenza.
- Presentare il piano finanziario, spiegando i principali flussi di entrate. Dimostrare perché il problema individuato è redditizio, come la soluzione proposta è praticabile e descrivere la strategia utilizzata per generare ricavi.
- Analizzare le tendenze di mercato che guidano il prodotto. Gli investitori apprezzano il fatto di essere informati: è bene sfruttare questa opportunità per insegnare loro qualcosa di nuovo e fare un'impressione positiva.
- Preparare un opuscolo dettagliato sull'azienda, ricordando che la presentazione non deve basarsi esclusivamente su di esso. L'opuscolo deve essere in grado di "stare in piedi da solo" e consentire agli investitori di approfondire le idee proposte.

#### **Cose da non fare:**

- Leggere il discorso o concentrarsi troppo sullo schermo. È bene entrare stabilire una connessione con gli investitori attraverso il contatto visivo e il linguaggio del corpo, seguendo pratiche di presentazione efficaci.
- Essere vaghi su come verrà utilizzato l'investimento. È importante indicare chiaramente a cosa serviranno i fondi raccolti e perché questa tempistica è essenziale.
- Concludere con una generica slide "Q&A" (domande e risposte). È più interessante concludere con una slide che rimanga impressa nella mente degli investitori, che lasci un impatto duraturo anche dopo il meeting.
- Evitare di parlare di aree problematiche o rischiose. Al contrario, è bene riconoscere e affrontare le potenziali preoccupazioni per costruire fiducia e sicurezza, piuttosto che lasciare i dubbi in sospeso.

**Nota bene:** il pitching è un'opportunità unica per ottenere un feedback. Non fartela scappare!

#### *[ATTIVITÀ - UNITÀ 3: CONSIGLI SUL PITCH]*

L'obiettivo di questa attività è fare in modo che le e i partecipanti imparino cosa è giusto fare in un pitch dall'esperienza di un investitore reale.

1. Il corpo formativo invita una o un docente ospite (investitore, business angel, venture capital, ecc.) a spiegare alla classe quali sono gli aspetti più importanti in un pitch. L'ospite può anche essere invitato a spiegare i contenuti dell'unità, purché:
  - Spieghi cosa mette in evidenza nei suoi pitch in qualità di imprenditrice o imprenditore.
  - Risponda alle domande delle e degli studenti e fornisca spunti e consigli.

### [ATTIVITÀ - UNITÀ 3: PRESENTAZIONI DI PITCHING]

L'obiettivo di questa attività è consentire alle e ai partecipanti di preparare un pitch di 3 minuti. Questa attività richiederà una sessione supplementare.

- Una volta completata l'unità, la formatrice o il formatore chiede alle e ai partecipanti di preparare un pitch secondo i criteri indicati. Nella sessione successiva, ogni partecipante realizzerà un pitch e il resto della classe lo valuterà utilizzando il seguente modello:

Criteri di valutazione: contenuti del pitch	Sì/No
L'oratrice/l'oratore <b>si presenta</b>	
L'oratrice/l'oratore descrive chiaramente il problema o l'esigenza a cui il prodotto/servizio risponde.	
La <b>descrizione del problema è supportata</b> da uno dei seguenti elementi: immagini, numero di individui interessati, dati o narrazione.	
L'oratrice/l'oratore <b>presenta la soluzione</b> al problema.	
Le informazioni sulle slide aiutano a comprendere le spiegazioni e <b>non contengono informazioni superflue.</b>	
L'oratrice/l'oratore illustra la <b>proposta di valore</b> o l'USP del prodotto o del servizio (ad esempio, evidenziandone i benefici e i vantaggi; spiegandone l'unicità; descrivendo perché è un'innovazione; sottolineandone le caratteristiche, ecc.).	
A supporto della spiegazione della soluzione vengono utilizzati <b>esempi</b> , casi d'uso, prototipi, schizzi, dimostrazioni video.	
Il <b>collegamento tra il problema e la soluzione</b> è chiaro.	
Le modalità di vendita del prodotto/servizio e le modalità di generazione dei ricavi ( <b>modello di business</b> ) sono chiare.	
È chiaro chi sono i membri del <b>team</b> e quali sono i loro compiti (anche se c'è un solo membro).	
Sono evidenziati i principali aspetti <b>finanziari</b> dell'azienda. Segnare "sì" se sono presenti almeno due dei seguenti elementi: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Struttura dei costi</li> <li>- Proiezioni delle entrate</li> <li>- Sostenibilità finanziaria dell'impresa (come il modello di business è stato concepito per garantire il successo a lungo termine)</li> <li>- Requisiti di finanziamento</li> <li>- Rendimento potenziale dell'investimento per gli investitori (rendimento totale che gli investitori potrebbero ricevere)</li> </ul>	
L'oratrice/l'oratore <b>conclude con un invito all'azione:</b> fornisce informazioni al pubblico su come entrare in contatto, collaborare o impegnarsi nel progetto.	
Voto (numero totale di "Sì"):	0/12
<b>Commenti e feedback: suggerire miglioramenti e modifiche.</b>	

