

Fondo ISI Equity per le Imprese Innovative della CCIAA di Pisa

Sistema di valutazione di business idea e/o start-up innovative

Linee Guida per la compilazione del Business Plan

Indice

1	Analisi tecnica del Prodotto/Servizio e Identificazione della domanda di mercato (Qual è l'oggetto della "vendita"?)	4
1.1	Descrizione della soluzione (il prodotto o servizio).....	4
1.2	Analisi del valore: descrizione della domanda.....	4
1.3	Contenuto innovativo della soluzione (il prodotto o servizio).....	5
1.4	Tecnologie o metodologie alla base della soluzione (prodotto/servizio).....	5
2	Analisi del Mercato (Quali sono i "numeri" della domanda di mercato?).....	6
2.1	Inquadramento del mercato di riferimento.....	6
2.2	Struttura del mercato	6
2.3	Manifestazione temporale della domanda di mercato.....	7
2.4	Analisi di scenario	7
3	Strategia e modello di business (Come affrontiamo il mercato?).....	8
3.1	Obiettivi strategici	8
3.2	Analisi competitiva	8
3.3	Scelta del modello di business	9
3.4	Planning dell'attività commerciale.....	9
3.5	Scelta del mercato e/o del segmento di riferimento	9
4	Proprietà industriale (Aiuta a fronteggiare la concorrenza?).....	10
4.1	Analisi della vulnerabilità della proprietà industriale e strategia negoziale.....	10
4.2	Diritti di proprietà su tecnologie complementari	10
4.3	Piano di investimento per la protezione della proprietà industriale.....	10
5	Organizzazione e management (Siamo in grado di mettere in atto il business?).....	10
5.1	Formazione del team imprenditoriale	10
5.2	Definizione del modello di governance	11
5.3	Piano operativo.....	11
5.4	Qualità del sistema organizzativo funzionale.....	11
6	Tecnologia e investimenti (Siamo in grado di controllare il processo?).....	13
6.1	Processo produttivo	13
6.2	Certificazione e normative	13
6.3	Analisi dei rischi legati alle tecnologie complementari di prodotto.....	13
6.4	Analisi dei rischi legati ad altri fattori.....	13

6.5	Tecnologie di processo.....	14
7	Struttura economica.....	15
7.1	Valutazione degli errori/incertezze nella stima dei prezzi di vendita	15
7.2	Errori/incertezze nella stima dei volumi	15
7.3	Impatto degli errori/incertezze di previsione	15
8	Pianificazione finanziaria.....	16
8.1	Conto Economico, Stato Patrimoniale, nota integrativa	16
8.2	Valutazione del punto di break even	16
8.3	Prospetto per la determinazione del fabbisogno di finanziamento	16
8.4	Analisi delle criticità, punta finanziaria	16
8.5	Strutturazione delle fonti di finanziamento.....	16
8.6	Piano di gestione delle crisi di liquidità	17

1 Analisi tecnica del Prodotto/Servizio e Identificazione della domanda di mercato (Qual è l'oggetto della “vendita”?)

1.1 Descrizione della soluzione (il prodotto o servizio)

Descrivere in modo generale e sintetico l'oggetto della soluzione proposta (il prodotto/servizio) nella modalità che si userebbe per presentarla ad un potenziale cliente.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Descrivere la soluzione che si intende proporre (il prodotto o il servizio), dal punto di vista tecnico-costruttivo od operativo (nel caso di un servizio), attraverso dati tecnici o esempi tangibili.
- Elencare e descrivere anche le funzioni e/o le prestazioni che offre la soluzione.
- Specificare se è un prodotto/servizio finale o se è una parte integrante di un prodotto o servizi finale: elencare i principali prodotti o servizi finali che si ipotizza possano integrare la soluzione proposta.

