

IL BUSINESS PLAN

Il business plan è il documento con il quale illustrerete l'idea imprenditoriale, specificandone le modalità di realizzazione, in modo che risultino chiari, a voi stessi e alla business community, gli elementi distintivi dell'idea; il prodotto o servizio offerto; il modo di affrontare il mercato; gli aspetti tecnologici e organizzativi; la maniera esatta in cui l'idea applicata potrà generare profitti; il fabbisogno di fonti finanziarie, sia per l'avvio sia per il funzionamento e lo sviluppo della attività.

Predisporre il BP costituirà per il gruppo un processo di apprendimento in passi successivi, che permetterà di mettere progressivamente a fuoco il modello di business. Il prodotto finale dovrà "rendere chiaro che avete le idee chiare".

Il primo argomento sul quale avere le idee chiare, naturalmente, è il modo in cui l'impresa potrà avere una solida ragione di esistere sul mercato, generando stabilmente risorse per esistere e svilupparsi.

Il secondo argomento riguarda le risorse necessarie all'avvio e al funzionamento a regime dell'impresa.

Per rispondere ad entrambe, e anche altre che vedremo, occorre disporre di dati quantitativi: il BP parlerà il linguaggio delle cifre e userà verbi al futuro.

Questo non significa esercitarsi in una quantità di previsioni più o meno azzardate, ma allenarsi a considerare diverse possibilità di sviluppo degli eventi e diversi comportamenti (ed eventualmente contromisure) da adottare.

Dopo aver convinto voi stessi, il BP dovrà convincere i vostri interlocutori (possibili partner, finanziatori, clienti). Dovrete dimostrare che avete le idee chiare, che non avete eluso le domande difficili e che siete proprio le persone più adatte a perseguire il progetto. E soprattutto, che fate sul serio.

La struttura del BP ed il programma di lavoro

Struttura

Di solito, un documento capace di rispondere alle domande che abbiamo evocato è composto almeno di quattro sezioni, con le quali avete già cominciato a confrontarvi.

1. Idea

2. Mercato

3. Tecnologia, organizzazione e competenze

4. Costi, ricavi e aspetti finanziari.

Ogni sezione conterrà diversi capitoli, da sviluppare in relazione alle caratteristiche specifiche del progetto. Inizialmente, li considereremo come una lista di cose da non dimenticare.

Ogni sezione, inoltre, dovrà essere sintetizzata in una scheda iniziale. Se riuscite a spiegarlo in una pagina, probabilmente avete capito di cosa si tratta.

Programma di lavoro.

Diverrà subito chiaro che la struttura logica con cui si presenta e si legge il BP non sempre è la stessa con cui lo si scrive. Ad esempio, i contorni dell'idea si chiariranno esaminando il mercato; la necessità di apporti esterni, esaminando le competenze dei componenti del gruppo; etc.

Allo stesso tempo, vi renderete conto dell'importanza di pervenire a rappresentazioni numeriche di tutto quello che volete illustrare, perché questo è l'unico linguaggio che permetterà alle diverse sezioni del progetto di "dialogare" ed esser influenzate le une dalle altre.

Toccherete anche con mano l'importanza e la difficoltà di procurarsi informazioni affidabili, su argomenti molto specifici, e in tempi ragionevoli. (Stabilite prima possibile chi di voi coordinerà la cadenza del lavoro e detterà i tempi.)

Il vostro lavoro si troverà dunque a procedere per "livelli" successivi.

Dapprima una versione di impalcatura, con ciascuna sezione appena abbozzata e con numeri molto approssimativi. Di qui avrete una certa idea di come potrebbe funzionare l'iniziativa e una guida di come e dove approfondire. Di tanto in tanto, vi troverete in qualche vicolo cieco e sarà d'obbligo tornare sui vostri passi e provare a formulare ipotesi alternative.

Noi procederemo allo stesso modo.

Attraverso gli incontri di formazione discuteremo una struttura comune di riferimento per il BP e le varianti nei diversi casi

Questa parte del sito diventerà un repertorio di risorse e metodologie che seguiranno da vicino le necessità dei vari gruppi, cercando di ricondurle ad un fattore comune, che sia utile e condivisibile con gli altri (i secrets of trade di ciascun gruppo, ovviamente, resteranno tali).

Vediamo in breve le prime tre sezioni. Vi proponiamo una introduzione all'argomento (non mancano testi specializzati) finalizzata a valorizzare gli incontri formativi che si sono svolti in Aula.

1. L'idea

E' bene aver chiaro che deve trattarsi di una idea di business. Un servizio o un prodotto che risponda ad un bisogno, rispetto ad un mercato specifico. Un mercato che sia disposto a pagare, a regime, un euro in più di quanto fornire il servizio o realizzare il prodotto costerà a voi.

Questa è una sintesi estrema. Molto spesso, in particolare se si parla di idee web based, può essere difficile esprimersi in termini di un servizio per un mercato specifico. A volte si tratta, ad esempio, di iniziative che contribuiscono a strutturare un mercato che ancora potrebbe non esistere. Oppure di applicativi che consentono di realizzare interazioni, e/o veicolare contenuti, in maniera innovativa. Anche quando l'idea sia estremamente brillante, compito della prima sezione del BP è "costringere" il gruppo imprenditoriale a ragionare in termini di fondamentali, anche a costo di semplificazioni drastiche.

2. Il mercato

Per una impresa che non c'è, questa è la parte più difficile. Nel caso di prodotti e servizi innovativi, gli strumenti tradizionali sembrano di scarsa utilità. In generale, dovreste sviluppare tre aspetti: mercato, concorrenti e strategie.