- **IMPORTANTE:** distribuire questo modello prima della sessione di pitching. In questo modo, la valutazione viene utilizzata come strumento di apprendimento e le oratrici/gli oratori possono basare le loro presentazioni sull'insieme dei criteri di valutazione.
- **IMPORTANTE:** svolgere una sessione di tutoraggio individuale per aiutare le e i partecipanti a preparare la presentazione. Per le linee guida e i modelli sulle abilità di presentazione verbali e non verbali, fare riferimento al Corso 1 "Imprenditorialità e competenze trasversali" Unità 5 "Comunicazione efficace". Chiedere alla classe di

recuperare e consultare i feedback ricevuti nelle loro presentazioni del Corso 1 e di pensare a come applicare i miglioramenti proposti.

- Nella sessione di pitching, ogni studentessa o studente presenterà la propria attività e il resto della classe (oltre al corpo formativo, se possibile) valuterà la presentazione utilizzando il modello apposito. Le e i partecipanti dovranno annotare e registrare il voto dato a ogni oratrice/oratore.
- Dopo ogni presentazione, l'oratrice/oratore deve ricevere un feedback dal tutor, dal docente ospite e dai compagni.
- Le e i partecipanti scrivono le principali conclusioni del feedback ricevuto e stabiliscono un piano d'azione per migliorare le loro presentazioni future.
- **IMPORTANTE:** ogni studentessa e studente deve realizzare un pitch. È necessario impostare un timer di tre minuti in modo che tutte e tutti abbiano a disposizione lo stesso lasso di tempo.

NOTA: se si è d'accordo, questa attività può essere integrata con una valutazione delle capacità comunicative della o dello studente (non solo dei contenuti del suo intervento). Ad esempio, è possibile chiedere a metà della classe di valutare i contenuti dell'intervento utilizzando il modello mostrato sopra e chiedere all'altra metà di utilizzare il modello sottostante per valutare le abilità comunicative:

<b>Criteri di valutazione: comunicazione verbale</b>	<b>Sì/No</b>
L'oratrice/oratore cattura l'attenzione del pubblico (ad esempio, ponendo domande, raccontando una storia o usando frasi come "immaginate di").	
Il discorso è chiaro e di facile comprensione.	
La durata non supera il limite di tempo.	
Il discorso sembra naturale (non memorizzato o letto).	
Le informazioni sulle slide supportano la presentazione e sono necessarie.	
<b>Criteri di valutazione: comunicazione non verbale</b>	<b>Sì/No</b>
L'oratrice/oratore è rivolto verso il pubblico.	
L'oratrice/oratore cammina in modo da distrarre il pubblico.	
L'oratrice/oratore muove i piedi nervosamente.	
L'oratrice/oratore muove le mani in base a ciò che sta spiegando (gesti naturali).	
L'oratrice/oratore sorride e la sua espressione facciale è coerente con il messaggio.	
L'oratrice/oratore guarda a tutti gli ascoltatori.	
L'oratrice/oratore è il più vicino possibile al pubblico, senza che vi siano elementi fisici rilevanti che si frappongano.	
Voto (numero totale di "Sì"):	0/12
<b>Commenti e feedback: suggerire miglioramenti e modifiche.</b>	

Dopo ogni presentazione, le studentesse e gli studenti possono scambiarsi i ruoli.

## 5. Progetto personale

### *Attività preliminare alla sessione di revisione del progetto personale:*

1. Le e i partecipanti preparano la loro presentazione per la sessione successiva e sciolgono eventuali i dubbi (vedi ATTIVITÀ - UNITÀ 3: PRESENTAZIONI DI PITCHING).

Prima della sessione, le e i partecipanti dovranno preparare le slide per il pitch e delineare i contenuti da presentare. Se possibile, dovrebbero esercitarsi diverse volte prima della sessione. L'ideale sarebbe che la o il partecipante presentasse il pitch durante la sessione di tutoraggio individuale, in modo da ricevere feedback e suggerimenti per migliorare il pitch prima di presentarlo alla classe.

### ***Sessione di revisione del progetto personale:***

1. La o il partecipante mostra alla formatrice o al formatore il proprio pitch e riceve un feedback. Idealmente, potrebbe presentare il pitch nella sessione di mentoring. In questa fase è possibile discutere delle informazioni presentate e di quelle mancanti. Inoltre, la formatrice o il formatore fornisce un feedback sulle capacità comunicative verbali e non verbali.