1.2 Analisi del valore: descrizione della domanda

Descrivere a cosa serve la soluzione proposta, quale bisogno soddisfa, a quali clienti può interessare, quale valore ne avranno.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Spiegare qual è la sua utilità, ovvero qual è il suo valore economico, il valore aggiunto per il destinatario.
- Elencare in quali contesti si applica e specificare il settore economico di riferimento (sia della soluzione proposta, sia dell'eventuale prodotto o servizio finale).
- Indicare, se esistono, condizioni o vincoli particolari entro i quali la soluzione risulta fruibile ("utilizzabile") e acquistabile dall'utente.
- Descrivere, nel caso sia significativo, il contesto d'uso dal punto di vista normativo, legislativo o di prassi.
- Elencare i diversi clienti-tipo, ovvero i soggetti (persona o impresa) che potrebbero acquistare il prodotto o servizio; nel caso in cui il beneficiario/cliente finale sia diverso dall'acquirente/cliente diretto, elencare i profili di entrambi.
- Specificare se il bisogno corrisponde ad una effettiva domanda di mercato, ovvero se il cliente è disposto ed in grado di effettuare l'acquisto.
- Fornire eventuali manifestazioni di interesse del cliente diretto potenziale (documentazione allegata).

1.3 Contenuto innovativo della soluzione (il prodotto o servizio)

Spiegare in cosa consiste il carattere innovativo della soluzione, qual è il differenziale rispetto a soluzioni alternative, quali sono i vantaggi e quali le limitazioni.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Spiegare a quale livello si realizza il carattere innovativo, es. generazione di un nuovo sistema di erogazione dell'offerta (organizzativo-gestionale); generazione di un nuovo processo di produzione/erogazione (progettazione, sviluppo, realizzazione, etc.); generazione di un nuovo prodotto/servizio.
- Specificare le modalità o attività di ricerca operativa eseguite per accertare la novità o gli aspetti di originalità della soluzione proposta rispetto alle soluzioni già note.
- Elencare per punti quali sono le fasi di sviluppo del prodotto/servizio (progettazione, prototipazione, test, etc.) e in quali di queste si trova la soluzione proposta.
- Dettagliare i requisiti tecnici, funzionali e normativi minimi che rendono "vendibile" la configurazione di prodotto/servizio che verrà realizzata.
- Elencare per punti vantaggi/limitazioni della proposta innovativa.

1.4 Tecnologie o metodologie alla base della soluzione (prodotto/servizio).

Indicare le tecnologie o metodologie specifiche su cui si basa la soluzione proposta.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Descrivere il brevetto o il dimostratore fisico.
- Descrivere lo stato dell'arte delle soluzioni alternative e delle relative "metodologie" (nel caso di servizi) o tecnologie ad oggi disponibili sul mercato.
- Descrivere l'evoluzione prevista delle tecnologie o "metodologie" concorrenti: scenari di sviluppo, di diffusione nel mercato o, al contrario, di ritiro progressivo.
- Se esiste, fornire della documentazione che specifica, illustra, spiega la "distanza" innovativa da altre soluzioni già note.
- Fornire eventualmente dati sugli investimenti già sostenuti dal proponente per produrre la soluzione innovativa descritta nella proposta e in quale arco di tempo.
- Indicare gli aspetti salienti del contesto normativo e legislativo e, tra questi, elencare gli eventuali elementi puntuali e circostanziati che possono favorire o frenare la tecnologia proposta rispetto alle concorrenti.
- Se disponibile, fornire documentazione sulla Proprietà Industriale, roadmap, analisi di scenario, pubblicazioni.

2 Analisi del Mercato (Quali sono i “numeri” della domanda di mercato?)

2.1 Inquadramento del mercato di riferimento

Quantificare in valore, volume ed estensione il mercato potenziale di riferimento e indicare i propri obiettivi in tale mercato.

