

## 4.4. Creazione di un business plan

### Qual è lo scopo di un business plan?

L'obiettivo di un business plan è di comunicare come verrà implementato il progetto di impresa sociale (a scopo di lucro o no-profit). Lo scopo del business plan potrebbe essere quello di "vendere" il progetto a potenziali investitori o assicurarsi finanziamenti, oppure potrebbe fungere da guida per l'attuazione. Può essere impiegato nelle prime fasi di un'azienda, nonché per il ridimensionamento e lo sviluppo.

Il lavoro che hai svolto finora per costruire il tuo modello di business (usando un modello di business canvas o altri strumenti) è la base giusta per scrivere un solido business plan. Fornisce un piano operativo, che delinea quali passaggi dovrai affrontare per avviare l'impresa sociale

- È un metodo per comunicare di cosa tratta la tua organizzazione, nonché i suoi valori, la missione e la visione, sia esternamente che internamente.
- Si tratta anche di acquisire investimenti, principalmente per le start up, ma anche per la crescita e lo sviluppo di imprese esistenti.
- Infine, per sincronizzare le aspettative e le visioni di tutti i soggetti che partecipano alla start up.

Il Business Plan è un documento dinamico che può essere utilizzato per ottenere ulteriori capitali di espansione, fusioni e acquisizioni e guidarne l'attuazione oltre il periodo di avvio.

### *Cosa cercano gli utenti/lettori del business plan?*

- Se la tua impresa sociale ha un vantaggio competitivo a lungo termine
- Qual è la dimensione del mercato in cui questa impresa sociale desidera attingere?
- Chi fa parte del team e quanto bene collaborano?
- Come si presenta la road map per i prossimi anni? Come intendi espanderti?
- Quanto è approfondita l'analisi della concorrenza?
- Quanto è completa la proiezione finanziaria per le operazioni e la crescita dell'azienda?

### *Risorse utili nella preparazione del business plan*

#### **Babele**

( <https://babele.co/#!/about> ) È un centro di innovazione collaborativa che aiuta gli imprenditori a migliorare le loro strategie attraverso il **crowd-mentoring** e l'**apprendimento tra pari**

#### **Strategyzer**

( <https://strategyzer.com/app> ) Puoi utilizzare l'app Strategyzer per generare il tuo Business Model Canvas e la tua Value Proposition. Ha molte funzioni utili per perfezionare il tuo modello di business e da questo risulterà un business plan più forte

### Esempio di business plan di Ruby Cup (rivedere [qui](#))

Rivedere questo esempio di business plan prima di iniziare gli esercizi. Ricorda che ci sono molti modi diversi per preparare un business plan, quindi non ci sono formati giusti o sbagliati, purché tu includa le aree necessarie per gli utenti o lettori del tuo business plan.

#### Ashoka

E' un'impresa pionieristica internazionale di imprenditorialità sociale. Trovano, selezionano e supportano i principali imprenditori sociali del mondo (Ashoka Fellows). Scopri di più sul loro lavoro [qui](#).

#### "Unltd"

E' un'altra grande azienda di sostegno all'imprenditoria sociale. Leggi di più sul loro approccio e lavoro [qui](#)

Puoi visualizzare alcuni **esempi di piani aziendali** qui, ma fai attenzione alle differenze che esistono tra le imprese convenzionali e le imprese sociali. ( [guarda qui](#) )

## Il riassunto esecutivo di un business plan

Un riepilogo esecutivo di un piano aziendale fornisce al lettore una panoramica di alto livello dell'opportunità di business e del resto del piano. Descrive il modello di business dell'azienda e delinea i principali fatti e tattiche che supportano la crescita dell'azienda. Un riassunto esecutivo è un breve riassunto dell'intero piano aziendale. Devi farlo breve e completo per catturare l'attenzione del lettore e convincerlo che continuare a leggere è nel suo interesse.

### Elementi essenziali di un riassunto esecutivo

Il riassunto esecutivo dovrebbe essere conciso e completo. I suoi componenti principali sono:

- **La dichiarazione commerciale** o l'opportunità commerciale: nella maggior parte dei casi, c'è una lacuna o un problema di mercato che la tua azienda tenta di colmare. Gli investitori vogliono sapere se il mondo ha effettivamente bisogno dei prodotti e/o servizi della tua azienda, quindi questa è la tua dichiarazione del problema e deve essere inclusa nel riepilogo.
- **Il tuo concetto di business** – In questa sezione descrivi come intendi affrontare e risolvere il problema. La tua soluzione al problema si chiama modello di business
- **Storia dell'azienda** - Il successo passato è il più forte predittore del successo futuro.
- **Settore**: qui descrivi il settore in cui ti impegni, le sue dimensioni e tutte le tendenze che lo stanno influenzando positivamente o negativamente.
- **Il mercato di riferimento**, spesso noto come cliente, è un gruppo di persone interessate.
- **Concorrenza** – Conoscere la concorrenza e condurre ricerche di mercato sono entrambi essenziali per il successo.
- **Traguardi** : descrivi la tua sequenza temporale per traguardi importanti o eventi imminenti.

- **Piano finanziario:** nel riepilogo deve essere fornito un riepilogo finanziario conciso, contenente dettagli cruciali su come e dove si prevede di distribuire le risorse.
- **Management Team** – Devi anche presentare i membri importanti della tua squadra.

### Fasi nello sviluppo di un riepilogo esecutivo

- Creare un solido business plan
- Riassumere la tua attività in massimo due righe.
- Creare la struttura del riepilogo
- Ridurlo a misura.