### ***[ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE 7 - PRESENTAZIONI DI PITCHING]***

In questo caso, le e i partecipanti non devono consegnare alcun compito. La formatrice o il formatore dovrà sommare i voti ricevuti da ogni studentessa e studente.

Per esempio:

Voto della formatrice/del formatore (70%) - se partecipa anche la o il docente esterno, la percentuale può essere divisa in due (35% formatrice/formatore, 35% docente esterno)

+

Media dei voti delle e dei compagni di classe (30%)

=

-/12

Formula di esempio:

$$\text{Voto del compito 7} = \text{Voto dello studente} \times 0'7 + \text{Media dei voti della classe} \times 0'3$$

Va tenuto presente che il feedback scritto è molto più rilevante e utile per le e i partecipanti.

## **6. Materiali di supporto e riferimenti bibliografici**

National Institution for Transforming India (2017) *My Business Pitch*. Atal Innovation Mission.

<https://aim.gov.in/pdf/Business-pitch-template.pdf>

Badea, C. (2022) *LEARNING MATERIAL for green entrepreneurs*. CESIE the world only one creature.

<https://cesie.org/media/gea-learning-material-en.pdf>

Badea, C. (2022) *TRAINING GUIDE for youth workers, teachers, educators, facilitators*. CESIE the world only one creature.

<https://cesie.org/media/gea-training-guide-en.pdf>

Zbierowska, B. (March 25<sup>th</sup>, 2021) *What Investors Look for in Entrepreneurs*. LinkedIn

<https://www.linkedin.com/pulse/what-investors-look-entrepreneurs-beata-zbierowska/>

Accion Opportunity Fund. *What do Investors Look for in a Partner? A 10-Point Checklist*. AoFund.

<https://aofund.org/resource/what-do-investors-look-for/>

Bonnie, E. (January 30<sup>th</sup>, 2021) *Dos and Don'ts of the Startup Pitch: Expert Advice from 5 Famous Investors*. Wrike.

<https://www.wrike.com/blog/startup-pitch-expert-advice-from-famous-investors/>

University of New South Wales -Sidney (UNSW) *Business Plan & Pitching Workshop - Peter Farrell Cup Entrepreneurial Challenge*. Australian school of business.

[https://www.business.unsw.edu.au/research-site/centreforinnovationandentrepreneurship-site/news-site/Documents/PFC Business Plan and Pitching Guide.pdf](https://www.business.unsw.edu.au/research-site/centreforinnovationandentrepreneurship-site/news-site/Documents/PFC%20Business%20Plan%20and%20Pitching%20Guide.pdf)

## **Corso 4 – Valutazione e feedback**

La valutazione del corso si basa sulla somma delle attività di valutazione svolte durante le unità del corso.



# **YOPEVA Entrepreneur: Corso 4: Modello di business plan**

A cura di: Andreu Albert (UB), Pedro Gallo (UB)  
Versione V.3.  
Data: 18/09/23

## Indice

Indice.....	2
Sintesi (ultima sessione).....	4
Esigenze da soddisfare .....	4
Soluzione, prodotti/servizi e proposta di valore .....	4
Descrizione dell'azienda e del team.....	4
Principali competitor .....	4
Piano di marketing .....	4
Operazioni commerciali .....	4
Piano finanziario.....	4
SWOT .....	4
Obiettivi e strategia .....	4
Situazione attuale.....	4
Attività e prodotti .....	4
Segmenti di clientela .....	5
Concorrenza .....	5
Piano di marketing .....	6
Prodotto .....	6
Prezzo .....	6
Luogo (distribuzione).....	6
Promozione .....	6
Struttura organizzativa e del personale.....	7
Struttura organizzativa (analisi).....	7
Previsioni .....	8
Attuazione .....	8
Controllo.....	8
Operazioni commerciali .....	8
Fornitori.....	8
Piano di produzione .....	9
1. Processo di produzione .....	9
2. Costo unitario .....	9
Strutture .....	9
Attrezzatura .....	9
Spedizioni e adempimenti.....	9
Pagamento .....	10
Inventario .....	10

Piano finanziario e previsioni .....	10
Costi di avviamento - Piano di investimento .....	10
Piano di finanziamento.....	11
Previsioni finanziarie: vendite e costi.....	11
Budget personale di sopravvivenza.....	11
Previsione del flusso di cassa .....	11
Punto di pareggio .....	12
Analisi SWOT .....	12

## **Sintesi (ultima sessione)**

Ricorda di integrare le sezioni seguenti con i risultati della ricerca di mercato.