Come mercato potenziale di riferimento si considerino l'insieme dei soggetti che sono potenzialmente interessati al soddisfacimento del bisogno indicato nel capitolo precedente e che, direttamente o indirettamente sono disposti a pagare per l'acquisto di una delle soluzioni disponibili sul mercato e confrontabili con quella del proponente.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Esprimere i propri obiettivi di mercato in termini quantitativi (es in valore assoluto, quote, numero clienti, etc).
- Dare una prima valutazione quantitativa di massima dell'utile netto atteso.
- Se esistono più mercati, differenziare la valutazione.

2.2 Struttura del mercato

Descrivere la segmentazione del mercato di interesse e quantificare il numero di soggetti potenzialmente interessati all'acquisto del prodotto/servizio.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Elencare i clienti potenziali in modo nominativo.
- Spiegare il beneficio in termini economici o di valore che tali soggetti possono trarre dall'acquisto del prodotto/servizio.
- Fornire una descrizione dei potenziali clienti, in modo aggregato o (nel caso) singolarmente, per dimensione di fatturato complessivo, volume d'acquisto prevedibile per il prodotto/servizio, richieste di standard qualitativi e quantitativi sulla fornitura e sul fornitore, allocazione di risorse dedicate alla spesa per soddisfare il bisogno.
- Elencare gli eventuali soggetti intermediari che si trovano tra il proponente e i clienti finali (gli acquirenti del prodotto/servizio) e che di fatto rappresentano il cliente diretto per il proponente stesso.
- Nel caso, descrivere l'intera catena del valore, dal proponente fino all'utente finale, il destinatario del prodotto/servizio finale (es. nel settore sanitario l'utente finale è il paziente), indicando quale potrebbe essere il beneficio per tutti i soggetti indicati. Indicare se esistono soggetti che influenzano il processo di acquisto (opinion leader) e che relazione può instaurarsi con il proponente.
- Descrivere o ipotizzare, in tempi e modalità, lo sviluppo del processo di acquisto del cliente finale.

- Elencare le soluzioni esistenti che il cliente considera alternative al prodotto/servizio proposto. Se esistono, produrre una tabella di confronto parametrico che esprima la "vicinanza" delle alternative al bisogno del cliente.
- Elencare i soggetti a cui il cliente finale potenziale o l'intermediario si rivolgono attualmente per soddisfare il bisogno.
- Caratterizzare i concorrenti relativamente alla soluzione alternativa che propongono, per volume e/o valore di fatturato, tipo di offerta, e soprattutto grado di corrispondenza al bisogno indicato.

2.3 Manifestazione temporale della domanda di mercato

Descrivere se il mercato è già potenzialmente interessato alla soluzione proposta o se l'interesse è legato a qualche evoluzione prevista. In quest'ultimo caso, descrivere i tempi e le probabilità di tale evoluzione.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Fornire elementi che indicano se il mercato potenziale identificato (o i diversi mercati) è recettivo o meno all'introduzione di innovazioni e se il cliente possiede o meno la "maturità" (tecnologica, organizzativa, culturale) adeguata per accettare il nuovo prodotto/servizio.
- Dare una stima dell'arco di tempo in cui si prevede che si manifesterà la domanda di mercato con valori quantitativi.
- Fornire ipotesi di fatturato che si pensa di realizzare con i potenziali clienti nominati in precedenza nell'arco di manifestazione della domanda per raggiungere gli obiettivi di mercato che sono stati dichiarati all'inizio del capitolo; ipotizzare una soglia minima e massima.

2.4 Analisi di scenario

Descrivere come si prevede che possa evolvere il mercato, quale concorrenza potrebbe evolvere e quali evoluzioni potrebbe avere la domanda.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Valutare se esiste la possibilità concreta dell'ingresso di nuovi potenziali concorrenti in funzione dell'esistenza di eventuali barriere di mercato.
- Mostrare una stima del trend della domanda relativa al proprio prodotto/servizio (crescita, stabilità, calo) e l'eventuale dipendenza da altri fattori di mercato (es. andamento del mercato associato all'utente finale); mostrare una stima della curva di diffusione del prodotto/servizio che tenga conto anche dei possibili scenari evolutivi della concorrenza e/o di prodotti sostitutivi.