### Quando si redige un riepilogo, tenere presenti i seguenti punti:

- Non rivelare tutto nel riassunto; concentrati invece sulle domande chiave che affronterà il tuo piano aziendale.
- Assicurati che la teoria sia in ordine.
- Assicurati che il contenuto del tuo riepilogo corrisponda al contenuto del tuo piano aziendale.
- Nel riepilogo esecutivo, evita di duplicare i contenuti.<sup>i</sup>

## Il business plan in dettaglio

### Il gruppo

**Perché tu?** è la domanda principale a cui questa sezione della strategia aziendale dovrebbe tentare di rispondere. Dovrebbe dire al lettore perché sei la persona ideale per rendere questa impresa sociale un successo e perché il lettore dovrebbe supportare la tua organizzazione. Molte persone considerano il proprio team una preoccupazione minore, tuttavia è fondamentale poiché l'azienda che costruisci riceve la maggior parte della sua energia dal creatore e da coloro che lavorano per l'organizzazione. È una buona idea iniziare descrivendo le tue abilità e attributi, così come quelli della tua squadra. Gli investitori sono spesso altrettanto interessati a chi sei, a cosa porti in tavola e se puoi gestire un'impresa, così come sono anche interessati nell'idea imprenditoriale e nel potenziale di mercato.

- Chi sono i membri del team di gestione? Il personale è sufficientemente esperto e ben unito per completare l'attività in questione?
- Qual è l'ingrediente segreto nella tua ricetta? Punti vendita unici
- Dovrai fare i conti con restrizioni e vantaggi competitivi. E dovrai spiegare perché gli operatori storici del mercato non sono meglio attrezzati di te per farlo.

### Ambiente esterno

Comprendere il contesto e l'ambiente in cui opererà la tua impresa sociale può aiutarti a sviluppare un modello di business più competitivo e, di conseguenza, un piano migliore.

L'ambiente aziendale si riferisce alle condizioni in cui opera l'azienda. I fattori interni ed esterni possono essere distinti in due categorie. Ci sono una varietà di parti interessate in questi contesti. I dipendenti, i supervisor, lo stile di gestione, la cultura aziendale e le normative aziendali fanno tutti parte dell'ambiente interno, o microambiente, su cui l'azienda ha un certo controllo. Le condizioni economiche, la politica del governo, la concorrenza e la tecnologia sono tutti esempi di elementi esterni sui quali l'azienda ha scarso controllo. L'ambiente operativo e l'ambiente macro sono due sottoinsiemi dell'ambiente operativo. Le parti che compongono l'ambiente aziendale sono in continua evoluzione ed esercitano pressione sulle operazioni di un'azienda. Durante la pianificazione, un imprenditore deve tenere conto di questi aspetti. Diamo un'occhiata a ciascuno degli stakeholder negli ambienti interni ed esterni in modo più dettagliato.

### 1. Forze macroeconomiche e tendenze chiave

Tutte le imprese sono interessate dai cambiamenti del macroambiente. Le forze generali, le condizioni e le tendenze nell'economia e nella società in cui opera l'impresa costituiscono questo ambiente. Queste variabili sono al di fuori del controllo dell'azienda. I manager devono adeguare la pianificazione aziendale a causa dei cambiamenti nell'ambiente macro. Ad esempio, le nuove norme governative possono costringere un'azienda a pianificare l'installazione di dispositivi di controllo dell'inquinamento. In alternativa, le aziende potrebbero voler cambiare le vecchie pratiche di lavoro per consentire regole più favorevoli alla famiglia e meno politiche discriminatorie in risposta al mutamento degli atteggiamenti sociali. L'ambiente macro è costituito dai seguenti fattori primari:

- condizioni economiche: l'insieme di fattori che influenzano l'attività economica, come tassi di interesse, salari, disoccupazione, tassi di cambio e inflazione
- effetti politici e legali: leggi e regolamenti emanati da legislature e tribunali che hanno un impatto sul modo in cui le imprese operano e si comportano.
- atteggiamenti sociali: gli elementi che influenzano i cambiamenti locali, nazionali e internazionali negli atteggiamenti, nei comportamenti, nei gusti e negli stili di vita della comunità.
- sfide tecnologiche — problemi che sorgono a seguito del maggiore utilizzo di strumenti, tecniche o sistemi — sfide globali — le pressioni che si verificano a causa delle imprese che competono su scala globale e operano nei mercati internazionali.

La tabella seguente potrebbe aiutarti a vedere la struttura e il significato della sezione dell'analisi esterna su "Fattori macroeconomici e tendenze chiave":

**Tabella 1** Fonte: "Guida alla pianificazione aziendale per lo sviluppo di un'impresa sociale"

Forze macroeconomiche e tendenze chiave			
Politico	Economico	Sociale	Tecnologico
Questi possono essere fattori politici o decisioni politiche che influiscono sull'ambiente operativo	Questi sono problemi che influiscono sul potere d'acquisto dei clienti e di altre aziende	Questi sono fattori che influiscono sulle esigenze dei clienti e sui mercati potenziali	Si tratta di sviluppi o tendenze innovative che potrebbero influenzare i mercati
<b>Esempi:</b> Imposta Occupazione	<b>Esempi:</b> Crescita economica	<b>Esempi:</b>	<b>Esempi:</b> Ricerca e Sviluppo Automazione

