

**© OOPYRIGHT**

INVENTA UNA COOPERATIVA



# BUSINESS PLAN

EDIZIONE 2008/2009



Un business plan è il riassunto di come un imprenditore o un manager intende organizzare la propria attività in modo necessario e sufficiente alla sua buona riuscita. Si tratta di una spiegazione scritta di tutto ciò che bisogna sapere e fare per raggiungere i propri obiettivi.

Ad esempio: quante persone lavorano, con quali mansioni e attrezzature, per quali clienti; dove si reperiscono le risorse economiche per iniziare e come vengono spese tali risorse. Insomma, di tutto, di più. Purché sia chiaro, convincente e soprattutto vincente.

Leggetelo per compilare al meglio il vostro progetto.

Il file in formato elettronico è disponibile a questi indirizzi

[www.legacoop.bologna.it](http://www.legacoop.bologna.it)

[www.bologna.confcooperative.it](http://www.bologna.confcooperative.it)

riempite i campi seguendo le istruzioni.



### Cos'è Business Plan?

Un importante strumento di valutazione:

- di una nuova impresa o della gestione di un'impresa esistente
- di un nuovo investimento

### A cosa serve il Business Plan?

- a definire l'idea imprenditoriale e gli obiettivi da perseguire
- a comprendere meglio l'ambiente circostante all'impresa: mercato, concorrenza, strategie e posizionamento
- ad analizzare la fattibilità finanziaria e l'attrattività economica di un investimento
- a facilitare l'accesso alle fonti di finanziamento

### Un Business Plan deve trattare i seguenti argomenti:

- sintesi del progetto
- la società
- i prodotti
- un'analisi del settore
- un'analisi di mercato
- la strategia di marketing
- la struttura del management
- il piano economico/finanziario

## 1. SINTESI DEL PROGETTO

La sintesi del progetto è la sezione più importante del Business Plan, perchè è il primo elemento esaminato, per esempio dalle banche che, in base al suo contenuto, decidono se procedere con eventuali linee di credito. È consigliabile redigere questa sezione per ultima, quando ogni capitolo sarà completato e analizzato in tutte le sue parti, in quanto la sintesi del progetto, come dice il nome, consiste in un riassunto di tutti gli argomenti trattati all'interno del Business Plan. Si devono quindi riportare in modo chiaro e conciso le informazioni di maggiore rilievo sulla cooperativa.

## 2. LA SOCIETÀ

Questa sezione è dedicata ad una descrizione più approfondita della società, dei suoi obiettivi di breve e lungo termine, dei punti di forza e di debolezza e dei fattori di successo.

## **2.1 In quale settore opera la cooperativa?**

Deve comprendere una descrizione generale per poi entrare nel dettaglio, con una certa originalità di esposizione per aiutare a comprendere lo scenario competitivo in cui opera la cooperativa.

## **2.2 Quali sono gli obiettivi della società?**

- Indicare gli obiettivi nel modo più esplicito possibile includendo gli obiettivi finanziari, ricavi, utili lordi e netti, ritorno sugli investimenti.
- Indicare gli indicatori di performance tipici del settore in cui la società opera.
- Quantificare anche gli obiettivi qualitativi (es: indici di soddisfazione della clientela)

## **2.3 Quali sono i fattori critici di successo della società?**

In questa sezione si deve indicare quali sono le caratteristiche proprie del management, dell'organizzazione aziendale e dei suoi prodotti che hanno contribuito, o si prevede che contribuiranno, al successo patrimoniale.

## **2.4 Quali sono le difficoltà o i punti di debolezza?**

Descrivere le difficoltà e i punti di debolezza che minacciano il successo della cooperativa e che devono essere eliminati o controllati. Non tutti i punti di debolezza potranno essere eliminati!

Starà agli amministratori decidere quali siano quelli su cui lavorare e quali costituiscono il compromesso strategico necessario.

In sostanza si dovrà spiegare come si opererà in base a un calcolo costi/benefici.