3 Strategia e modello di business (Come affrontiamo il mercato?)

3.1 Obiettivi strategici

Illustrare gli obiettivi che si intendono raggiungere con la presente iniziativa di business, in relazione ai propri obiettivi generali e personali, fornendo argomentazioni che possano convincere il finanziatore della bontà dell'operazione.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Fornire le argomentazioni per le quali il finanziatore dovrebbe essere convinto a sostenere l'iniziativa: motivare la scelta per la quale il proponente desidera realizzare la presente idea di business e indicare i motivi per cui la si ritiene realizzabile.
- Illustrare l'ambito o il contesto di attività di cui il proponente (in qualità di soggetto imprenditoriale) attualmente si occupa e di cui intende occuparsi in prevalenza nel breve-medio periodo.
- Descrivere quale sviluppo imprenditoriale/occupazionale/di carriera il soggetto proponente ipotizza per se stesso nel breve-medio periodo, anche al di là della presente proposta di business.
- Dichiarare gli obiettivi strategici che si intendono raggiungere entro l'arco dei prossimi 3 anni. Specificare se tali obiettivi sono già dichiarati, scritti e condivisi tra i soci.

3.2 Analisi competitiva

Elencare gli elementi di vantaggio competitivo della soluzione e/o dell'impresa (tecnico, relazionale, organizzativo, finanziario, etc.).

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Indicare quali sono le componenti di vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza, per le quali si pensa di intercettare (o riorientare) con successo la domanda del cliente.
- Si sottolineino (se esistono) gli elementi distintivi per i quali il prodotto/servizio rappresenta l'unica soluzione sul mercato.
- Descrivere i punti di forza e di debolezza del prodotto/servizio e/o della società, rispetto ai soggetti esterni (cliente, fornitore, concorrente, mercato, etc.). Indicare nella risposta se si conoscono i fattori premianti dell'offerta sul mercato.
- Descrivere le opportunità (es. reali manifestazioni di interesse all'acquisto) e le minacce legate al mercato (reazione dei concorrenti, nuovi entranti, cambiamenti del contesto normativo, etc). Differenziare eventualmente la risposta a seconda dei diversi mercati di sbocco.

3.3 Scelta del modello di business

Descrivere la modalità, lo schema generale con cui si intende operare, realizzare e rendere disponibile il prodotto sul mercato / erogare il servizio al cliente.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Motivare la scelta di produrre prodotti anziché servizi, di agire autonomamente o di cercare collaborazioni esterne per le diverse funzioni aziendali (produzione, commercializzazione, distribuzione, sviluppo, approvvigionamento, etc).
- Produrre a fronte delle scelte descritte, delle valutazioni di carattere economico.

3.4 Planning dell'attività commerciale

Indicare come si intende raggiungere il cliente e presidiare il processo commerciale.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Indicare: quali relazioni possiamo già spendere da subito? Quali riscontri abbiamo dai potenziali clienti? Esistono manifestazioni di interesse di clienti, fornitori, distributori, finanziatori, partner, etc?
- Definire gli strumenti operativi, indicatori di riferimento, soggetti chiave per l'attuazione del processo, piano degli incentivi, stima dei tempi per ciascuna fase del ciclo di acquisto e fornire, se esiste, un quadro degli investimenti commerciali.