Normative ambientali Restrizioni/tariffe commerciali Stabilità politica Europa	Tassi di interesse Tassi di cambio Inflazione Disoccupazione Domanda e offerta	Cambiamenti demografici e culturali Tasso di crescita della popolazione Atteggiamenti sociali Occupazione ambiente	Tecnologia Innovazione
---	--	---	---------------------------

Di seguito sono riportate le domande chiave a cui è necessario rispondere nella strategia aziendale (modello di business):

- L'economia si sta espandendo o ridimensionando? E il numero dei disoccupati? Qual è la mentalità del mercato nel suo complesso? Qual è lo stato dei mercati finanziari e/o delle opinioni dei donatori e in che modo queste tendenze generali influiranno sui finanziamenti? Il credito è facile da trovare? Quanto sarà difficile raccogliere fondi?
- Qual è la situazione attuale delle risorse e dei mercati di input di cui avrai bisogno per la tua produzione, nonché le principali tendenze e previsioni? Quanto sarà facile attrarre talenti nel mercato del lavoro?
- Come descriveresti l'infrastruttura economica nell'ambiente operativo? Tasse, trasporti, commercio e accesso a fornitori e clienti sono tutte questioni che devono essere affrontate.
- Quali sono le tendenze tecnologiche più importanti all'interno e al di fuori del mercato della tua impresa sociale? Quali tecnologie offrono vantaggi e svantaggi?
- Quali modifiche normative hanno avuto, o potrebbero avere in futuro, un impatto sul tuo modello di business o sulla domanda del tuo prodotto o servizio da parte dei tuoi clienti?
- Quali sono i principali sviluppi sociali negli atteggiamenti, nelle convinzioni o nella cultura che possono avere un impatto sul comportamento degli acquirenti o sul tuo modello di business?
- Quali sono gli sviluppi socioeconomici più importanti che influenzano il tuo modello di business? Quali sono le ultime tendenze della spesa e del reddito disponibile? Qual è la distribuzione della ricchezza? Ci sono tendenze che potrebbero influenzare i modelli di donazione individuale se fai affidamento sulle donazioni individuali come fonte di finanziamento?

## 2. Analisi di mercato

Nella sezione dell'analisi di mercato del business plan dovrebbe essere incluso quanto segue:

### A. Problemi di mercato

- B. **Segmenti di clienti** : i segmenti di clienti sono raggruppamenti di persone che un'azienda vuole reclutare e che hanno alcuni punti in comune (età, bisogni, gusti, ecc.). Dovresti sforzarti di leggere il più possibile il comportamento dei tuoi potenziali clienti. Questo può sembrare complicato; tuttavia, a seguire ecco i fattori principali da considerare:

- a. Dati demografici: informazioni fondamentali sugli attributi dei potenziali consumatori (ad es. età, sesso, posizione, occupazione, fascia di reddito e così via).
  - b. Psicografia: informazioni sulle loro convinzioni e stili di vita che influenzeranno il loro comportamento di acquisto.
- C. **Bisogni e richieste** : questa sezione esamina i requisiti del mercato e il livello in cui sono attualmente soddisfatti. Dovresti cercare le aree del mercato in cui la domanda è in aumento, indicando che esiste un mercato per questo e che ci sono desideri insoddisfatti. Discuti delle esigenze del cliente, di cosa vuole veramente realizzare e di cosa si perde.
- È fondamentale affrontare tutte le categorie di consumatori per le imprese sociali, che possono avere di più. È possibile discutere le esigenze con i beneficiari in modo specifico. Se guardiamo a LifeStraw, dove i beneficiari/clienti sono coloro che necessitano di un mezzo facile e veloce per ottenere acqua pulita, ci sono una varietà di richieste dei consumatori che vengono soddisfatte. Discutere di ciascuna separatamente, così come ciò che sta accadendo con la domanda. Sta migliorando o peggiorando?

### 3. Analisi delle forze del settore e della concorrenza

L'ambiente operativo di un'azienda, o ciò che chiameremo forze del settore, è composto da stakeholder esterni che hanno un impatto diretto sul modo in cui opera l'azienda. Si tratta di aspetti sui quali l'azienda ha un'influenza minore rispetto alle problematiche relative all'ambiente interno. I seguenti sono i quattro principali stakeholder:

- o **Concorrenti** : altre società o persone che producono e vendono articoli o servizi simili a quelli offerti dalla società. Qualcuno che vende il tuo stesso prodotto o servizio è un concorrente diretto. Tutti i vari metodi in cui i clienti possono spendere i loro soldi sono indicati come concorrenza indiretta. Identifica la concorrenza e impara il più possibile sulle loro pratiche commerciali.
  - o **Chi sono** Ci sono vari tipi di concorrenti per un'impresa sociale? Sei contro enti di beneficenza e gruppi senza scopo di lucro. Nel mercato in cui ti trovi, ti trovi di fronte ad attività a scopo di lucro che vendono servizi. Inoltre, potresti essere in competizione con altri imprenditori etici nel tuo stesso spazio di mercato.
  - o **Come ti rende diverso?** Dovresti discutere qui dei tuoi vantaggi competitivi. Dovrai spiegare come ti distingui dai tuoi concorrenti, come hai varie tecnologie e strutture dei costi e come sei in grado di competere in questo mercato.
- B. **Fornitori** : le società o gli individui che forniscono i materiali e le altre risorse di cui l'azienda ha bisogno per svolgere le proprie attività

**Gruppi di interesse speciale** — le persone che hanno un impatto diretto sul modello di business nel caso delle SE, vi è un ampio spettro di parti che partecipano alla loro crescita, compreso il settore pubblico, il che può significare che il processo di sviluppo è influenzato da politiche e fattori burocratici. Quando consideri come scrivere questa parte, prendi in considerazione l'idea di intraprendere un'analisi



degli stakeholder, che essenzialmente implica l'identificazione di tutte le persone e le organizzazioni che hanno una relazione o influenzano la tua azienda. Considera le seguenti domande, rispetto a ciascuno dei tuoi stakeholder, una volta stabilito chi sono:

- Che ruolo svolgono nell'organizzazione?
- Hanno interesse che tu avvii un'impresa sociale?
- Che impatto avrà il cambiamento su di loro?
- Avranno un impatto sui tuoi piani?