Nel paragrafo sul Mercato dovreste cercare di dare un volto ai vostri clienti potenziali (singoli consumatori, organizzazioni, navigatori, aziende); rendere chiaro come la vostra proposta genererà valore rispetto alle loro necessità; specificare quanti e dove potrebbero essere e, infine, anche come fate voi a saperlo.

Naturalmente, occorrerà distinguere attentamente fra coloro cui il bene/servizio si rivolge, rispetto a coloro che pagheranno voi per operare. Il punto è spesso fonte di grandi equivoci.

In particolare, molte attività basate su internet sviluppano modalità di interazione e relazione e si concentrano sulla capacità di generare contatti, traffico etc. Questi sono indubbiamente asset di grande importanza. Tuttavia il paragrafo sul mercato deve rispondere alla domanda: "chi vi aspettate che paghi".

La rilevanza della domanda (piuttosto evidente anche in sé) è notevole soprattutto nel processo di messa a punto dell'idea progettuale: in una versione, estrema ma efficace, "you are what you charge for". Non è la nostra bandiera, ovviamente, ma provate a pensarci, mentre scrivete il progetto.

Il paragrafo sulla concorrenza serve a farvi riflettere sui diversi modi di dare risposta al bisogno che avete individuato. Da un lato potrete mettere a fuoco cosa c'è di "unico" nella vostra proposta; dall'altro potrete scoprire di essere espressione (insieme ad altri) di una certa modalità, fra quelle possibili, per essere presenti sul mercato (aprire una gelateria è diverso da vendere gelati porta a porta).

Studiare i concorrenti, naturalmente, è istruttivo e raccomandabile sotto molteplici punti di vista. Molti di questi sono intuitivi (come sono organizzati, come stanno andando, dove si trovano, etc). Altri lo sono meno. Uno fra questi riguarda la difendibilità delle caratteristiche peculiari della vostra idea, rispetto a contro mosse o invasioni di campo da parte di altri operatori. Cosa impedisce ad altri di fare la stessa cosa, altrettanto bene, magari a costi inferiori?

Con il paragrafo sulla strategia, dovrete chiarire cosa intendete fare, esattamente, per stabilire una presenza sul mercato. Se nei due paragrafi precedenti potrete aver lasciato qualche spazio a considerazioni generali e di scenario, qui dovrete esplicitare le azioni concrete da intraprendere, i tempi, i modi e le risorse.

Procuratevi dunque un agile manuale sul piano di marketing e cimentatevi con tutte le "P", evitando di scrivere un libro di sogni.

Il consiglio che vi diamo, per questa fase, è di non lavorare insieme: discutete prima a fondo ogni punto, procuratevi le informazioni di base, incaricate un componente del gruppo di stendere il paragrafo. Poi smontatelo (il paragrafo) senza pietà, concentrandovi su tutte le affermazioni vaghe e su tutte le cose che potrebbero non funzionare. (Poi, naturalmente, offrite una cena al redattore.)

3. Tecnologia, organizzazione e competenze.

Se avete ben messo a fuoco qual'è il cuore del servizio che volete offrire, è il momento di chiarire come funziona. Anche nei casi più "soft", sarà bene concentrarsi sul concetto di processo produttivo, in modo da non dimenticare nulla.

Nelle attività di servizi, l'utilità dell'esercizio consiste anche nello stabilire una precisa corrispondenza fra i diversi servizi, che probabilmente pensate di voler offrire, e le modalità esatte di erogazione. (Ad esempio, molti servizi d'informazione, catalogazione etc richiedono significativi investimenti per ogni micro segmento da coprire e non offrono rilevanti economie di scala).

Nel paragrafo sulla tecnologia dovrete spiegare il contenuto peculiare e/o innovativo dell'idea progettuale (ricordate che di solito che vi legge non è necessariamente un esperto del vostro campo). Dovrete illustrare "l'impianto" (qualsiasi cosa ciò significhi nel vostro caso), e quantificarne sia costi, sia tempi di allestimento.

Entrambi gli aspetti daranno sostanza al piano degli investimenti.

Nel paragrafo sulla organizzazione, sarà utile disegnare i flussi delle attività e indicare come vengono svolte. In questa sezione si generano i presupposti per stimare i costi delle risorse e per dimensionare l'attività, rispetto agli obiettivi del piano di marketing (oppure per tornare a ridimensionare il piano di marketing, dopo aver meglio visualizzato le risorse disponibili). Vi accorgete che con queste operazioni state definendo la dimensione d'ingresso iniziale sul mercato e i margini di flessibilità nella possibile crescita, per linee interne o esterne, dell'impresa.

Ragionando di competenze, dovrete chiarire essenzialmente due cose.

In primo luogo, quali sono le competenze chiave, quelle che decidono della identità dell'impresa e quanto facile o difficile sia procurarle e/o sostituirle (non solo per voi, ma anche per i concorrenti). Ci sono problemi di costi o di particolari condizioni di attrattività da garantire? (Perché mai qualcuno dovrebbe lavorare con voi?)

In secondo luogo (but not least, per molti versi) non vogliate terminare il progetto senza qualche domanda "esistenziale". Esiste un chiaro nesso fra le persone che siete ed il tipo di business che state mettendo nero su bianco? Sarete davvero gli imprenditori? Siete per caso gli ideatori e vi servirebbe un imprenditore?

Siete pronti a difendere questo piano d'impresa e a legare ad esso la vostra reputazione?

Buon lavoro!