3.5 Scelta del mercato e/o del segmento di riferimento

Indicare quale mercato è stato scelto come principale e motivare la scelta

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Motivare la scelta del mercato principale sulla base degli elementi positivi emersi dall'analisi di competitività e sulla base delle caratteristiche del mercato: facilità/barriere di accesso, attesa di profitto, atteggiamento favorevole all'introduzione del nuovo prodotto/servizio del proponente, "maturità" del cliente di fronte alla nuova soluzione, possibilità di sincronizzazione temporale con la manifestazione della domanda, etc.
- Indicare a quali segmenti del mercato si intende rivolgere l'offerta. Indicare le due principali variabili che distinguono le diverse soluzioni offerte sul mercato e collocare su tale diagramma la propria offerta.
- Dimostrare che l'offerta del proponente garantisce il soddisfacimento della domanda del cliente finale e/o dell'intermediario anche in termini di quantità, qualità e tempistiche.

4 Proprietà industriale (Aiuta a fronteggiare la concorrenza?)

4.1 Analisi della vulnerabilità della proprietà industriale e strategia negoziale

Fornire le motivazioni alla base delle decisioni di protezione industriale.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Enunciare le motivazioni e indicare in modo coerente la relazione che esiste con i risultati dell'analisi di mercato e il modello di business che sono stati forniti. Se disponibile, allegare il parere preliminare di una società specializzata
- Dichiarare le scelte strategiche e operative: fornire i dettagli riguardanti il contenuto che eventualmente si intende proteggere, le modalità e le regioni in cui farlo.
- Allegare, se esiste, l'attestato di condivisione con eventuali cointestatari delle scelte di protezione, investimento e diritti di sfruttamento.

4.2 Diritti di proprietà su tecnologie complementari

Indicare quali sono le tecnologie complementari strategiche e indicare la strategia che si vuole adottare verso concorrenti e partner.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Mappatura della protezione su tecnologie complementari, identificazione patent holders, strategia verso concorrenti e/o partner.
- Documentazione di supporto che attesta le ricerche effettuate.

4.3 Piano di investimento per la protezione della proprietà industriale

Descrivere il piano di attività con tempi e costi.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- indicare il tipo e modalità di investimento si intende fare, articolati in un piano di tempi, azioni e costi che si intendono sostenere.

5 Organizzazione e management (Siamo in grado di mettere in atto il business?)

5.1 Formazione del team imprenditoriale

Fornire documentazione sulle esperienze e le competenze presenti nel team o nella società proponente (CV), cercando di specificare in modo nominativo la motivazione al coinvolgimento nell'iniziativa.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Fornire curriculum formativo, pubblicazioni, brevetti, esperienze industriali e professionali dei proponenti.
- Fornire il “Curriculum” della società (se disponibile).
- Allegare, se disponibile, una nota integrativa che attesti la condivisione degli obiettivi operativi e strategici da parte di tutti i soci, o almeno di quelli di maggioranza.

5.2 Definizione del modello di governance

Fornire una ipotesi preliminare di suddivisione di responsabilità, ruoli, funzioni e quote dei soci all'interno della Società, in coerenza con l'occupazione lavorativa corrente.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Specificare in modo esplicito le relazioni e legami tra i singoli soci e i soggetti esterni determinanti per il successo dell'iniziativa di business proposta.
- Elencare le eventuali criticità: criticità legate al patto stipulato tra le parti, che possono produrre un'inefficienza della linea di governo; criticità legate all'eventuale livello di competenza necessario per gestire il sistema di governance prescelto.

5.3 Piano operativo

Descrivere il piano operativo indicando fasi, tempi, risorse. Illustrare i legami con le scelte strategiche.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Specificare l'utilizzo concreto delle risorse umane, tecniche ed economiche necessarie per lo sviluppo dell'attività.
- Distinguere, in particolare, quali, tra le risorse indicate, il proponente possiede, si impegna e dichiara di mettere a disposizione dell'iniziativa di business.
- Giustificare con elementi oggettivi (es. dati storici, statistici) la durata delle diverse fasi.