### **Esigenze da soddisfare**

Spiega l'esigenza del mercato attuale che stai coprendo e descrivi il pubblico di riferimento. Identifica e riassume le esigenze principali e i punti dolenti del tuo mercato.

### **Soluzione, prodotti/servizi e proposta di valore**

Presenta la soluzione: come soddisferai le esigenze identificate? Cosa venderai? Presenta i prodotti o i servizi principali ed evidenzia le caratteristiche o i vantaggi unici che differenziano la tua offerta da quella dei competitor.

### **Descrizione dell'azienda e del team**

Fornisci una panoramica dell'azienda: nome, sede e una breve descrizione delle attività.

Presenta i membri del team evidenziando le loro esperienze e competenze.

### **Principali competitor**

Indica i tuoi principali competitor e come la tua azienda si differenzia da loro.

### **Piano di marketing**

Riassume il tuo approccio di marketing e vendita: acquisizione di clienti, proposte di vendita uniche, branding, strategie di prezzo, canali di distribuzione e/o attività promozionali.

### **Operazioni commerciali**

Spiega il modello di business e i flussi di reddito (processi di produzione, gestione della catena di approvvigionamento, canali di distribuzione, ecc.).

### **Piano finanziario**

Delinea gli aspetti finanziari della tua attività, comprese le proiezioni dei ricavi, le previsioni di spesa, l'analisi dei flussi di cassa, la valutazione della redditività e i requisiti di finanziamento.

### **SWOT**

Includi una sintesi dell'analisi SWOT.

### **Obiettivi e strategia**

Illustra brevemente i tuoi obiettivi aziendali e le strategie che utilizzerai per raggiungerli.

### **Situazione attuale**

Fornisci un'istantanea dello stato attuale dell'azienda: cita i risultati o gli aspetti più importanti.

## **Attività e prodotti**

**Fase 1: specifica cosa vuoi vendere: un prodotto, un servizio o entrambi?**

**Fase 2: descrivi il prodotto o il servizio principale che venderai.** Se il prodotto è complesso, è consigliabile includere una rappresentazione visiva, come un'immagine/diagramma o qualsiasi altro strumento di supporto visivo.

**Fase 3: giustifica il prodotto stesso, le sue caratteristiche e il suo design sulla base della ricerca di mercato.**

**Fase 4: illustra i vari tipi di prodotti o servizi che offrirai.** Ad esempio, se vendi magliette, potresti indicare i colori e le taglie specifiche disponibili in magazzino. Se sei un idraulico, potresti avere servizi separati per le proprietà commerciali, per le abitazioni e così via.

**Fase 5: se non intendi vendere diversi tipi di prodotti o servizi sin da subito, spiega il motivo di questa decisione e specifica quando (in termini di tempo) pensi di metterli in commercio.** Ciò potrebbe essere dovuto a ricerche di mercato condotte su un campione di prodotti o servizi, o al desiderio di aspettare di avere un reddito/entrata stabile prima di espandere la propria gamma di offerte.

## Segmenti di clientela

**Fase 1: specifica se i tuoi clienti sono persone fisiche, aziende o entrambi.** La base clienti può comprendere entrambe le categorie.

**Fase 2: descrivi i tuoi clienti tipici/standard (dati demografici e psicografici) e le loro esigenze (se necessario, identifica più segmenti).** Ad esempio, se i tuoi clienti sono persone fisiche, fornisci un'idea generale della loro fascia d'età e del loro livello di reddito. Se i tuoi clienti sono aziende, specifica il settore in cui operano e le dimensioni.

**Fase 3: spiega cosa spinge i tuoi clienti ad acquistare il tuo prodotto o servizio.** Indica in quali situazioni i clienti potrebbero voler acquistare il tuo prodotto o servizio: quando acquistano il prodotto o servizio? Cosa li spinge ad acquistare?

**Fase 4: descrivi le loro esigenze e approfondisci i fattori che influenzano la scelta dei tuoi clienti di acquistare da un'azienda.** Ad esempio, considera fattori quali l'esperienza, la vicinanza o la tendenza percepita di un particolare prodotto.

**Fase 5: condividi informazioni su eventuali vendite precedenti dei tuoi prodotti o servizi.** Includi dettagli sul numero di vendite effettuate e sui ricavi generati. Se possibile (riservatezza), fornisci un elenco dei clienti e dei dettagli delle vendite.

**Fase 6: parla dei clienti che aspettano con ansia di fare un acquisto da te.** Invita i potenziali clienti a scrivere una "lettera di intenti" che esprima il loro interesse ad acquistare il tuo prodotto o servizio e allega queste lettere nel business plan.