## **2.6 Altre informazioni generali**

- Tipo di società e data di costituzione
- Cambiamenti passati e previsti della forma giuridica della società
- Amministratori ed eventuali soci sovventori
- Organigramma

## **3. PRODOTTI/SERVIZI**

Questa sezione è dedicata alla descrizione ed illustra-

zione approfondita dei prodotti/servizi.

È consigliabile specificare se i prodotti/servizi sono pronti per l'immissione sul mercato o, in caso contrario, indicare il time to market. Le caratteristiche distintive del prodotto (es: marchio) o le altre possibili fonti di vantaggio competitivo dovranno essere dettagliatamente descritte. Questa sezione dovrebbe basarsi, inoltre, su tutte le informazioni ricavate dalle risposte alle seguenti domande:

- il prodotto/servizio della società è coperto da brevetto o possiede altre caratteristiche che ne indicano la proprietà (marchi registrati, ecc.)?
- in che modo, il prodotto/servizio si distingue da quello della concorrenza? Quali vantaggi si possono offrire al cliente?
- quali sono i vantaggi competitivi, i punti di forza e di debolezza e le caratteristiche del prodotto/servizio rispetto a quelli della concorrenza?
- si tratta di un prodotto/servizio attuale? Si possono immaginare potenziali obsolescenze o possibili perdite di quote di mercato?
- quali sono i prezzi di vendita, i costi e il margine di profitto di ciascuna linea di prodotto/servizio?
- com'è composto il portafoglio clienti?
- quali sono i componenti dei prodotti/servizi (solo i componenti principali, non occorre entrare troppo in dettaglio)?
- quali gli eventuali problemi attuali e futuri relativi alla fornitura dei componenti?
- si è in grado di spiegare la catena del valore della nostra offerta?

#### 4. L'ANALISI DEL SETTORE

Il fine di questa sezione è quello di spiegare il motivo per cui i prodotti/servizi daranno alla cooperativa un vantaggio competitivo sostenibile nel mercato.

Le risposte alle seguenti domande consentiranno di valutare effettivamente la concorrenza (è importante includere le informazioni sulla situazione e sull'andamento attuale del settore, dei principali clienti, concorrenti diretti/indiretti e fornitori chiave):

- quali sono le dimensioni, la fase di sviluppo e la natura competitiva del settore?
- quali sono le barriere all'entrata e allo sviluppo del settore?
- in che modo i cambiamenti macroeconomici influenzano il settore?
- com'è la posizione finanziaria e la profittabilità del settore?
- che ruolo svolgono l'innovazione ed il cambiamento tecnologico nel settore?
- in che modo il settore è influenzato da fattori regolamentari e politici?
- quali sono i principali clienti, fornitori, prodotti sostitutivi e quali sono i rapporti di forza relativi rispetto alla cooperativa?

## 5. L'ANALISI DI MERCATO

L'analisi di mercato costituisce il momento in cui vengono evidenziate le reali opportunità per la cooperativa di raggiungere gli obiettivi prefissati. Un'analisi di mercato soddisfacente deve rispondere almeno alle seguenti domande:

- qual è il mercato target e la clientela specifica attuale tenendo presente che non necessariamente coincidono?
- che dimensioni ha il mercato target? (storico, attuale, previsto 3-5 anni)
- in che modo si può segmentare il mercato target? (aree geografiche, settori, prospettive di crescita nell'ambito di ciascun segmento, tecnologie di utilizzo o di produzione, livello di servizio richiesto)
- quali sono i trend del mercato target?
- in che fascia economica si trova il mercato target?
- chi sono i concorrenti, che cosa si sa di loro, in termini di dimensione relativa, punti di forza e di debolezza, quota di mercato, reputazione, prospettive?
- chi sono i clienti e quali sono le loro preferenze di prodotti/servizi e le motivazioni all'acquisto?

- in che modo avviene la distribuzione nei mercati target? Rivenditori, vendite dirette, distributori, agenti?
- quali sono le vendite e gli utili netti della cooperativa suddivisi per segmento di mercato?
- qual è la quota di mercato attuale e prevista dalla cooperativa?