5.4 Qualità del sistema organizzativo funzionale

Descrivere gli strumenti o le modalità (anche molto semplici) che si intendono porre in essere per rendere l'attività d'impresa sistematica, ripetibile, misurabile, controllabile, governabile.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Esplicitare gli obiettivi, i fattori critici di successo dell'organizzazione, gli indicatori di riferimento per il controllo delle performance;
- Descrivere, come minimo, le aree di business (se ne esistono più d'una) che permettano una suddivisione razionale e controllabile dei costi che la società dovrà sostenere.
- Allegati: fornire preventivi di costo per consulenze specifiche e per piani formativi.

- Elaborare una bozza preliminare di piano di presidio e controllo dei processi: indicazione del tempo necessario per lo svolgimento dell'attività, periodicità, soggetto incaricato, valutazione della compatibilità con il carico complessivo di lavoro.

6 Tecnologia e investimenti (Siamo in grado di controllare il processo?)

6.1 Processo produttivo

Descrivere fasi e modalità (a lotti, flusso teso, etc.) di produzione del bene o di erogazione del servizio, specificando gli strumenti con i quali si prevede di poter mantenere il controllo del processo.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Descrivere nella fase iniziale di start-up e a regime, il flusso dall'ordine alla consegna (prodotto o servizio), dettagliato in tempi di esecuzione, successione eventi, responsabili, risorse materiali, indicatori intermedi di efficienza, parametri di controllo (es. scostamento dai tempi di consegna previsti: se la consegna è un fattore di merito del processo).
- Valutazione dei costi per ciascuna fase.

6.2 Certificazione e normative

Indicare le certificazioni e le normative di riferimento necessarie per la vendibilità del prodotto/servizio.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Specificare nel dettaglio le necessità di adeguamento corrente e futuro a normative e ottenimento di certificazioni. Stesura di un piano operativo temporale per il raggiungimento degli obiettivi di compatibilità.

6.3 Analisi dei rischi legati alle tecnologie complementari di prodotto

Individuare gli elementi di criticità, legati alle tecnologie (o metodologie) complementari, che possono potenzialmente bloccare o condizionare la produzione del bene o l'erogazione del servizio.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Disponibilità e/o controllo delle tecnologie complementari e critiche, proprietà industriale su tecnologie complementari e critiche, colli di bottiglia, etc.

6.4 Analisi dei rischi legati ad altri fattori

Fornire un rapporto di analisi dei rischi di processo, compilato secondo lo schema delle normative o pratiche vigenti.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Presentare documentazione redatta da parte di società specializzate o documentazione equivalente redatta sulla base della modulistica e normativa vigente.

6.5 Tecnologie di processo

Indicare se e quale investimento si ritiene necessario per l'adeguamento o l'aggiornamento costante delle tecnologie o metodologie necessarie per la produzione del bene o l'erogazione del servizio.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Specificare la maturità delle tecnologie di processo: segnalare il livello di investimento necessario in ricerca e sviluppo.
- Indicare le criticità legate al presidio delle tecnologie di processo.

7 Struttura economica

7.1 Valutazione degli errori/incertezze nella stima dei prezzi di vendita

Esaminare quali possibili fattori potrebbero modificare l'effettivo valore di prezzi e sconti rispetto alla stima attuale effettuata dal proponente.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Fornire un'analisi di rischio e di incertezza legato alle valutazioni del proponente sul livello del prezzo, l'entità degli sconti, la capacità di tenuta del livello dei prezzi.
- Fornire un prospetto di valutazione di valore minimo e massimo del livello di prezzo e l'individuazione delle possibili cause di incertezza.

7.2 Errori/incertezze nella stima dei volumi

Cercare di quantificare un plausibile errore di stima nella previsione del fatturato, nella previsione dei tempi di manifestazione della domanda o in quella dei costi e dedurne l'impatto sul piano operativo (decisioni, azioni, tempi di esecuzione, etc.)