## Concorrenza

**Fase 1: identifica almeno cinque dei tuoi principali competitor.**

**Fase 2: raccogli dati rilevanti su ogni competitor:**

- Chi è
- Qual è la sua posizione
- Prodotti o servizi offerti
- Prezzi delle offerte
- Dimensioni dell'azienda
- Punti di forza principali
- Valore aggiunto (fase 3)

**Fase 3: descrivi la tua USP e indica, per ciascun competitor, il motivo per cui i clienti dovrebbero preferire i tuoi prodotti o servizi ai suoi.**

## **Piano di marketing**

Ricordate di integrare le sezioni seguenti con i risultati della vostra ricerca di mercato.

### **Prodotto**

**Fase 1: spiega brevemente come i tuoi prodotti o servizi risolvono un problema specifico o soddisfano le esigenze o i desideri dei consumatori.**

**Fase 2: giustifica l'adeguatezza del prodotto tramite le ricerche di mercato.**

### **Prezzo**

**Fase 1: definisci il prezzo del prodotto.**

**Fase 2: giustifica il prezzo in termini di:**

- Valore percepito e accessibilità per il cliente: spiega come il prezzo si allinea al pubblico di riferimento
- Competitività (rispetto ai prezzi della concorrenza)
- Obiettivi di prezzo
- Profitti e costi

### **Luogo (distribuzione)**

**Fase 1: descrivi i canali di distribuzione che utilizzerai.**

**Fase 2: giustifica la tua scelta in base all'ambiente di mercato: caratteristiche dei clienti e della concorrenza.**

**Fase 3: descrivi i sistemi/opzioni di pagamento scelti e come si allineano al mercato di riferimento in termini di convenienza e preferenze.**

### **Promozione**

**Fase 1: descrivi l'immagine del marchio (logo, colori, design, ecc.).**

**Fase 2: spiega come l'immagine del marchio si allinea con il pubblico di riferimento e l'ambiente di mercato (ad esempio, la concorrenza: altri marchi, prodotti, ecc.).**

**Fase 3: descrivi i canali promozionali scelti e giustifica la scelta (costo, pubblico target, concorrenza, ecc.) e i costi.** In questo caso il costo si riferisce al prezzo di utilizzo dei canali, non alla campagna o all'annuncio in sé (fase 4).

**Fase 4: descrivi il metodo: tipo, progetto, quantità, pianificazione, costo, ecc.** Ad esempio:

- Pubblicità per la stampa: dimensioni, colore, design, numero, durata, costo, ecc.
- Biglietto da visita o volantino: materiali, informazioni su di essi, quali e quante persone si occuperanno del design, chi li stamperà, come verranno distribuiti, costo, ecc.
- Marketing diretto: metodo, costo, come troverai i contatti dei potenziali clienti, ecc.
- Social media (vedi Guida del Prince's Trust, 2015):
  - Cosa vuoi ottenere dai social network e come coinvolgerai i tuoi clienti? Per esempio, creerai un blog per dare ai clienti una visione interna dell'azienda o fare in modo che forniscano un feedback sul design dei prodotti?
  - Quali sono i siti di networking preferiti dal tuo mercato di riferimento e per quali scopi?
  - In che modo le attività aziendali sui siti di social network vengono tenute separate da quelle personali?
  - In che modo il social network dell'azienda si collega al sito web o ad altri materiali promozionali, eventi, ecc.? In che modo le tue attività commerciali sui social network sono separate da quelle personali?
- Fiere: descrivi gli eventi, i costi, l'importanza della partecipazione, il tuo piano, ecc.
- Sito web: spiega il design, le funzionalità, chi si occuperà della progettazione, della costruzione e della manutenzione, il costo, ecc.

**Fase 5: giustifica la scelta del metodo.** Considera i costi, il pubblico target, l'efficacia, la concorrenza, ecc.

**Fase 6: includi esempi, schizzi, prototipi, video promozionali, ecc.**

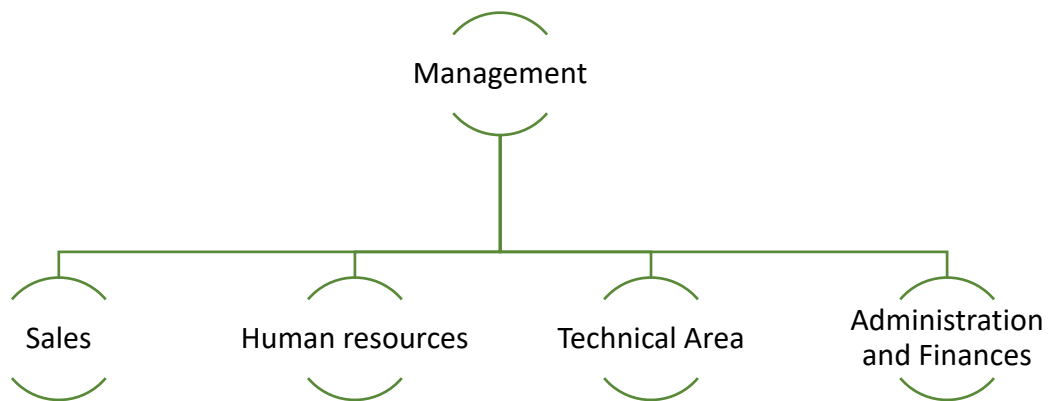
## Struttura organizzativa e del personale

