

Titolo:	Il Business Plan per il Sociale
Autore:	Cosima Francesca Natuzzi
Lunghezza:	2.904 parole
Data:	March 2022

Title:	Business Plan for SSE
Author:	Cosima Francesca Natuzzi
Size:	2.904 words
Date:	March 2022
Abstract:	A business plan is a document that defines in detail a company's objectives and how it plans to achieve its goals. A business plan lays out a written roadmap for the firm from marketing, financial, and operational standpoints. Both startups and established companies use business plans.

Il Business Plan per il Sociale

Per business plan si intende quel documento contenente una descrizione riguardante un progetto imprenditoriale includendo strategie, vendite, marketing, obiettivi e previsioni rendendo più chiara l'idea legata al business stesso.

Implemented By



Questo documento non viene utilizzato solamente all'interno dell'azienda stessa funge, infatti da presentazione verso istituti finanziari o nuovi soci nella richiesta di un finanziamento o di agevolazioni.

Il business plan è composto da due parti:

- parte descrittiva: espone la spiegazione del progetto, i suoi obiettivi e le risorse necessarie per renderlo possibile;
- parte numerica: presenta quel che riguarda la parte dei dati e quindi le proiezioni economico patrimoniali e finanziarie;

Il business plan prende in esame alcuni argomenti in modo schematico:

- prodotto o servizio che si vuole offrire;
- mercato in cui l'azienda intende operare;
- strategia dell'azienda stessa;
- parte dirigente;
- previsioni finanziarie;

Per quanto riguarda la lunghezza del business plan non esistono precisi parametri. Infatti questi ultimi dipendono dalla sua funzione. Se per un piano aziendale sono sufficienti una ventina di pagine, se si vuole descrivere l'azienda ad un investitore non basteranno e sarà necessario un piano maggiormente approfondito, quindi di una lunghezza maggiore, per poter esaminare il piano imprenditoriale distinguendo tutti gli aspetti necessari. Sarà inoltre opportuno dotarlo di illustrazioni grafiche al fine di poter descrivere il progetto in tutti i suoi aspetti.

Un'altra variabile del business plan è sicuramente la tipologia di impresa che lo sta formulando. Se si esamina una start up sarà necessario descrivere il prodotto, le strategie e il gruppo responsabile. Se invece si prende in esame un'azienda già avviata sicuramente si pone maggiore attenzione agli aspetti finanziari.

Implemented By



Una volta espresse tutte le premesse necessarie andiamo a capire come formulare il business plan in modo corretto ed esaustivo. Come abbiamo già detto pocanzi il business plan è composto dalla parte descrittiva e da quella numerica:

Per quanto riguarda quella descrittiva gli elementi da esporre sono:

- Sintesi dell'impresa: la sua fondazione, il mercato in cui intende operare esaminando concorrenza e opportunità, il prodotto e il fine mostrando la sua originalità o le sue caratteristiche, le proiezioni finanziarie e infine la proposta di finanziamento che si intende chiedere;
- Descrizione dell'impresa: tutto ciò che riguardi la sua storia, la sua struttura ed eventuali locali con altre attività imprenditoriali;
- Descrizione dell'imprenditore/nucleo imprenditoriale: l'esposizione delle caratteristiche generali, delle esperienze e delle motivazioni;
- Descrizione del team: descrizione dei componenti e dei loro ruoli all'interno dell'impresa;
- Descrizione del mercato: delineazione del mercato in cui l'azienda lavorerebbe esponendo le prospettive di sviluppo, i risultati delle ricerche di mercato e il potere contrattuale dei clienti;
- Presentazione della concorrenza: parte che include la struttura dell'offerta, la descrizione dei principali concorrenti, i punti deboli dei prodotti concorrenti;
- Mercati di approvvigionamento: indicazione delle fonti di approvvigionamento e delle loro caratteristiche;
- Descrizione del prodotto/servizio che si intende offrire descrivendo il bisogno che andrebbe a soddisfare, i tempi e i costi per la sua produzione e l'eventuale necessità di brevetti o licenze;
- Descrizione dell'ambito commerciale: scelte di marketing, prezzo, distribuzione, vendite e accordi commerciali;
- Esposizione del patrimonio tecnico-industriale descrivendo i vari accordi produttivi, la struttura, i tempi, il controllo di qualità;

Implemented By



YOUTHShare project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Youth Employment

- Sintesi dei vari accordi già in atto;
- Proiezioni economico finanziarie includendo conti previsionali, indici di sviluppo e flussi previsionali e i vari rischi;
- Delineazione dei rapporti con l'investitore esponendo l'offerta e ciò che si chiede in cambio;
- Allegati vari che concludano la descrizione dell'impresa;

Per quanto riguarda la parte numerica vengono esaminati tutti gli aspetti economici, patrimoniali e finanziari, infatti sono inclusi in questa parte:

- il piano di vendita;
- i costi di produzione;
- le immobilizzazioni materiali e immateriali;
- i costi del personale;
- i costi generali;
- i flussi finanziari;
- il conto economico;
- lo stato patrimoniale;
- gli indici di bilancio;

La parte descrittiva del business plan serve ad esporre a pieno la finalità del servizio/prodotto offerto esaminando sia il mercato in quel momento sia i bisogni che si intende soddisfare e di conseguenza quelle che sono le mancanze che si vuole andare a colmare.