**Prodotti e servizi sostitutivi** - Le potenziali alternative per il tuo prodotto o servizio, compresi quelli provenienti da vari mercati e settori, dovrebbero essere l'enfasi di questa sezione. È una buona idea fare qualche studio e identificare esplicitamente quali prodotti e servizi potrebbero prendere la tua posizione. Gli acquirenti possono passare facilmente alle alternative? Quali sono i diversi tipi di modelli di business su cui si basano questi sostituti?

#### 4. Vantaggi competitivi nel modello di Business

Si tratta dell' "ingrediente segreto". Cosa rende la tua attività unica, vendibile e in grado di avere successo? Finanziatori e investitori possono essere persuasi del carattere creativo della tua impresa se puoi dimostrare chiaramente i tuoi vantaggi comparativi unici. Dedica un po' di tempo a concentrarti sull'analisi esterna che hai svolto finora e a identificare i principali punti di differenziazione dalla tabella sopra.

### Il modello di business

#### 1. Motivazione, missione e visione

Discuti la motivazione, l'obiettivo e la visione della tua impresa sociale all'inizio di questa sezione. Questa sezione è particolarmente importante nel caso delle imprese sociali (al contrario delle imprese tipiche), in quanto definisce l'impostazione per presentare il modello di business, che incorporerà una componente sociale. In termini di motivazione, non ci sono risposte giuste o sbagliate, ma molte imprese sociali di successo nascono dal desiderio degli imprenditori di fare la differenza nelle comunità in cui vivono. È fondamentale che tu comprenda la tua missione sociale e come ci sei arrivato, poiché questo sarà ciò che ti distinguerà dalla concorrenza. Quando spieghi come sei arrivato a questa conclusione, dovrai discutere di cose come il bisogno sociale che hai scoperto.

**Una dichiarazione di intenti**, o semplicemente "cosa facciamo", potrebbe essere un buon punto di partenza in questa sezione. Questo chiarisce lo scopo dell'esistenza dell'organizzazione.

Una dichiarazione di intenti potrebbe leggere, ad esempio, "creare occupazione per adolescenti con comportamenti problematici" e tu vedi il social business come un modo per raggiungere questo obiettivo.

D'altra parte, **una visione** è il "perché lo facciamo" o il futuro che l'origine aspira a costruire. L'obiettivo a lungo termine del progetto o dell'organizzazione è articolato nella dichiarazione di visione.

"Per reintegrare i giovani con comportamenti problematici nella società tradizionale", per esempio.

Un avvertimento: considera la tua visione e le tue dichiarazioni di missione come lavori in corso, con la consapevolezza che si evolveranno nel tempo. Sii adattabile e non dedicare troppo tempo a loro.

**Valori** - I valori sono spesso utilizzati dagli imprenditori sociali come principi guida per il funzionamento di un progetto o di un'organizzazione. I valori sono spesso di natura etica o morale e coloro che aderiscono all'iniziativa o all'organizzazione sono tenuti a sostenerli e appoggiarli.

Ad esempio, tali valori potrebbero includere:

- Seguire standard e pratiche commerciali etiche
- Riduzione al minimo dell'effetto ambientale
- Non discriminazione in tutte le aree di coinvolgimento e operative

## 2. Come funziona il modello di business

Dovresti fornire uno schema del funzionamento del modello aziendale. È fondamentale discutere quanto segue:

- Quali attività e azioni intraprenderai per raggiungere i tuoi obiettivi sociali dichiarati nelle sezioni precedenti? (Modello sociale, può essere estratto dalla teoria del cambiamento)
- E come guadagnerai soldi per sostenere i tuoi obiettivi sociali (il modello di business) Sii specifico sul tipo di modello di imprenditoria sociale che utilizzerai.

## 3. Proposta di valore

Sebbene a questo punto dovresti avere una comprensione decente della proposta di valore della tua impresa sociale, un rapido aggiornamento delle componenti importanti sarà utile.

La proposta di valore delinea quale problema stai affrontando e come lo stai risolvendo per i tuoi beneficiari. È un breve riassunto del valore offerto dalla tua azienda. Spiega perché la tua offerta di prodotti o servizi sarà preferita dal destinatario rispetto ad altre opzioni. Il valore che stai offrendo - migliorare l'accesso all'assistenza sanitaria o offrire istruzione alle comunità svantaggiate - è qualcosa che i tuoi destinatari apprezzano tanto quanto te?

Poiché le imprese sociali includono una componente sociale oltre a una commerciale, potrebbe essere necessario discutere sia del valore sociale che commerciale che fornirete a volte. Se i tuoi clienti e beneficiari non sono gli stessi, assicurati di indicare come produci valore per entrambi. Potresti scoprire che sono necessarie diverse definizioni della tua offerta (ad es. proposte di valore distinte) per diversi stakeholder; questi avranno probabilmente molti elementi in comune, ma affronteranno anche i problemi specifici che sono rilevanti per ciascuno.