### Struttura organizzativa (analisi)

**Fase 1: descrivi la struttura organizzativa dell'azienda.**

- Nel caso in cui vi sia un team:
  - Spiega chi ricoprirà ciascuna funzione (vedi grafico sopra) e i compiti che svolgeràà.
  - Descrivi come funziona la comunicazione interna (gerarchia, riunioni, ecc.).
  - Descrivi il funzionamento del processo decisionale.
  - Stabilisci i compensi per ciascun dipendente.
- Nel caso in cui vi sia un'unica persona:
  - Esplicita che si è l'unico dipendente a tempo pieno dell'azienda.
  - Stabilisci le funzioni e i compiti che coprirai (vedi il grafico precedente) e specifica se assumerai dei collaboratori per supportare il flusso di lavoro e colmare eventuali lacune in termini di competenze o funzioni.
  - Stabilisci il tuo compenso.

**Fase 2: crea un organigramma che riporti le informazioni della fase 1.** Assegna a ogni membro del team una funzione o responsabilità. Puoi anche indicare dei collaboratori, soprattutto se sei l'unico dipendente.



## Previsioni

**Fase 1: descrivi la possibile struttura organizzativa.** Illustra le posizioni nuove che saranno necessarie e gli altri cambiamenti previsti.

## Attuazione

**Fase 1: descrivi le modalità di reclutamento dei candidati.** Spiega come funzionerà il processo di selezione: canali di pubblicazione e distribuzione delle offerte di lavoro, metodi e fasi del processo (ad esempio, colloqui) e criteri di selezione.

## Controllo

**Fase 1: descrivi le modalità di valutazione delle prestazioni per ogni posizione.** Includi eventuali metriche, procedure o valutazioni che verranno impiegate per garantire il buon funzionamento dell'azienda.

**Fase 2: descrivi il processo di feedback interno.** Spiega come i dipendenti o i manager comunicheranno con i superiori e viceversa. Inoltre, spiega come verrà raccolto e preso in considerazione il feedback dei dipendenti o dei manager.

## Operazioni commerciali

### Fornitori

**Fase 1: elenca tutti i materiali e gli elementi che dovrai richiedere ai fornitori.**

**Fase 2: per ogni elemento, descrivi le condizioni e i costi del fornitore scelto.**

**Fase 3: giustifica la scelta del fornitore finale.** Perché hai scelto di lavorare con questo fornitore e non con altri?



## Piano di produzione

### 1. Processo di produzione

**Fase 1: descrivi gli input e come avviene il processo di trasformazione per produrre il prodotto o fornire il servizio.** È necessario spiegare in dettaglio come vengono modificati i materiali in ingresso, indicando chi esegue le modifiche, i metodi utilizzati, gli strumenti impiegati e altri dettagli rilevanti.

### 2. Costo unitario

**Fase 1: elenca tutti i costi variabili e i relativi prezzi.**

**Fase 2: elenca tutti i costi fissi e i relativi prezzi.**

**Fase 3: calcola il prezzo che ogni costo rappresenta per un'unità.**

**Fase 4: somma tutti i costi per unità.**

### Strutture

**Fase 1: identifica le strutture necessarie per la tua attività.**

**Fase 2: descrivi le caratteristiche di ogni struttura scelta e giustifichane l'adeguatezza.** Spiega le caratteristiche effettive della struttura, le dimensioni, l'ubicazione e altri aspetti rilevanti. Valuta l'importanza di questi aspetti per l'azienda. Puoi anche includere dettagli sul processo di selezione.

**Fase 3: stabilisci se si intende affittare, acquistare o se si è già proprietari delle strutture.** Descrivi il prezzo della struttura, il budget, i costi stimati, ecc.

**Fase 4: spiega la manutenzione delle strutture e gli eventuali requisiti di conformità e normativi.**

### Attrezzatura

**Fase 1: identifica i tipi specifici di attrezzature necessarie per le attività aziendali.** Se necessario, crea un elenco con tutti gli elementi.