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Fornire un'analisi quantitativa del rischio di sovrastima o sottostima del mercato generale e, della propria quota di mercato e di valutare le ricadute sul piano di business (decisioni su azioni, tempi, costi): ipotizzare azioni correttive
- Fornire un'analisi quantitativa del rischio di errore nella previsione del timing di manifestazione della domanda, di sottostima dei costi commerciali, di sottostima del piano di investimento e del capitale circolante.
- Fornire infine un'analisi quantitativa del rischio di sottovalutazione degli altri costi gestiti nel piano come secondari.

7.3 Impatto degli errori/incertezze di previsione

Cercare di quantificare un plausibile errore di stima nella previsione del fatturato e dedurne l'impatto a livello finanziario (obiettivi, margine atteso, mutate necessità di circolante).

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Presentare un prospetto che mostri lo scenario conseguente ad un caso di sovrastima e di sottostima, con particolare attenzione alla ricaduta sulla stima del margine atteso e alle mutate necessità di risorse:
- Considerare nel prospetto l'impatto sul livello di break even, i margini a regime, gli investimenti in immobilizzazioni e circolante, il fabbisogno di finanziamento, il tasso di rendimento dell'investimento.

8 Pianificazione finanziaria

8.1 Conto Economico, Stato Patrimoniale, nota integrativa

Fornire la documentazione relativa al Bilancio.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Rendere esplicito il collegamento tra le voci di bilancio e gli elementi descritti nei capitoli precedenti.
- Sottolineare la corrispondenza con gli obiettivi economici e finanziari (quantità e tempi) descritti nei capitoli precedenti.

8.2 Valutazione del punto di break even

Fare una previsione di raggiungimento del punto di break even.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Indicare il raggiungimento del punto di pareggio in funzione del tempo e/o dei volumi di vendita.

8.3 Prospetto per la determinazione del fabbisogno di finanziamento

Derivare dal piano operativo, la necessità nel tempo di risorse finanziarie atte a sostenere l'avvio del business fino al momento in cui si prevede che inizieranno le vendite.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Produrre un documento di valutazione degli investimenti fissi, spese di avviamento e spese necessarie fino alla manifestazione dei ricavi.
- Indicare la quota parte di fabbisogno finanziario che, nel tempo non può essere sostenuto con mezzi propri.

8.4 Analisi delle criticità, punta finanziaria

Valutare la crisi di liquidità che si genererebbe nel caso di uno scostamento dalle previsioni di mercato o dalle previsioni sui costi. Fare una valutazione nell'ipotesi di sovrastima e di sottostima.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Individuare e analizzare le possibili situazioni di crisi di liquidità dovute agli errori di stima su fatturato, costi, tempi di manifestazione della domanda.

8.5 Strutturazione delle fonti di finanziamento

Descrivere la struttura delle fonti di finanziamento associata al piano di business, con riferimento ai diversi soggetti coinvolti.

Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- Fornire documentazione relativa all'analisi in base agli indici di struttura prospettica, quota di capitale conferita dai proponenti, appropriatezza globale della struttura delle fonti.

8.6 Piano di gestione delle crisi di liquidità

Illustrare, in caso di crisi di liquidità, le azioni che si intendono porre in atto per risolvere la situazione.

Si stima che la maggior parte dei fallimenti siano da ricondurre a una situazione di crisi nella liquidità. Qualora si dovesse verificare una situazione di ristrettezze nell'ambito della liquidità, indicare una scelta nell'ambito delle seguenti linee di azione. Se la descrizione fornita è pienamente esauriente:

- riduzione dei tempi di credito verso i clienti (emettere velocemente fatture, concedere termini di pagamento più brevi, massimizzare i limiti di credito, etc.)
- mantenimento della liquidità in cassa (negoziare termini di pagamento più lunghi, razionalizzare il processo di produzione, ridurre le scorte, noleggiare VS acquisto degli impianti, etc.).
- creazione di nuova liquidità (aumentare i debiti a lungo termine, richiedere nuovo capitale di finanziamento, etc.).