### Esempi di valore consegnato a clienti/beneficiari

Novità

Prestazione

Personalizzazione

Portare a termine il lavoro

Design

Marca/Stato



Prezzo
Riduzione dei costi
Accessibilità
Convenienza
Partnership
Connettività
Conoscenze specialistiche
Intuizione

#### 4. Mercati target/segmenti di clienti

Quali segmenti di consumatori vuole raggiungere e servire un'azienda? Qual è la dimensione del mercato che l'impresa sociale vuole servire? Per dirla in altro modo, quante persone spera di aiutare la tua impresa sociale? Quali metodi di distribuzione utilizzeranno per raggiungerli? Trovare un segmento di consumatori in un modello di business tradizionale a scopo di lucro è generalmente semplice: trova qualcuno che voglia acquistare il tuo prodotto o servizio (leggera semplificazione eccessiva). I segmenti di clientela in un'impresa sociale, d'altra parte, hanno aspetti aggiuntivi. Quando si parla di social business, la domanda da porsi per identificare le categorie di consumatori è: chi deve essere spostato affinché il modello funzioni?

Toms Shoes di Santa Monica, in California, ad esempio, è un noto esempio di questo tipo di attività. Dopo un viaggio in Argentina nel 2006, dove ha sperimentato le sfide dei bambini scalzi, Blake Mycoskie ha fondato l'azienda. Ha fondato un'azienda di calzature in cui un paio di scarpe viene dato gratuitamente a un bambino bisognoso per ogni paio acquistato. I segmenti di clientela nel Toms Business Model sono:

Acquirenti socialmente interessati • Comunità bisognose di calzature • Volontari

I canali di distribuzione diretti o indiretti, ovvero i metodi attraverso i quali raggiungi il tuo segmento di consumatori, potrebbero essere di proprietà o associati.

Canali diretti	Canali indiretti
Forza vendita Vendita sul web/social media	Proprio negozio Partner al dettaglio Grossista

Canali propri	Canali partner
Forza vendita Vendita sul web/social media Proprio negozio	Partner al dettaglio  Grossista

I canali sono suddivisi in cinque fasi, ognuna delle quali può essere coperta da uno o più canali:

- *Consapevolezza del prodotto/servizio/beneficio* - Come si aumenta la consapevolezza del prodotto/servizio/beneficio?
- *Valutazione del cliente* : come assisterai i clienti nella determinazione della tua proposta di valore?
- *Acquisto* : in che modo permetti ai clienti di acquistare il tuo prodotto/servizio/beneficio?
- *Consegna* : come verrà consegnata la proposta di valore?
- *Dopo la vendita* : come gestisci il servizio clienti dopo la vendita?

**Esempio:** i canali di distribuzione di Tom, per tornare all'esempio precedente, sono i seguenti:

- Passaparola • social media • Partnership nella pubblicità
- Volontari per fornire scarpe • Rivenditori di scarpe partner

## 5. Risorse e attività chiave

Un riepilogo degli input di cui avrai bisogno per fornire la tua proposta di valore è indicato come **risorse chiave**. Se produci un prodotto, potresti dover investire in macchinari e impianti di produzione costosi. Se lavori nel settore dei servizi, una delle tue risorse più preziose potrebbe essere la tecnologia o la proprietà intellettuale. La maggior parte dei concetti di business si basa su una combinazione di beni materiali e immateriali. Considerali da un punto di vista fisico, umano, intellettuale e finanziario.

Le risorse chiave includono: • i materiali di cui avrai bisogno • le attrezzature di cui avrai bisogno • i tipi di persone che dovrai assumere

A questo punto, è fondamentale valutare ciascuna delle principali risorse elencate nell'area di disegno e determinare se la risorsa è fondamentale o meno per il successo dell'azienda. Le risorse di persone di talento, ad esempio, sono necessarie per la maggior parte delle aziende, ma bisogna considerare se sono il vero mattone che determina il successo o il fallimento dell'azienda. Il numero e il tipo di attività chiave in cui è impegnata la tua azienda sono direttamente correlati alle risorse critiche. Qual è la tua responsabilità principale per gestire con successo questa azienda? Hai una soluzione tecnologica in lavorazione? Vendi articoli del commercio equo o offri formazione professionale a ex detenuti? Queste sono le **attività chiave**.

## Analisi finanziaria

### 1. Panoramica

Questa caratteristica ha sempre ricevuto molta attenzione. Un ottimo punto di partenza sarebbe chiarire un malinteso comune riguardante la parte di analisi finanziaria di un business

plan. Contabilità e analisi finanziaria non sono la stessa cosa. Sebbene le previsioni includano un conto profitti e perdite, uno stato patrimoniale e un flusso di cassa, valuterai ciò che ritieni possa ottenere la start-up nei prossimi anni piuttosto che guardare indietro a ciò che l'azienda ha realizzato. La parte finanziaria di una strategia aziendale ha i seguenti scopi:

- garantire finanziamenti (investitori a impatto, banche, famiglie, donazioni di donatori ecc.)
- dimostrare la fattibilità della tua impresa sociale agli stakeholder.
- ma il motivo più importante per creare una previsione finanziaria è a tuo vantaggio, così puoi vedere come dovrebbe andare la tua attività.

Utilizzando i componenti del Business Model Canvas, è possibile eseguire calcoli pro forma (se utilizzati). Questa sezione della strategia non riguarda solo le statistiche; per creare chiarezza, sono richiesti numeri e descrizioni. Deve, soprattutto, indirizzare da dove proverranno entrate e costi.