Di conseguenza si delinea quello che è definito come il posizionamento dell'azienda nel mercato soprattutto dalla prospettiva della domanda per chiarire i motivi per cui un cliente dovrebbe scegliere ciò che si offre. Si giunge così agli elementi di unicità del prodotto/servizio offerto.

Implemented By



Se si esamina il posizionamento dell'impresa del mercato è necessario indicare anche le fonti di costo che cambiano in base al settore e possono essere di carattere strutturale o legati ai salari. Così facendo si delineano anche quelli che sono gli elementi critici legati al profitto nel settore in cui si decide di immettersi.

Vanno esaminate anche le dinamiche riguardanti l'evoluzione dell'impresa e tutte le prospettive che questa può raggiungere. Spesso tutto si può ricollegare all'innovazione tecnologica. Così facendo si evidenziano tutte le variabili che interverranno nel processo di cambiamento che seguirà l'impresa anche dal punto di vista economico finanziario.

Nell'analisi non meno degni di importanza sono gli aspetti che riguardano la concorrenza. E' fondamentale infatti avere un quadro preciso di tutti gli agenti del mercato scelto. Si giunge così ad esaminare gli aspetti concorrenziali e ad evidenziare i fattori critici di successo (il prezzo, le caratteristiche del prodotto/servizio ecc.)

In conclusione si dovrebbe arrivare ad un quadro completo di descrizioni e dati sia dalla parte della domanda sia da quella dell'offerta e di conseguenza all'evidenza di tutti i fattori utili per comprendere a pieno gli sviluppi dell'impresa.

Una volta delineato il quadro generale nel business plan si fa riferimento alla strategia che si intende seguire per raggiungere il fine. Sicuramente quest'ultimo va esposto all'inizio proprio per capire quale sia la missione da compiere. Da ciò deriva anche la definizione di piani da seguire per arrivare al traguardo e quindi al compimento della missione definita inizialmente. I piani devono essere ben definiti e per assicurarsi che si rivelino utili per il percorso che si va ad affrontare devono avere delle scadenze.

Nel business plan una sezione deve essere dedicata alla parte umana dell'azienda e quindi a tutte le persone che ne fanno parte. In questa parte generalmente sono esposte tutte le varie responsabilità legate a quella che è la struttura aziendale in modo da affidare i vari compiti e responsabilità a tutto il personale.

Business model canvas

Implemented By



Il business model Canvas è un modello utilizzato per mostrare visivamente tutto quello che riguarda l'azienda e quindi : infrastruttura, prodotti, i clienti e i fornitori in modo da chiarire tutti i punti che distinguono l'azienda dalle altre. Per poter spiegare cosa sia il business model canvas bisogna passare ad un tipo di analisi visivo e quindi basato su contenuti come grafici, mappe. Tutto questo serve per permettere alle persone di pensare con il senso della vista in campo industriale. Vengono, infatti, dati tutti gli elementi per poter condurre uno studio approfondito di quello che si va ad esaminare e da ciò poi scaturirà la scelta.

Questo modello si basa sulla filosofia delle “mappe mentali” ovvero l'esposizione di concetti in modo grafico partendo da un concetto per poi condursi a tutto ciò che ne deriva (sottocategorie). Tutto ciò va sicuramente a semplificare concetti difficilmente spiegabili in modo scritto.

Dopo questa premessa possiamo definire il Business Model Canvas come una “mappa” contenente tutte le informazioni necessarie per poter descrivere e trasmettere un'idea concreta dell'azienda presa in esame.

Il Business Model Canvas contiene di norma 9 elementi:

- Proposta di valore;
- Target della clientela ;
- Canali di distribuzione;
- Relazioni con la clientela;
- Partner;
- Attività;
- Risorse;
- Costi strutturali;
- Flusso di entrate;

Implemented By



Esaminiamo nel dettaglio le varie categorie.

Proposta di valore: questo argomento rappresenta il cuore del modello, indica infatti di cosa ti occupi e di cosa vuole occuparsi l'azienda. In questo tratto vengono inserite anche tutte quelle caratteristiche che rendono nuovo e originale il prodotto/servizio che si offre/vuole offrire.

Clientela: in questa parte si elencano quelli che sono i principali clienti. Si cerca di capire il target di clientela a cui si vuole puntare proprio perché è fondamentale rivolgersi ad una categoria piuttosto che condurre una campagna generalizzata.