**Fase 2: descrivi la funzionalità e lo scopo di ciascuna apparecchiatura.**

**Fase 3: specifica intendi acquistare, noleggiare o utilizzare attrezzature condivise.** Illustra il piano di approvvigionamento delle attrezzature, compresi i costi stimati e i fornitori.

**Fase 4: spiega i requisiti di manutenzione o riparazione dell'apparecchiatura, nonché eventuali considerazioni di carattere normativo o di conformità.**

**Fase 5: considera le esigenze future di attrezzature e i piani di espansione in funzione della crescita dell'azienda.**

### Spedizioni e adempimenti

**Fase 1: identifica i metodi di spedizione ed evasione che intendi utilizzare e giustifichane l'adeguatezza in termini di logistica.** In questa sezione l'attenzione si concentra sui requisiti logistici e distributivi del prodotto, quindi la giustificazione deve basarsi sulle operazioni aziendali. Ricordiamo che nella sezione del Piano di marketing

"Luogo (distribuzione)" questi metodi sono stati spiegati e giustificati in termini di ambiente di mercato.

**Fase 2: descrivi i partner logistici o le società di trasporto con cui lavorerai.** Illustra le loro condizioni, costi, termini, ecc. Includi qualsiasi altra considerazione sui costi associati alla spedizione e all'adempimento.

**Fase 3: fornisci una tempistica stimata per l'elaborazione e la consegna degli ordini.** Spiega come rispetterai le scadenze e i requisiti di consegna.

**Fase 4: discuti di eventuali sistemi di tracciamento delle spedizioni e di gestione della logistica.** Affronta il tema del servizio clienti e dei protocolli di comunicazione relativi alla spedizione.

## **Pagamento**

**Fase 1: descrivi i metodi di pagamento disponibili, come contanti, carte di credito, piattaforme online, ecc.** Includi eventuali partnership con sistemi di pagamento o istituti finanziari.

**Fase 2: spiega come gestirai i processi di fatturazione e di bollettazione.** Includi la frequenza e i metodi di generazione. Illustra i sistemi o i software automatizzati che utilizzerai per la fatturazione.

**Fase 3: delinea le procedure per la gestione di rimborsi, chargeback e controversie.**

**Fase 4: considera i requisiti di conformità normativa relativi ai pagamenti e spiega le misure di sicurezza adottate per proteggere le informazioni sui pagamenti dei clienti.**

*Nota: ricorda che il prezzo è stato definito nel Piano di marketing e giustificato in termini di costi e ambiente di mercato. Questa sezione è incentrata sulla logistica e sulle operazioni.*

## **Inventario**

**Fase 1: descrivi il tuo approccio alla gestione delle scorte, compresa l'acquisizione delle materie prime e il controllo dei prodotti finiti.** Includi gli strumenti o i sistemi che utilizzerai per monitorare accuratamente le scorte. Spiega come intendi prevedere la domanda e stabilire i livelli ottimali di inventario. Illustra le strategie per ridurre al minimo l'obsolescenza e le scorte di magazzino. Discuti le partnership o le relazioni con i fornitori per garantire una catena di approvvigionamento affidabile.

**Fase 2: delinea le misure di controllo della qualità per mantenere l'integrità dell'inventario e spiega come monitorerai le prestazioni dell'inventario utilizzando le metriche chiave.**

## **Piano finanziario e previsioni**

### **Costi di avviamento - Piano di investimento**

**Fase 1: elenca gli elementi necessari per svolgere le attività dell'azienda.**

**Fase 2: determina il costo dell'investimento e la vita utile di ciascun elemento.**

## Piano di finanziamento

**Fase 1: descrivi i tuoi finanziamenti e le loro fonti.** Ricorda che il finanziamento necessario si baserà sul piano di investimento.

**Fase 2: spiega le condizioni e le implicazioni dell'ottenimento dei fondi.** Rispondi alla domanda: quali sono le condizioni per ottenere questo finanziamento e come influirà sull'azienda? Ciò include aspetti quali i tassi di interesse, i termini di rimborso, i requisiti di garanzia e gli effetti potenziali sul flusso di cassa e sulla redditività dell'azienda.

## Previsioni finanziarie: vendite e costi

**Fase 1: crea un foglio di calcolo (con i nomi dei mesi nelle colonne, a partire dal mese in cui si intende iniziare a vendere prodotti/servizi).**

**Fase 2: stima le vendite mensili:**

- Fai una stima realistica del numero di prodotti/servizi che pensi di poter vendere al giorno.
- Moltiplica questo importo per il numero di giorni di attività settimanali.
- Moltiplica il risultato per 4,348 (numero medio di settimane in un mese).