Di seguito sono riportate alcune considerazioni importanti:

- I primi 12-24 mesi sono i più importanti e dovrebbero essere documentati in dettaglio.
- Quali sono i tuoi piani a lungo termine? C'è un modo per fare soldi?
- Dopo questa fase iniziale, ci sarà molta incertezza, quindi è necessario pianificare tutte le eventualità. Questo servirà come guida per dove stai tentando di andare.
- I rendiconti finanziari dovrebbero concentrarsi sull'economia di una singola unità e dettagliare sia le spese variabili che fisse, mai i totali.
- Come farai crescere la tua attività? È possibile scalare?
- Qual è il tuo piano per uscire da questa situazione?
- Tieni presente il gemello/doppio obiettivo: devi bilanciare la creazione di valore sociale ed economico; quindi, la tua attività deve essere finanziariamente sostenibile.

## 2. Scenari e proiezioni di vendita

Crea un foglio di calcolo che prevede le tue vendite per i prossimi tre anni. Per il primo anno, imposta sezioni distinte per diverse righe di vendita e colonne per ogni mese, quindi mensili o trimestrali per il secondo e il terzo anno.

- Entrate non commerciali stimate
- Profitto stimato
- Fatturato previsto
- Quanto tempo ci vorrà per raggiungere la redditività a lungo termine?
- Quali strategie utilizzerai per raggiungere i tuoi obiettivi di entrate, entrate non commerciali e redditività a lungo termine?
- Pianificazione dello scenario:

L'analisi finanziaria deve includere sia gli scenari migliori che quelli peggiori. In sostanza, lo scenario migliore viene chiamato "Il sogno". Spiega cosa sarà fatto se c'è una forte domanda per il prodotto o servizio che il tuo SE ha rilasciato. Quali sono i tuoi obiettivi per la crescita e come li raggiungerai?

Allo stesso tempo, avrai bisogno di uno scenario che vada nella direzione opposta. Se c'è una mancanza di domanda per questo prodotto o se il prezzo è troppo alto. In alternativa, se i costi sono più del previsto. Quando stai facendo lo scenario peggiore, devi anche tracciare una linea nella sabbia per te stesso, dove se implementi effettivamente questa attività e segui questo piano aziendale, e stai andando peggio delle proiezioni dello scenario peggiore, devi avere l'autodisciplina per fermarti, o almeno immaginare un grande cambiamento in quello che stai facendo.

### 3. Costi operativi

Avrai bisogno di sapere quanto ti costerà realizzare le vendite che hai previsto. Fai un elenco delle tue spese e spiega come varieranno con la crescita dell'attività.

I costi di gestione di un'azienda si dividono in due categorie: costi fissi e costi variabili.

### 4. Reddito

A causa del mix di obiettivi economici e sociali connessi al settore dell'impresa sociale, il mix di finanziamento per le organizzazioni è spesso molto diverso da quello del settore privato. I ricavi delle vendite, i contratti commerciali, gli accordi sul livello dei servizi e il finanziamento di sovvenzioni sono tutte fonti di reddito comuni per le imprese sociali. Le sovvenzioni, il capitale del paziente e prestiti sono tutti esempi di finanziamento degli investimenti per le imprese sociali. Dovrai capire quale mix di finanziamento è il migliore per la tua organizzazione.

Reddito non commerciale	Reddito commerciale
<b>Sovvenzioni</b> concedere finanziamenti da finanziatori del settore pubblico, enti di beneficenza o altri organismi di finanziamento come fondazioni o fondi	<b>I saldi</b> vendere beni o servizi a singoli clienti
<b>Contratti di servizio (appalti pubblici)</b> sovvenzioni relative ai risultati in cui il settore pubblico fornisce una "commissione" per un servizio specifico	<b>Contratti</b> accordi contrattuali legalmente vincolanti per la fornitura di beni e servizi ad altre organizzazioni, imprese o enti pubblici
<b>Donazioni</b> elargizioni di beneficenza da parte di privati o aziende (possono essere contanti o "in natura")	<b>Sponsorizzazione</b> ricevere un pagamento in cambio di pubblicità

Reddito stimato. È importante ricordare che i flussi di entrate di un'impresa sociale possono essere di natura non commerciale, quindi dovrai tenerne conto nelle tue stime di reddito. I flussi di entrate mostrano quanti soldi guadagni. In un mondo ideale, venderesti il tuo prodotto per fare soldi. Se questa non è una possibilità, puoi vendere una versione ai consumatori facoltosi per aiutare a sovvenzionare le vendite ai clienti meno facoltosi? Potresti guadagnare vendendo direttamente il tuo prodotto o servizio, addebitando una quota di abbonamento o noleggiandolo, prestandolo o noleggiandolo. Potresti trovare utile considerare il saldo delle entrate di cui avrai bisogno per mantenere a galla la tua organizzazione. Alcune società sociali, come le cooperative, le società di proprietà dei dipendenti e le imprese sociali, mirano a ricavare il loro denaro dall'attività commerciale. Altri, come le imprese sociali e i fondi di sviluppo, possono semplicemente cercare un reddito commerciale per il 50-75% delle loro entrate, poiché ciò potrebbe essere più fattibile dato l'impatto sociale che mirano.

Man mano che la tua impresa sociale diventa più sostenibile, dovresti tentare di espandere le tue entrate derivanti dall'attività commerciale nel tempo. Questo ti darà più stabilità e ti permetterà di smettere di fare affidamento sulle sovvenzioni. Tuttavia, potresti non raggiungere mai il 100% di reddito commerciale e trovare il giusto equilibrio tra reddito commerciale e non commerciale sarà fondamentale per il tuo successo.