In questa sezione si dovrà dimostrare anche il grado di conoscenza del mercato. Le fonti di informazioni sono numerose in ogni mercato. Si tratta, ad esempio, di:

- fonti varie: siti internet dei concorrenti attuali, opuscoli illustrativi dei prodotti/servizi
- colloqui con i responsabili marketing delle aziende leader; in questo caso è richiesta una certa audacia, (per esempio un invito a pranzo è un buon modo per “interrogare” un potenziale concorrente!)
- pubblicazioni sul settore: esistono molte società specializzate nel raccogliere informazioni commerciali e studi su diversi settori, riviste specializzate di settore, ecc. a cui si potranno richiedere informazioni o commissionare studi appositi
- clienti attuali e potenziali sono preziosi nella vita della cooperativa. Il loro parere è assolutamente necessario. Si dovrà tenere presente il loro feedback sia per quanto riguarda i prodotti/servizi sia per i piani futuri.

## 6. LA STRATEGIA DI MARKETING

Consiste nell'approfondimento dei metodi di distribuzione dei prodotti/servizi e le strategie necessarie a tale fine. Le risposte alle seguenti domande consentiranno di sintetizzare l'approccio della cooperativa al marketing.

- Qual è il mercato target per segmento? (Area geografica, settore, tipo acquirente).
- Quali sono i gruppi di clienti a cui la cooperativa si rivolge?
- In base a quali caratteristiche il segmento di mercato è adatto alle caratteristiche proprie della cooperativa?
- Il servizio offerto dalla concorrenza a tali gruppi è inadeguato o addirittura inesistente? Se la cooperazione può entrare in questo mercato in modo proficuo, occorre chiarire perché un concorrente già esistente non potrebbe fare altrettanto (volume dei ricavi, la

concentrazione della clientela, ecc.).

- Quali sono i vantaggi e svantaggi geografici della cooperativa?
- Su cosa sarà basata la credibilità del mercato (cooperativa e prodotto)?
- La strategia dei prezzi punta sulla fascia alta, media o bassa del mercato e perché?
- La cooperativa concede condizioni di pagamento favorevoli?
- Per generare vendite, a quali attributi del prodotto/servizio si darà risalto?
- Quale immagine si cercherà di trasmettere? il livello di qualità, affidabilità, servizio e tempi di risposta dovrà essere coerente (la qualità abbinata ad un prezzo basso può sembrare un controsenso, ma se è questo il caso, occorre spiegarne il motivo)
- Quanto si prevede di investire in pubblicità e pubbliche relazioni? quali saranno i canali privilegiati per questo genere di investimenti?
- Di quali canali distributivi si servirà la cooperativa? descrivere concretamente le modalità di consegna dei prodotti agli acquirenti: distribuzione presso lo stabilimento, distribuzione a livello locale di proprietà della cooperativa, distribuzione esterna.
- Come verrà strutturato il servizio di assistenza per il prodotto, in modo che eventuali problemi di riparazione comportino il minimo costo per la cooperativa ed il minimo disturbo per il cliente? Assistenza solo presso lo stabilimento, personale tecnico d'assistenza della cooperativa in loco, servizio d'assistenza in appalto, contratti d'assistenza.
- Indicare le modalità di vendita del prodotto. Se si intende servirsi di una rete di agenti di vendita, quali incentivi adotterà la cooperativa per motivare gli agenti ad approfondire la conoscenza del prodotto ai fini di una migliore promozione?
- Si tratta di un prodotto ad elevato contenuto tecnico che richiede personale di vendita specializzato? il top management sarà direttamente coinvolto nel processo di vendita, per conferire credibilità al prodotto e alla cooperativa? Che dimensioni dovrà avere la forza di vendita per raggiungere i livelli di vendita previsti?

## 7. LA STRUTTURA DEL MANAGEMENT

La presenza di un solido management è assolutamente fondamentale per raggiungere buoni risultati.