Canali: questo modulo serve per capire quali sono i canali maggiormente utilizzati dal target della clientela preso in esame infatti l'obiettivo ultimo è proprio il raggiungimento della clientela stessa. Ciò spesso avviene sui social networks o con la televisione.

Relazioni con i clienti: si delinea quale sia il tipo di relazione con la clientela che si cerca e che sia più affine con le caratteristiche dell'azienda stessa. Alcuni puntano su una piccola ma fidelizzata clientela altri su una clientela di quantità. Inoltre risulta fondamentale creare un qualcosa a cui ogni utente possa accedere, come ad esempio una piattaforma social.

Partner: seguendo il detto "l'unione fa la forza" si cerca di creare una serie di collaborazioni che siano di aiuto per l'azienda. Tutto ciò serve anche a delineare quali siano quelle che servirebbero all'azienda o che risulterebbero più efficaci rispetto ad altre.

Attività: in questo modulo si esaminano le attività che andranno poi a formare un modello di business che produttivo e funzionante. Vengono espresse tutte le attività che riguardino la produzione ma anche il problem solving o anche le attività di rete (gestione di una piattaforma);

Risorse: qui vengono espresse tutte le tipologie che siano esse umane, materiali o economiche.

Guadagni: si parla di tutto quello che riguardi le entrate. Si descrivono inoltre i metodi da adottare per generare profitti (fine ultimo di qualsiasi azienda). Vengono quindi presi in esame tutti quelli che sono i metodi possibili per giungere a quelli più efficaci.

Costi strutturali: è l'ultima parte del business plan e qui si prende in esame tutto quel che riguarda quello di cui si ha bisogno economicamente per iniziare o mantenere un business.

Implemented By



L'obiettivo principale del Business Model Canvas, ideato nel 2004 da Alexander Osterwalder, è offrire una visione di insieme di tutti i parametri mostrati nel modello. Tutto ciò porta ad una visione generale del modello di business. Tutto si basa chiaramente su un linguaggio visivo rapido accessibile per qualsiasi lavoratore.

Sicuramente questo modello può anche essere utilizzato per descrivere un progetto. Nasce così il Model Project Canvas. Questo modello utilizza il classico modello Canvas a cui vengono applicate le 5W per rappresentare in modo chiaro il progetto e il suo corso. Una parte fondamentale è la lista dei partecipanti a tale progetto. Ciò viene fatto non tramite una semplice lista ma tramite immagini che contraddistinguono i vari attori. Spesso per questo modello si può utilizzare un *Onion Diagram*. Con Onion Diagram si intende un "diagramma a cipolla" che rappresenta, tramite anelli concentrici tutti gli argomenti mostrando eventuali dipendenze tra loro. Ne scaturiscono anche le parti organizzative e tutto quello che riguarda i processi connessi a ciò.

Dopo aver descritto sia il Business Plan sia il Business Model Canvas possiamo andare ad individuare le differenze tra i due:

- il Business Plan indica quel che serve per il business che si sta proponendo. Per far ciò vengono esaminati tutti i dati e le previsioni. Tutto è contenuto in un documento molto complesso e approfondito rivolto sicuramente a professionisti e quindi non di facile comprensione per coloro che non possiedono conoscenze o formazione in ambito economico industriale;
- il Model Canvas è invece un modello rapido e immediato improntato su un approccio visivo. E' di facile comprensione grazie al modo in cui gli argomenti vengono esposti e trattati.

Il social business Plan¹

Le motivazioni che sono alla base della stesura di un business plan sociale non sono diverse da quelle relative alla stesura di un business plan di un' impresa for profit, le differenze si riscontrano nella particolarità del progetto imprenditoriale che racchiude in sé la doppia anima sia economica che sociale

1 G. Baldassare, Il Social Business Plan, SDA Bocconi Milano

Implemented By



e nella particolare attenzione che nella stesura del piano viene data ad alcuni elementi che lo compongono quali la proprietà ed il management, le relazioni con il sistema competitivo e la misurazione delle performance aziendali per evidenziare il carattere sociale che contraddistingue l'iniziativa imprenditoriale.

L'utilizzo del business plan nelle aziende non profit e più in generale in ambito sociale è stato favorito dall'incremento e dallo sviluppo di nuove imprese sociali, dal graduale passaggio da una logica di gestione operativa ad una di gestione strategica nel management delle aziende non profit e dalla richiesta da parte di finanziatori, gestori del credito specializzati e venture capital sociali di documenti che descrivano e sintetizzino la sostenibilità e le prospettive di sviluppo dei progetti da finanziare.

