

INCUBATORE EX HERION

GUIDA ALLA COMPILAZIONE DEL BUSINESS PLAN

Questa guida è stata realizzata per facilitare la compilazione del business plan per la domanda di ammissione all'incubatore EX HERION in modo da renderlo un efficace documento di comunicazione della propria iniziativa.

Si consiglia di compilare il business plan non soltanto come una descrizione ma di dimostrare la padronanza delle proprie idee quantificandole numericamente il più possibile in modo da renderle misurabili e di essere il più sintetici e chiari possibile.

Allo scopo di assistere puntualmente i proponenti nell'elaborazione del business plan, la guida presenta un'articolazione analoga a quella della business plan stesso, in modo tale da fornire chiarimenti e suggerimenti di compilazione per ognuno dei prospetti contenuti e suggerisce come organizzare i dati attraverso una serie di tabelle che possono essere copiate e incollate nel proprio documento elettronico pronte per la compilazione.

Analogamente al business plan la guida è composta di 2 sezioni:

- 1) Dati anagrafici del proponente e Business Plan in sintesi
- 2) Sintesi progettuale:
 - A Informazioni sull'idea progettuale
 - B1 La società
 - B2 L'impresa individuale
 - C Prodotto / mercato
 - D Organizzazione e investimenti
 - E Aspetti economico finanziari

Prima di procedere alla compilazione, ALCUNI SUGGERIMENTI DI CARATTERE GENERALE PER UNA CORRETTA REDAZIONE DELLA DOMANDA:

- **verificare attentamente il possesso dei requisiti necessari per accedere all'incubatore**
- **utilizzare soltanto il business plan predisposto: il business plan è obbligatorio e i business plan presentati su modulistica difforme non verranno presi in considerazione**
- **dedicare un impegno adeguato alla compilazione del business plan che è articolato in maniera tale da pervenire, una volta completato, a un piano d'impresa semplificato della propria iniziativa, in modo da facilitare la comprensione dell'iniziativa**
- **compilare integralmente il business plan: i business plan incompleti verranno penalizzati o non valutati in tutti i casi in cui i dati forniti non siano ritenuti sufficienti ad esprimere un giudizio di merito sull'iniziativa proposta. Si consiglia dunque di inviare la domanda solo una volta che sia stata elaborata con attenzione in ogni sua parte e risponda alle indicazioni di questa guida. E' IMPORTANTE SVILUPPARE TUTTI I PUNTI.**

1) DATI ANAGRAFICI DEL PROPONENTE E BUSINESS PLAN IN SINTESI

Finalità: vengono chieste informazioni sul soggetto proponente e sull'iniziativa proposta che forniscono dati salienti utili per inquadrare da subito i contorni ed effettuare una prima valutazione.

Le righe successive devono indicare:

- Nome Impresa: ragione sociale
- Indirizzo: indirizzo della sede legale
- Forma giuridica: indicare se ditta individuale, SaS, Snc, Srl, SpA
- Data di costituzione
- Numero soci
- Capitale sociale: capitale sociale versato
- Attività: sintetizzare in poche parole la tipologia dell'attività
- Codice Istat–Atecofin 2004 (vedi anche Ateco 91 o Ateco 2002): può essere trovato a <http://www.agenziaentrate.it/ilwwcm/connect/Nsi/Codici+attivita/>
- Numero di addetti previsti

Dimensioni Investimenti: indicare per ogni voce della tabella l'importo previsto di investimento, IVA esclusa;

Livello di fatturato: indicare in tabella la somma dei ricavi prevista per il 1°, il 2° e per l'anno X° in cui si suppone che le vendite abbiano un livello stabile (a regime);

Mercato obiettivo: indicare in tabella in forma percentuale in quali mercati (locale, regionale, nazionale, internazionale) si prevede di vendere i propri beni/servizi durante i primi due anni e poi a regime;

Legale rappresentante: riportare in tabella il nome, il recapito, indirizzo email e numero di telefono della persona legale rappresentante dell'impresa;

Persona delegata ai rapporti con l'incubatore: riportare in tabella il nome, il recapito, indirizzo email e numero di telefono della persona che terrà i rapporti con la direzione dell'incubatore;

2) SINTESI PROGETTUALE

Questa sezione deve essere compilata sviluppando le richieste nei punti di seguito descritti.

A – INFORMAZIONI SULL’IDEA PROGETTUALE

Si richiede una presentazione chiara e sintetica (ca. 30 righe) dell’idea imprenditoriale e degli elementi che la contraddistinguono ovvero COSA SI INTENDE FARE. E’ importante far cogliere da subito il grado di fattibilità tecnica e la coerenza complessiva.