- Breve presentazione dei componenti chiave del management e della base proprietaria (soci): titoli di studio specializzazioni, esperienza (compresi precedenti incarichi). È possibile allegare alcune presentazioni più dettagliate in appendice al Business Plan.
- Responsabili funzionali. Elencare le varie funzioni, le persone a cui sono assegnate ed i futuri cambiamenti previsti.
- Funzioni ancora da assegnare. Se esistono aree funzionali ancora vacanti, indicare le misure da intraprendere ed i tempi previsti.
- Qual è la politica gestionale della cooperativa?
- Consiglio d'Amministrazione. Indicare le esperienze di ciascun membro.

## 8. PIANO ECONOMICO FINANZIARIO

In concomitanza con le analisi descritte nei punti precedenti è necessario effettuare un preventivo tecnico, un preventivo economico e un preventivo del fabbisogno finanziario iniziale.

### Il Preventivo Tecnico

configura l'entità dei mezzi da impiegare nella predisposizione della struttura produttiva; cioè delle immobilizzazioni tecniche di cui dovrà essere dotata l'impresa che si vuole costituire. In pratica si tratta di prevedere i costi relativi:

- all'acquisizione dell'area su cui far sorgere le unità produttive e amministrative, tenendo conto della possibilità di eventuali futuri ampliamenti;
- alla costruzione delle opere edili necessarie;
- agli impianti e macchinari, alle attrezzature, ai mezzi di trasporto interno, agli automezzi, ai mobili, ecc.;
- agli allacciamenti alle reti di fornitura di energia elettrica, acqua, ecc;
- a tutte le altre spese inerenti alla costituzione dell'organismo aziendale, note come spese di primo impianto.

È evidente che la determinazione di ciascuno dei sin-

goli gruppi di costi che abbiamo indicativamente elencato sarà la risultante di complesse stime analitiche attuate sulla base dei dati forniti da tecnici esperti nei vari settori. Il piano tecnico è, in definitiva, un programma o piano degli investimenti a lungo termine, cioè di capitali fissi o fattori a lento ciclo di utilizzo di cui la cooperativa dovrà disporre per poter avviare la progettata produzione.

## **Il Preventivo Economico**

---

Redatto in sede di impianto della cooperativa ha lo scopo di determinare il risultato economico d'esercizio con riferimento, ad un periodo della vita della cooperativa. È noto come gli andamenti dei fenomeni economici siano variabili nel tempo e come si alternino periodi di congiuntura favorevole a periodi meno favorevoli. Sulla base delle quantità mediamente da produrre, occorrerà quindi prefigurare i costi dei fattori produttivi da impiegare e i ricavi che presumibilmente se ne ritraranno, componendo così un conto economico da cui risulti il risultato d'esercizio medio. La configurazione di un simile risultato economico, ogni voce del quale sarà la risultante di analisi particolari, può presentarsi nel modo seguente.

<b>COSTI</b>	<b>€</b>	<b>RICAVI</b>	<b>€</b>
MATERIE PRIME		RICAVI DI VENDITA	
RIMANENZE			
COSTI DEL PERSONALE			
SPESE VARIE DI PRODUZIONE			
SPESE AMMINISTRATIVE			
SPESE COMMERCIALI			
ONERI FINANZIARI E TRIBUTARI			
VERSAMENTO 3% DELL'UTILE AL FONDO MUTUALISTICO			
UTILE MEDIO PRESUNTO			

## **Il preventivo finanziario**

---

Ha lo scopo di determinare l'entità dei mezzi finanziari di varia provenienza che debbono essere inizialmente a disposizione della cooperativa per poter avviare la produzione. Un aspetto fondamentale del preventivo finanziario è quello di individuare delle fonti di finanziamento alle quali si può fare ricorso. Le fonti di finanziamento dipendono dalle dimensioni aziendali, dalla forma giuridica, dagli eventuali contributi statali in ordine a determinate localizzazioni, ecc. I finanziamenti

possono comunque essere attinti a fonti interne (capitale sociale) o a fonti esterne (capitale di credito, nelle sue svariate forme tecniche: credito a breve, medio lungo termine). Al fine di attuare una struttura finanziaria equilibrata è da sottolineare l'esigenza di correlare la durata degli investimenti con quella dei finanziamenti.

Promotori



Con il contributo di



In collaborazione con



**© OOPYRIGHT**  
INVENTA UNA COOPERATIVA