

I QUADERNI DI

MATERIAS[®]

ideas come to life for a sustainable world

I PRIMI PASSI DI UNA STARTUP INNOVATIVA

a cura di

Intesa Sanpaolo Innovation Center S.p.A.

con il supporto del giornalista Federico Bandirali



4. BUSINESS PLAN: PERCHÉ È INDISPENSABILE E COSA NON PUÒ MANCARE NEL DOCUMENTO

Per avviare una startup innovativa la redazione del Business Plan è indispensabile. Il documento comprende una descrizione dettagliata del progetto imprenditoriale, che spazia dagli obiettivi fissati alla pianificazione finanziaria, passando per le strategie di business e marketing fino alle risorse - economiche e in termini di competenze - necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati. Lo strumento ha un duplice scopo: da un lato serve per presentare la strategia aziendale e consentire al team di allinearsi in caso di difficoltà, dall'altro consente l'accesso a finanziamenti, investimenti di attori "formali" e fondi pubblici che altrimenti sarebbero preclusi.

Il Business Plan si compone di due parti. La prima, descrittiva, ha lo scopo di presentare un quadro completo dell'iniziativa imprenditoriale, del mercato in cui si inserisce, dell'analisi dei concorrenti già attivi e delle strategie di marketing adottate nonché della propria Go to Market, Strategy.

Grazie a questo documento i possibili investitori, quelli già acquisiti e gli altri stakeholder coinvolti nel progetto a vario titolo hanno una visione complessiva del progetto e l'opportunità di valutare l'idea, la fattibilità e il potenziale a breve e medio termine. Il Business Plan ha solitamente una durata variabile dai tre ai cinque anni, sebbene sia consigliabile aggiornarlo periodicamente, ed è un elemento fondamentale per il successo di qualsiasi iniziativa imprenditoriale, da compilare seguendo una sorta di traccia modificabile ad esclusione della conclusione che mette in luce dati finanziari più oggettivi possibile (ovviamente per una startup appena costituita si tratta di stime).

La sezione di apertura del Business Plan è la cover page, che rappresenta il biglietto da visita per i potenziali investitori e key partners. Questo elemento deve catturare l'attenzione grazie a una brand identity ben definita che include il logo, il nome e i contatti della startup.

Successivamente, l'Executive Summary costituisce un riassunto essenziale ma persuasivo del Business Plan. Essa tiene alta l'attenzione del lettore e comunica in modo efficace gli aspetti più salienti dell'iniziativa imprenditoriale. Tra questi, si evidenziano gli obiettivi, le strategie, i prodotti o i servizi offerti, i punti di differenziazione dai concorrenti e quelli di forza del proprio progetto. L'approccio informale è spesso fondamentale per rendere coinvolgente e interessante la presentazione del Business Plan.

La terza sezione del documento è dedicata alla descrizione dell'azienda: un tassello fondamentale che deve essere presentato in maniera chiara e, soprattutto, convincente. Tra gli aspetti da affrontare, vi sono la storia della startup, la sua visione di business e la mission, i valori, il team e le competenze che lo sostengono, nonché l'organizzazione interna nel caso in cui i dipendenti siano numerosi. È importante dimostrare "su carta" la capacità di portare avanti l'attività e di raggiungere obiettivi ambiziosi grazie al supporto del team di lavoro.

La quarta sezione, invece, si concentra sulla descrizione dettagliata dei prodotti o dei servizi che l'azienda intende realizzare. Riepilogando i tratti distintivi rispetto ai propri concorrenti, è essenziale evidenziare i vantaggi e la proposta di valore offerta, dimostrando in maniera convincente come sia possibile andare incontro alle esigenze dei segmenti di clientela già identificati. È importante approfondire questi aspetti creando un'adeguata quantità di buyer personas allo scopo di dimostrare di "conoscere" la propria clientela attraverso gli archetipi predisposti in precedenza. L'ultima componente imprescindibile riguarda la validazione dell'idea aziendale, cruciale per la successiva implementazione del business plan. Il tono utilizzato deve essere professionale e convincente per garantire la massima chiarezza e coerenza.

In una sequenza logica e strategica, la fase successiva consiste nell'analisi di mercato e dei dati emersi, partendo dalla dimensione del mercato e dalle opportunità offerte, fino ad arrivare alla dimostrazione della scalabilità e dell'adattabilità del modello di business ripetibile. Questo passaggio richiede anche l'esame della concorrenza, delle forze

che regolano il loro business model e delle eventuali sfide da affrontare. È quindi opportuno includere anche previsioni di sviluppo come il TAM (Total Available Market), ovvero la domanda totale di mercato per un prodotto o servizio, il SAM (Serviceable Available Market), cioè il segmento del TAM a cui il prodotto o servizio innovativo è stato targettizzato, e il SOM (Serviceable Obtainable Market), che evidenzia il segmento di clientela che potrebbe diventare fruitore.

Completata questa fase, si passa alla strategia di lancio dei prodotti o servizi innovativi attraverso un'attenta pianificazione delle attività. In linea con gli obiettivi del Business Plan, è necessario fornire una visione dettagliata di elementi come i canali di distribuzione scelti, il budget disponibile e le risorse da acquisire per raggiungere gli obiettivi di business in un determinato periodo di tempo, le metriche di valutazione dei risultati ottenuti e la strategia di marketing a lungo termine.

Guardando sempre al futuro, è cruciale definire una roadmap chiara e comprensibile dei passi operativi da intraprendere, specificando obiettivi a medio e lungo termine come l'espansione o l'internazionalizzazione o, ancora, la ricerca e lo sviluppo di altri prodotti e servizi innovativi. La roadmap deve fornire un quadro delle risorse necessarie e i tempi precisi per raggiungere gli obiettivi chiave, preferibilmente suddivisi in traguardi intermedi utili per allineare il team e fare il punto della situazione affidandone la valutazione a figure chiave responsabili dei vari step del progetto.

Il penultimo passaggio del Business Plan è la presentazione del team, che deve apparire e mostrarsi solido, competente, nonché in grado di affrontare le sfide che si presenteranno nella realizzazione del progetto imprenditoriale. È importante trasmettere fiducia ai potenziali investitori e collaboratori, evidenziando l'esperienza e le competenze delle figure principali del team, le sinergie e la complementarità delle competenze, la determinazione e l'entusiasmo nel perseguire obiettivi condivisi e la pianificazione delle nuove assunzioni nel tempo.

Il Business Plan si conclude con una panoramica concisa dei dati finanziari, ovvero presentando il Financial Plan. La sezione rappresenta

la componente economica del documento, dove vengono descritte le strategie finanziarie adottate, le previsioni di vendita, il budget disponibile al netto di prestiti e investimenti esterni, il conto economico, il bilancio, il cash flow e il rendiconto finanziario. Inoltre, viene fornita la valutazione pre-money della startup, che stabilisce il “costo” per entrare nel capitale sociale prima che l’investimento sia perfezionato (valutazione post-money). È importante offrire una valutazione realistica per non svalutare la propria idea di business agli occhi degli investitori, o scoraggiarli qualora risulti eccessivamente elevata.