In essa vanno descritti:

- informazioni circa l’oggetto dell’iniziativa, in particolare attività svolta e le caratteristiche dei prodotti/servizi che si pensa di offrire
- aspetti che caratterizzano i mercati di sbocco
- profilo dei clienti obiettivo
- caratteristiche dei concorrenti che operano nell’area geografica prescelta
- indicare i documenti richiesti per il regolare avvio dell’attività specificando se sono stati ottenuti o meno. Per i documenti può essere utilizzata una tabella tipo:

DOCUMENTI	Specificare contenuto	Possesso di requisiti			
		Si	No		
		Data rilascio	avviato	Non avviato	Tempi previsti per rilascio
Apertura P. Iva					
Iscrizione CCIAA					
Permessi e licenze					
Autorizzazione					
Iscrizione a registri speciali					
Concessioni					
Certificazioni					
altro					

B1 – LA SOCIETA’

- Costituzione e sue eventuali modifiche successive: dire quando è stata costituita la società e come eventualmente è stata modificata
- Spiegare in poche righe le motivazioni che hanno portato i soci ad unirsi per la realizzazione dell’impresa
- Soci e rispettivi ruoli: dire come vengono suddivisi gli incarichi e le responsabilità fra i vari soci

Nome socio	incarico	responsabilità

- curriculum vitae dei soci: spiegare il know-how che i soci hanno anche in relazione a ciò che dovranno fare nell’azienda, compilando per ogni socio lo schema di *curriculum vitae allegato* per valutare la coerenza tra il profilo scolastico, professionale e motivazionale dei proponenti e l’idea imprenditoriale

B2 – L'IMPRESA INDIVIDUALE

- Costituzione e sue eventuali modifiche successive: dire quando è stata costituita la società e come eventualmente è stata modificata
- Spiegare in poche righe le motivazioni che hanno portato l'imprenditore ad aprire la società
- Curriculum dell'imprenditore: spiegare il know-how posseduto anche in relazione a ciò che si dovrà fare nell'impresa per valutare la coerenza tra il profilo scolastico, professionale e motivazionale dell'imprenditore e l'idea imprenditoriale, compilando lo schema di *curriculum vitae allegato*

C – PRODOTTO / MERCATO

Si chiede al proponente di fornire informazioni sul mercato di riferimento dell'iniziativa proposta in modo da valutare la sua capacità di capire e rappresentare in modo compiuto il contesto in cui l'attività si inserisce

- Descrivere la dimensione del mercato obiettivo. Per "gruppo di clienti" si intende un insieme di soggetti che presentano esigenze simili e quindi delle aspettative comuni rispetto all'acquisto di un prodotto o di un servizio. Si tratta di soggetti quindi che, presentando un comportamento fra loro omogeneo ed esprimendo bisogni simili che pensano di soddisfare con l'acquisto di un prodotto/servizio, possono essere considerati appunto come un gruppo unico.
- Indicare il motivo per cui si è scelto di rivolgersi a tali gruppi di clienti.

GRUPPI DI CLIENTI	Descrizione delle caratteristiche che li contraddistinguono	Bisogni da soddisfare che esprimono	Grandezza del mercato di riferimento (nr. potenziali acquirenti)	Nr. di clienti appartenenti al gruppo che si pensa di conquistare
1				
2				
3				
...				

- Stendere una breve e chiara descrizione dei prodotti / servizi e dei loro vantaggi competitivi e dei gruppi di clienti cui sono destinati

PRODOTTO / SERVIZIO	descrizione	Vantaggi competitivi	gruppo di clienti		
			gruppo 1	gruppo 2	gruppo 3
1					
2					
3					
...					

- indicare l'area geografica in cui si intendono vendere i propri prodotti/servizi, indicando le motivazioni alla base delle scelte effettuate

AREA	Specificare le aree coperte	Nr. abitanti
Comune / provincia		
Regione		
Stato / estero		

- identificare i punti di forza e di debolezza dell'iniziativa sui mercati prefigurati, spiegandone il motivo per cui si ritengono tali e il modo in cui gli stessi possono favorire od ostacolare il successo dell'iniziativa. Si può considerare punto di forza tutto ciò che caratterizza l'iniziativa e che consente di soddisfare al meglio quello che i gruppi di clienti individuati ritengono più importante per acquistare i prodotti/servizi proposti. Punto di debolezza è tutto ciò che limita la capacità di fornire al massimo livello ciò che i clienti desiderano trovare in un prodotto/servizio