## 5. Proiezioni di flusso di cassa

Molte aziende, comprese le imprese sociali, falliscono nei primi anni di attività, non perché l'idea sia negativa, ma perché la situazione del flusso di cassa dell'organizzazione è mal gestita e alla fine i soldi finiscono. Si consiglia vivamente di iniziare subito a gestire attivamente la propria situazione finanziaria. Ciò implica non solo determinare come si desidera che le proprie finanze crescano in futuro, ma anche tenere traccia di come e quando il denaro entra ed esce dall'azienda nel tempo. Più attentamente osservi i tuoi contanti, più è probabile che tu sia in grado di prevedere e gestire le future difficoltà di flusso di cassa. Ciò si basa, tra le altre cose, sulle stime di vendita, sulle voci di bilancio e su altre ipotesi. Se stai avviando una nuova azienda, dovresti iniziare prevedendo un rendiconto finanziario di 12 mesi. Quando metti insieme la tua stima del flusso di cassa, tieni presente che devi determinare un rapporto realistico per quante fatture verranno pagate in contanti, ad esempio 30 giorni, 60 giorni, 90 giorni e così via. Non vuoi essere sorpreso se raccogli solo l'80% delle tue fatture nei primi 30 giorni quando ti aspetti che il 100% copra le tue spese. Questi algoritmi sono integrati in diversi sistemi software di pianificazione aziendale per aiutarti a fare queste stime.

## 6. Analisi di pareggio

Un'analisi di pareggio è un calcolo che determina quanto reddito, fatturato o volume di vendita deve generare un progetto, un programma o un'attività per raggiungere il pareggio. Un punto di pareggio determina se un programma di entrate auto-generato è fattibile o meno. Secondo l'analisi sappiamo quante unità devono essere vendute per raggiungere il pareggio e quante unità devono essere vendute per realizzare un profitto?

**Formula del punto di pareggio = Costo fisso/ (prezzo unitario-costi unitari variabili)**

L'analisi di pareggio può aiutarti a determinare la fattibilità del tuo concetto di business. Dopo aver determinato la soglia di pareggio, dovrai decidere se puoi realizzare le vendite necessarie per il successo della tua attività. Dovrai anche capire quando è probabile che raggiungerai il pareggio in futuro e se sei pronto a correre il rischio. Se i numeri non tornano e le vendite non coprono i costi, dovrai riconsiderare la fattibilità della tua impresa sociale e vedere se è possibile apportare modifiche ragionevoli per far funzionare i numeri. Se non è possibile apportare tali modifiche, dovrai abbandonare completamente il progetto.

## 7. Surplus

Il tuo surplus o disavanzo per il periodo, spesso noto come profitto o perdita, è la differenza tra il tuo reddito totale e la spesa totale (a seconda della tua forma legale).

Le eccedenze delle imprese sociali possono essere distribuite in vari modi. Possono pagare i loro proprietari, proprio come le aziende tradizionali. Possono anche rimettere quei fondi nell'attività. Possono donare le eccedenze ad altre organizzazioni senza scopo di lucro. La massimizzazione del beneficio sociale piuttosto che del profitto può essere la forza trainante dell'impresa sociale. In altre circostanze, la frenata è adeguata se l'azienda sta raggiungendo i suoi obiettivi. Assicurati che tutto ciò che intendi fare con il tuo surplus/profitto sia indicato chiaramente. Non ci sono risposte giuste o sbagliate, tuttavia in alcuni paesi, per essere classificata come impresa sociale, potrebbe essere necessario reinvestire le eccedenze per un periodo di tempo, il che dovrebbe tradursi in un regime fiscale più favorevole. Altri paesi europei devono ancora creare una categoria specifica per le imprese sociali; in tali circostanze sarà disponibile una maggiore flessibilità, ma le aliquote fiscali rimarranno allo stesso livello delle normali attività commerciali. La tabella seguente illustra le distinzioni tra imprese tradizionali (puramente commerciali) e organizzazioni non governative (ONG), con al centro le Imprese Sociali. L'ultima riga indica la destinazione del profitto (surplus). Tieni presente che la realtà è molto più complessa.

	ONG/beneficenza	Impresa sociale	Prettamente commerciale
<b>Motivi</b>	Appello alla buona volontà	<b>Motivi misti</b>	Fare appello all'interesse personale
<b>Metodi</b>	Guidato dalla missione	<b>Equilibrio tra missione e mercato</b>	Guidato dal mercato
<b>Obiettivi</b>	Creazione di valore sociale	<b>Creazione di valore sociale ed economico</b>	Creazione di valore economico
<b>Destinazione del reddito/profitto</b>	Diretto verso le attività di missione dell'organizzazione senza scopo di lucro (richiesto dalla legge o dalla politica organizzativa)	<b>Reinvestiti in attività di missione o spese operative e/o trattenuti per la crescita e lo sviluppo del business (a fini di lucro può ridistribuire una parte)</b>	Distribuito ad azionisti e proprietari

## 8. Tabella di marcia per l'implementazione

Questa parte deve dimostrare al lettore come verrà implementato il tuo modello di business. Includere una sequenza temporale con un elenco di tutti i progetti e le pietre miliari. Crea una tabella di marcia del progetto con i diagrammi di Gantt per delineare il programma di implementazione. La tua tela può essere utilizzata per estrarre progetti.