**Fase 3: calcola i ricavi e i costi delle vendite mensili:**

- Moltiplica il numero di vendite per il prezzo di un prodotto/servizio.
- Moltiplica il numero di vendite per il costo di un prodotto/servizio.

**Fase 4: completa il foglio di calcolo (fase 1) con i ricavi e i costi mensili, considerando le variazioni delle vendite in alcuni mesi.**

## Budget personale di sopravvivenza

Secondo la guida di The Prince's Trust, un budget di sopravvivenza è un calcolo dell'importo mensile necessario per coprire le spese di vita.

**Fase 1: compila un elenco completo di tutte le varie spese sostenute mensilmente e sommale per ottenere le spese mensili.** Per le voci a costo variabile, stima l'importo medio che spendi di solito al mese. Escludi da questo elenco tutte le spese legate all'azienda. Ecco un elenco che potrebbe aiutarti a stimare le spese: mutuo o affitto, bollette delle forniture (acqua, gas, elettricità, telefono, wi-fi, ecc.), generi alimentari, abbigliamento, tasse, assicurazioni, altre spese di proprietà (ad esempio l'auto: tasse, assicurazione e manutenzione), intrattenimento e abbonamenti (pasti, bevande, cinema, palestra, sport, ecc.), risparmi, ecc.

**Fase 2: somma tutti i redditi percepiti mensilmente per ottenere il reddito mensile.**

**Fase 3: sottrai le spese mensili dalle entrate mensili per calcolare il profitto mensile necessario per coprire le spese personali.** Tieni presente che non tutti i mesi possono funzionare allo stesso modo.

## Previsione del flusso di cassa

**Fase 1: crea un foglio di calcolo in cui le colonne rappresentano il numero di mesi che si desidera prevedere; la prima colonna indica il nome dell'elemento d'interesse.**

**Fase 2: nelle righe superiori, indica le fonti di reddito (una per riga) e somma gli importi.** Questo potrebbe includere le vendite (dalle previsioni finanziarie), i finanziamenti, il denaro, ecc.

**Fase 3: di seguito, ripeti il processo con i pagamenti, elencando tutti i costi (il denaro che esce dall'azienda) e sommando gli importi.**

**Fase 4: nelle righe inferiori, indica il saldo del mese (sottrai il totale dei costi dal totale delle entrate) e indica il saldo di chiusura (aggiungi o sottrai il saldo del mese al saldo iniziale).**

### Punto di pareggio

**Fase 1: calcola il margine di contribuzione: dividi la differenza tra il prezzo di vendita e i costi variabili per il prezzo di vendita.**

$$\text{Margine di contribuzione} = \frac{\text{Prezzo} - \text{Costo variabile}}{\text{Prezzo}}$$

**Fase 2: per ottenere il punto di pareggio, dividi il costo totale del flusso di cassa (in un anno) per il margine di contribuzione (la quantità di denaro che bisogna generare all'anno per coprire i costi).**

$$\text{Punto di pareggio} = \frac{\text{Costi totali}}{\text{Margine di contribuzione}}$$

## Analisi SWOT

**Fase 1: crea un elenco di elementi per ogni casella dell'analisi SWOT.** È possibile utilizzare tecniche di creatività come il brainstorming e riflettere sulle domande chiave di ogni riquadro:

<b>Punti di forza</b>	<b>Debolezze</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosa fai bene?</li> <li>• A quali risorse uniche puoi attingere?</li> <li>• Quali sono i tuoi punti di forza secondo gli altri?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosa potresti migliorare?</li> <li>• Dove hai meno risorse di altri?</li> <li>• Quali sono i punti deboli che gli altri potrebbero vedere?</li> </ul>
<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali opportunità ti si aprono?</li> <li>• Quali tendenze potresti sfruttare?</li> <li>• Come puoi trasformare i punti di forza in opportunità?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali minacce potrebbero danneggiarti?</li> <li>• Cosa fa la concorrenza?</li> <li>• Quali sono i rischi derivanti dalle tue debolezze?</li> </ul>

**Fase 2: confronta i diversi elenchi, trova connessioni e contraddizioni ed esplora.**

**Fase 3: valuta, perfeziona e completa ogni elemento.**

**Fase 4: sviluppa strategie per sfruttare i punti di forza, affrontare le debolezze, capitalizzare le opportunità e mitigare le minacce.** Crea piani d'azione che specifichino le fasi, le risorse e i tempi di attuazione delle strategie. Considera piani di emergenza per affrontare potenziali rischi o eventi inaspettati legati alle minacce identificate. È

importante dimostrare che l'analisi SWOT non è stata solo un esercizio teorico, ma che è stata sfruttata al massimo.