PUNTI DI FORZA		PUNTI DI DEBOLEZZA	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	

- analizzare i principali concorrenti: i loro punti di forza e le caratteristiche dei loro prodotti/servizi nelle aree geografiche selezionate, indicando gli aspetti che li rendono più temibili per il successo della propria iniziativa. Elencare in ordine di importanza

CONCORRENTI	Nr. addetti	Caratteristiche e p.ti di forza dei prodotti/servizi offerti	Perché sono considerati temibili
1			
2			
3			

- è consigliabile predisporre le informazioni di prezzo e di mix di prodotto/servizio come indicato nella tabella qui sotto dal primo anno all'anno X° a regime e indicare di seguito le considerazioni alla base delle stime effettuate. Trattandosi di stime abbastanza complesse, si consiglia di effettuare delle previsioni prudenziali che tengano conto delle difficoltà connesse alla fase di avvio dell'iniziativa.

prodotti/servizi	Unità di misura	Prezzo unitario (a)	anno di attività ...	
			Quantità vendute	Fatturato realizzato
			(b)	(a x b)
1				
2				
3				
totale				

- E' consigliabile paragonare il prezzo dei propri prodotti/servizi con il quello dei prodotti/servizi dei concorrenti:

prodotto/servizio	Unità di misura	Prezzo unitario di vendita IVA esclusa (euro)	Prezzo unitario di vendita dei concorrenti IVA esclusa (euro)
1			
2			
3			
...			

- Indicare come si pensa di commercializzare i propri prodotti/servizi, ad esempio:

canale di vendita	Prodotto/servizio
Diretto	
Indiretto	
Se indiretto, specificare le modalità:	
Agenti di vendita	
e-commerce	
Distributori	
altro	

- Indicare come si pensa di promuovere i propri prodotti/servizi e di seguito commentare i criteri

iniziative promozionali / pubblicitarie	costo 1° anno di attività, IVA esclusa (euro)
Volantinaggio	
Affissioni	
Passaggi su radio locali	
Stampa locale	
Depliant	
Sito internet	
Presentazione di prodotti/servizi	
Partecipazione a fiere	
Campioni gratuiti	
Altro	
totale	

Approfondire le informazioni sul mercato:

- spiegare brevemente come si segmenta il mercato (ad. es. fascia alta: range di prezzo da x euro a y euro, prodotto con caratteristiche che si conformano alle esigenze della clientela più esigente, volumi di mercato ridotti, margini elevati – fascia media – fascia bassa: range di prezzo più stretto, caratteristiche di prodotto adatte a una clientela meno esigente, volumi di mercato ampi, margini ridotti)
- spiegare se ci sono fattori che rendono difficoltoso entrare nel settore di riferimento (barriere all'entrata): ad es. forti investimenti iniziali, necessità di avere un marchio ben conosciuto, catena distributiva ampia fin da subito, supporti finanziari particolarmente onerosi
- spiegare se si intende stringere una o più alleanze (partnership) per entrare nel mercato indicando gli scopi, le condizioni e i criteri di scelta dei partner

D – ORGANIZZAZIONE / INVESTIMENTI

- Indicare quali risorse umane verranno impiegate per lo svolgimento dell'iniziativa, specificando le attività che saranno chiamate a svolgere e il fabbisogno di formazione:

QUALIFICA RISORSE UMANE	mansioni	formazione necessaria	Costo unitario (euro) (a)	Costo totale 1°anno di attività	
				Nr. di risorse (b)	Costo (a x b)
Soci (per ogni socio)					
Impiegati					
Apprendisti					
Part time					
Altre forme di collaborazione					
Totale per il primo anno					

- indicare le particolarità tecnologiche dell'investimento

TECNOLOGIE rilevanti utilizzate nella produzione dei prodotti e/o nell'erogazione dei servizi	Innovatività rispetto alle tecnologie tradizionali (molto innovativa, innovativa, non innovativa)	Conoscenza della tecnologia (alta, media, bassa)	Richiede acquisto di brevetti / pagamento di royalties Si / no	Costo brevetto/costo annuo per royalties (Euro)
1				
2				
3				

- Indicare la tempistica prevista per l'investimento indicando in che anno avviene e quali sono le eventuali autorizzazioni necessarie

Voce di investimento	importo (euro)	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Autorizzazioni necessarie	perché è necessaria per lo svolgimento dell'iniziativa
attrezzature, macchinari, impianti e allacciamenti						
1						
2						
3						
4						
5						
beni immateriali a utilità pluriennale						
1						
2						
3						
TOTALE						

- Il dimensionamento, le caratteristiche tecniche, la capacità produttiva: si tratta di spiegare il bilanciamento della capacità di lavoro delle varie stazioni produttive (attrezzature, macchinari, workstation), in modo da assicurarsi che non ci siano "colli di bottiglia" ovvero stazioni che rallentano il flusso di lavoro perché con capacità di lavoro non adeguata rispetto alle altre.