L'accesso alle fonti di finanziamento è indubbiamente uno degli aspetti più critici nello sviluppo di un'impresa; questo diventa ancor più vero nel caso delle aziende non profit, a causa dell'inadeguatezza delle modalità di finanziamento e della mancata percezione da parte degli attori dei mercati tradizionali delle specificità delle imprese sociali. A partire dagli anni novanta in poi tuttavia si sono sviluppati nuovi modelli di investimento sociale più vicini alle logiche di venture capital che alle donazioni filantropiche; ciò ha favorito l'affermarsi di un modello di filantropia attiva, che rompendo con il passato, vede nelle organizzazioni non profit e sociali partner attivi da coinvolgere e supportare. Questo nuovo modello ha richiesto alle aziende non profit lo sviluppo di maggiori capacità manageriali al fine di gestire la maggiore complessità di risorse e i diversi strumenti per l'accesso ai finanziamenti.

La stesura del business plan può favorire l'accesso alle fonti di finanziamento fornendo ai possibili finanziatori un documento di presentazione dei contenuti e delle caratteristiche del progetto imprenditoriale e dell'azienda nel suo complesso. Utilizzato per questo scopo assume una finalità informativa esterna a supporto della credibilità del progetto imprenditoriale, al fine di persuadere i potenziali finanziatori sulla bontà dell'idea e sulla opportunità di business che essa racchiude. Il piano predisposto a tale scopo dovrà essere quindi quanto più esaustivo (esplicativo cioè di tutti gli elementi che compongono il business) coerente nelle diverse parti analizzate, e dovrà porre obiettivi chiari, convincenti e realistici.

Nella gestione delle aziende non profit prevalentemente l'utilizzo di strumenti manageriali è di tipo incrementale, la focalizzazione sul bisogno e la filosofia del servizio alla comunità, proprie del non profit,

Implemented By



hanno spesso determinato la concentrazione del management su una gestione operativa più che strategica. Tuttavia il business plan può rivelarsi un importante strumento di analisi strategica per le aziende non profit che decidono di intraprendere un processo di gestione strategica sia a livello complessivo sia a livello di strategia del bisogno come definito da Invernizzi nel capitolo precedente. Utilizzato a tale scopo l'elaborazione del piano svolge una funzione di informazione interna, consente di migliorare l'attività di gestione strategica stimolando all'interno dell'azienda un'attenta riflessione sui cambiamenti futuri del contesto ambientale. È uno strumento che guida i processi decisionali favorendo il pieno e responsabile coinvolgimento del management nelle azioni volte a realizzare le strategie intenzionali. Può essere utilizzato per rinnovare la propria mission rispetto a nuovi bisogni emergenti (diversificazione, ingresso in nuove aree di bisogno), per verificare la validità della propria formula imprenditoriale e la coerenza tra gli elementi che la compongono (sistema prodotto/servizio, segmento di mercato, struttura dedicata) così come illustrato nel capitolo precedente, o per riposizionare il proprio sistema di offerta in risposta alla domanda che sottende la propria causa sociale (differenziazione), quando nello stesso ambito di bisogno intervengono nuovi attori.

Il processo di creazione di un'impresa sociale tipicamente inizia con la volontà dell'imprenditore sociale di coniugare i suoi fini economici con quelli della mission istituzionale partendo da un'idea innovativa. In queste situazioni, come avviene per lo start up di imprese tradizionali, la preparazione del business plan aiuta a comprendere meglio, analizzare e perfezionare il progetto e si pone tra la verifica della fattibilità dell'idea e l'implementazione del progetto stesso. Ciò che trasforma una buona idea in un'idea di business è il fare imprenditoriale, la capacità cioè dell'individuo di saper interpretare un'idea e di concretizzarla in una logica di mercato. Non tutte le buone idee diventano idee di business. La stesura del piano aiuta l'imprenditore nelle fasi di individuazione e valutazione dell'opportunità, pianificazione del business e reperimento delle risorse necessarie per attivare il progetto imprenditoriale, in questi casi il business plan svolge la sua duplice funzione sia interna che esterna, fornisce inoltre una stima delle probabilità di successo e del conseguente tasso di rischio dell'investimento evitando investimenti in attività rischiose o poco remunerative. La logica di business planning parte dall'idea di business, analizza la fattibilità di un'idea per passare poi alla fase di progettazione del business plan fino alla implementazione finale del progetto, in tal senso inverte la logica della progettazione generalmente utilizzata in ambito non profit e culturalmente più diffusa nel terzo settore, che parte dall'analisi del

Implemented By



bisogno e della capacità dell'azienda non profit di trovare risposte alla soddisfazione degli stessi, che si concretizza dal punto di vista economico nella sommatoria dei costi per sostenere il progetto e del relativo finanziamento richiesto pari al valore del progetto stesso, in questa logica resta esclusa dall'analisi al dinamica dei ricavi.

Implemented By



YOUTHShare project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Youth Employment