**Ti consigliamo di dividere questo componente in due parti: una che tiene traccia dei tuoi obiettivi economici in termini di vendite, redditività e così via, e un'altra che tiene traccia della tua creazione di valore sociale.**

L'impatto sociale è una metrica fondamentale per valutare le prestazioni dell'impresa sociale.

- Quali metriche utilizzerai per valutare il tuo impatto sociale?
- Quali strumenti puoi usare per aiutarti in questo?
- Che tipo di prova dell'impatto cercano finanziatori e finanziari?
- Quale sarà il costo della misurazione dell'impatto?

La metodologia della "teoria del cambiamento" può essere utilizzata per monitorare l'impatto sociale. È bene prepararne uno a questo punto, se non l'hai fatto in precedenza. Stabilire indicatori quantitativi e relativi output rispetto ai quali monitorare e valutare le prestazioni in termini di impatto sociale è l'aspetto più significativo di una teoria del cambiamento.

**Esempio** : un'indicazione misurabile per Toms Shoes sarebbe il numero di scarpe fornite e consegnate gratuitamente ai bambini che non frequentano la scuola per mancanza di scarpe, con il relativo output "100.000 scarpe gratuite distribuite agli studenti". Puoi includere una componente temporale per produrre questo output, che può essere utilizzata per tenere traccia dei tuoi progressi e per dimostrare agli utenti del tuo piano come intendi applicare la tua soluzione al bisogno sociale identificato.



## 9. Analisi del rischio

Poiché la maggior parte delle attività sociali è gestita da un consiglio di amministrazione volontario, potrebbero essere più caute nel rischio quando si tratta di perseguire progetti commerciali. Nel calcolare i rischi e le possibilità previsti, mantieni la flessibilità. Potresti ritrovarti a dover "tornare al tavolo da disegno", scegliendo nuove tattiche che potrebbero essere meno efficaci, ma includere meno rischi.

Un'analisi SWOT, che viene comunemente eseguita nella fase di progettazione e sviluppo del modello di business, è uno strumento utile per analizzare i vincoli e gli ostacoli limitanti, nonché gli elementi cruciali del successo.

**Esempio di tabella di mitigazione del rischio, questo sarebbe utile e conciso:**

Rischio	Strategia di mitigazione

## Cosa fare e cosa non fare

### Cosa non fare?

- La logica è troppo complicata per essere compresa. Assicurati che la tua teoria del cambiamento sia esplicita, cioè come la tua attività influirà sul problema sociale. Il secondo problema, in particolare con le imprese sociali, è che la parte commerciale non è ovvia. Potresti avere un problema sociale molto chiaro. Ma qual è il tuo modello di business per affrontarlo?
- Infine, troppe informazioni sono un problema comune tra gli utenti del piano aziendale. Non cedere alla tentazione di includere tutto ciò che hai imparato nella tua strategia aziendale. Se necessario, puoi aggiungere un paio di allegati. Tuttavia, cerca di mantenere il tuo piano aziendale il più breve possibile. Non fare supposizioni su ciò che le persone sapranno o non sapranno del tuo progetto
- Non iniziare a creare il tuo business plan troppo presto; è necessario disporre di una solida strategia aziendale prima di iniziare. Evita frasi lunghe.
- Evita l'uso eccessivo di termini tecnici e gergo. Se devi usare una frase tecnica, assicurati di definirla.
- Se devi usare acronimi, chiarisci le iniziali e il loro significato.

### Cosa fare?

- Aggiungi un sommario e numeri di pagina al tuo documento.

- Invece di paragrafi estesi, usa i punti elenco e gli elenchi numerati per enfatizzare gli argomenti chiave.
- Includere diagrammi, grafici e immagini, se possibile.
- Chiedi a qualcuno che sappia qualcosa della tua azienda e del tuo mercato di analizzare in modo critico la tua strategia e di apportare le necessarie revisioni.
- Consideralo un lavoro in corso. Prendi nota dei commenti e dei feedback che ricevi dagli altri con cui interagisci e modifica il tuo messaggio di conseguenza.

## Riferimenti

---

<sup>i</sup> Come scrivere un riassunto esecutivo nel 2021 . (2021, 30 agosto). Crescita.  
<https://www.growthink.com/businessplan/help-center/business-plan-executive-summary-tips-killer-executive-summary>

## Risorse aggiuntive (IED).

Fondamenti finanziari, Progetto Business Plan SPARKS (2016-2018)  
 Economia e finanza aziendale, Raccolta fondi, Economia e finanza aziendale, Piano aziendale, Progetto di gestione aziendale SOVET (2016-2018) <https://sovet-project.eu/en/>  
 di finanza aziendale, raccolta fondi, gestione aziendale YOU-ME (2017-2019) <https://youme-project.eu/>  
 Finanze e budget per il progetto DSE UP TO YOUTH (2018-2020) <https://uptoyouth.eu/>  
 Etico e Solidarietà Finanza e Risorse SSEE (2016-2018)  
 Raccolta fondi, Business Plan, Progetto di gestione aziendale OPEN MIND (2016-2018) <http://open-mind-project.eu/>  
 Sostenibilità e Raccolta Fondi YOUTH RE-WORKING RURALE (2017-2019)  
 Progetto Business Plan, Case Study: Healthy Parcel TRANSFORMA (2016-2018) <http://transforma-project.eu/>  
 Progetto di scrittura e presentazione aziendale WORTH (2017-2019)  
 Progetto Sostenibilità e Raccolta Fondi YOUTH RE-WORKING RURALE (2017-2019)