

Il *business plan*: teoria e pratica

Analisi di un caso concreto

Due giovani neolaureati vogliono investire nell'area in cui sono cresciuti: vivono in un territorio ad alta attrattiva turistica, che confina con una zona balneare e con una zona montana.

Avendo la possibilità, grazie al sostegno delle rispettive famiglie, di ristrutturare un bene immobile, decidono quindi di avviare un'attività ricettivo-ristorativa. L'idea alla base del loro progetto è sfruttare le potenzialità del territorio, attirando una clientela giovane e amante della natura.

I due ragazzi studiano i dati di un'indagine di mercato rivolta ai turisti del territorio e ai potenziali clienti, dalla quale è emerso che:

- il 70% ritiene sia necessario migliorare l'accoglienza turistica e il 20% ritiene si debbano innanzitutto adeguare le strutture ricettive;
- il 40% vorrebbe una maggiore visibilità delle offerte sul web;
- il 50% ritiene si debbano migliorare le proposte di itinerari nel territorio, valorizzandone le potenzialità.

Successivamente, i due giovani raccolgono informazioni sul mercato in cui si apprestano a operare. Ricavano così i seguenti dati:

- nella zona ci sono circa 200 posti letto in hotel o B&B a tre-quattro stelle;
- i turisti si fermano mediamente tre giorni;
- i periodi di piena occupazione sono i mesi che vanno da marzo a settembre.

Sulla base di tutti i dati raccolti, i due ragazzi decidono dunque di creare una struttura alberghiera accogliente, con un prezzo raggiungibile anche da una fascia di età giovane, che sappia offrire percorsi escursionistici legati al territorio e che sia ben visibile sul web tramite un sito di facile utilizzo, attraverso il quale i clienti possano visualizzare offerte e itinerari e prenotare il soggiorno. La *mission* della loro impresa sarà essere al servizio del turista, valorizzando l'accoglienza del territorio e i pregi della italianità locale.

I due giovani costituiscono una s.r.l. con capitale sociale pari a 25.000 euro. In una prima fase dispongono di 10 camere da letto doppie/matrimoniali da offrire a 80 euro a persona nei mesi di stagione piena (220 giorni all'anno); procedendo con la ristrutturazione, il numero delle camere aumenterà. Essendo vincolati dalla stagionalità, sanno che in un primo momento potranno assumere dei dipendenti a tempo determinato e che solo successivamente potranno avere una gestione delle risorse umane più stabile.

Nella prima fase la struttura organizzativa ha quindi un organigramma elementare che prevede un responsabile amministrativo e un responsabile marketing e vendite, a cui si affiancheranno altri addetti nei momenti di piena occupazione; l'obiettivo è assumere un direttore d'albergo per dedicarsi alle attività strategiche ed espandere il business nei successivi 5 anni.

All'interno del testo identifica:

1. **l'idea imprenditoriale**
2. **lo studio del microambiente**
3. **la conoscenza quantitativa del mercato**
4. **la *mission***
5. **l'aspetto organizzativo dell'impresa**

Tenendo conto dei dati ricavabili dal testo e di quelli forniti di seguito redigi poi:

- **la Swot Analysis**
- **il piano degli investimenti**
- **il piano finanziario del primo esercizio**
- **il piano economico**
- **il prospetto patrimoniale**

Ulteriori dati:

- Per determinare i ricavi di vendita, si tenga conto che nel primo anno la struttura dispone di 10 camere, nel secondo di 15 camere, nel terzo anno di 20; le camere sono tutte doppie, il prezzo è sempre di 80 euro a persona e l'albergo ha una piena occupazione per 220 giorni all'anno.
- I due giovani accendono un mutuo passivo di 80.000 euro rimborsabile in 10 anni a quote costanti con un tasso di interesse del 7% annuo.
- Nell'anno n si accende una sovvenzione bancaria pari a 18.000 euro, che incrementa nel secondo anno di ulteriori 2.000 euro e di ulteriori 2.000 euro nell'anno successivo.
- Nelle immobilizzazioni si rilevano i seguenti cespiti: Software per 20.000 euro ammortizzabile in 5 anni, Arredamento per 40.000 euro ammortizzabile in 16 anni, Macchine d'ufficio per 30.000 euro ammortizzabili in 8 anni, Impianti tecnologici per 25.000 euro ammortizzabili in 10 anni.
- Le imposte sono il 35% dell'utile prima delle imposte.
- I Costi delle materie prime sono pari nell'anno n a 8.800 euro, nell'anno $n+1$ a 22.000 euro, nell'anno $n+2$ a 33.000 euro.
- I Costi per servizi sono pari nell'anno n a 211.200 euro, nell'anno $n+1$ a 316.800 euro, nell'anno $n+2$ a 422.400 euro.
- I Costi del personale sono pari nell'anno n a 75.000 euro, nell'anno $n+1$ a 87.500 euro, nell'anno $n+2$ a 100.000 euro.
- Gli Accantonamenti sono pari nell'anno n a 400 euro, nell'anno $n+1$ a 450 euro, nell'anno $n+2$ a 460 euro.
- Il Risultato della gestione finanziaria è pari nell'anno n a 5.600 euro, nell'anno $n+1$ a 5.040 euro, nell'anno $n+2$ a 4.480 euro.
- L'utile d'esercizio viene destinato il 5% a riserva.

1. Il *business plan*, o piano d'impresa, è il documento nel quale vengono sintetizzati gli elementi del progetto imprenditoriale che si intende sviluppare, comprese le linee strategiche e la pianificazione economica, patrimoniale e finanziaria.
2. Il *business plan* si compone di due parti: una **descrittiva**, molto dettagliata, che indica l'idea di business, la *mission*, le prospettive di crescita, il contesto in cui opererà l'impresa, le leve di marketing; una **quantitativa o operativa** con il piano degli investimenti, finanziario, patrimoniale ed economico e la relativa analisi dei dati. Va specificato che alcuni esperti di economia aziendale considerano la sintesi preliminare parte integrante del *business plan*, identificando conseguentemente tre parti.
3. I destinatari del *business plan* sono soggetti esterni finanziatori e investitori che possono identificare nell'attività un potenziale investimento. Per la redazione del *business plan* sono coinvolti anche i soggetti interni, che possono trovare in azienda nuove opportunità di crescita professionale che si identificano con la crescita aziendale.
4. La Swot Analysis è l'analisi dei fattori interni ed esterni all'impresa che identifica i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce per lo sviluppo del business aziendale (la sigla "Swot" deriva infatti dalle iniziali dei termini *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*).
5. Il piano di marketing comprende una parte analitica, una strategica e una operativa. La parte **analitica** riguarda l'analisi dell'ambiente interno ed esterno e le potenzialità dell'impresa; la parte **strategica** fa riferimento al posizionamento e alla segmentazione del mercato; la parte **operativa** identifica le leve del marketing da mettere in campo.

Analisi di un caso concreto

1. L'idea imprenditoriale è creare un'attività ricettivo-ristorativa che sfrutti le potenzialità del territorio (la presenza del mare e della montagna) per attirare una clientela amante della natura.
2. Lo studio del microambiente è rappresentato dall'indagine di mercato rivolta ai turisti (cosa apprezzano o non apprezzano dell'accoglienza del territorio, cosa vorrebbero ricevere, cosa dovrebbe essere migliorato).
3. La conoscenza quantitativa del mercato è ottenuta attraverso l'indagine sulle offerte già presenti nel territorio, grazie alla quale i due giovani ricavano il numero di camere d'albergo già disponibili, la permanenza media dei turisti e il periodo di maggiore affluenza.
4. La *mission* dell'impresa è creare una struttura che metta a disposizione del turista le bellezze offerte dal territorio.
5. L'impresa nasce con un'organizzazione semplice: un numero di camere destinato a crescere negli anni successivi, la presenza fissa di un responsabile amministrativo e di un responsabile marketing e vendite, la presenza stagionale di altri lavoratori per i momenti di piena occupazione.