Può essere utile un riferimento tipo:

stazione produttiva		Descrizione tecnica (cos'è, cosa fa)	Capacità di lavoro (prodotti o parti di prodotto/servizio nell'unità di tempo)
1			
2			
3			
...			

- Le fasi del ciclo produttivo: dire quali sono gli input (materiali e/o informazioni) e descrivere ordinatamente le fasi di lavorazione/elaborazione che vengono svolte nell'ambito dell'impresa per giungere fino al prodotto/servizio destinato alla vendita (output).
- Il lay out: si tratta di descrivere, meglio se graficamente, la disposizione delle attrezzature/workstation e degli altri spazi funzionali per la produzione dei beni/servizi cercando di evidenziare come il lavoro si sposta da una stazione all'altra. Può essere utile schematizzare un disegno su una pianta quadrata che rappresenta il lotto, disponendo le varie stazioni e disegnando con delle frecce il flusso del lavoro.
- I costi: è essenziale saper stimare almeno i seguenti costi per il primo anno e possibilmente per l'anno di regime

TIPOLOGIE DI COSTO	Costo 1° anno IVA esclusa (euro)	Costo a regime, IVA esclusa (euro)
Materie prime, materiale di consumo, semilavorati e prodotti finiti		
Utenze		
Canoni di locazione		
Oneri finanziari		
Altre spese		
totale		

E - ASPETTI ECONOMICO / FINANZIARI

- Indicare, per il primo anno di attività e a regime, quali sono i ricavi attesi e i costi necessari per garantire il funzionamento dell'iniziativa. Cercate di compilare il più completamente possibile il prospetto di conto economico qui sotto:

PROSPETTO DI CONTO ECONOMICO	Anno 1	A regime
a) Ricavi di vendita		
b) eventuali altri ricavi		
c) Eventuale quota contributo conto investimenti		
d) Eventuale quota contributo conto gestione		
e) rimanenze finali prodotti finiti/semilavorati		
f) (rimanenze iniziali prodotti finiti/semilavorati)		
g) VALORE DELLA PRODUZIONE (g=a+b+c+d+e+f)	€	€
h) costo del venduto		
i) costi variabili di vendita		
j) spese generali di stabilimento		
k) spese indirette di vendita		
l) spese pubblicità e promozione		
m) spese generali e amministrative		
n) spese ricerca e sviluppo		
o) altre spese operative		
p) MARGINE OPERATIVO LORDO (p=g-h-i-j-k-l-m-n-o)	€	€
q) ammortamenti e accantonamenti		
r) RISULTATO OPERATIVO (r=p-q)	€	€
s) interessi attivi		
t) interessi passivi a breve		
u) oneri su mutuo agevolato		
v) oneri su debiti a medio lungo termine		
w) altri oneri e proventi (specificare)		
x) RISULTATO LORDO (x=r+s-t-u-v +/- w)	€	€
y) imposte		
z) RISULTATO NETTO (z=x-y)	€	€

- Spiegare in che anno si ritiene che i ricavi giungano a uguagliare i costi (break even), spiegando quale parte di costi sia variabile e quale fissa
- Le modalità di copertura dell'investimento e il grado di indebitamento possono essere semplificati per l'anno di avvio dell'attività con lo schema che segue. Si tratta di descrivere con che fondi si vanno a coprire le voci di impiego:

FABBISOGNO	Euro	FONTI DI COPERTURA	Euro
Beni di investimento da acquistare		Capitale Sociale	
IVA sugli investimenti		Debiti a Medio/lungo Termine	
Capitale di esercizio (anno di avvio attività)		Debiti a Breve Termine	
Altre spese da sostenere		Agevolazioni Pubbliche a Fondo Perduto	
...		Agevolazioni Pubbliche a mutuo agevolato	
		...	
Totale fabbisogni		Totale fonti	

- La sostenibilità della start-up richiede di stimare i flussi di cassa netti (entrate di cassa meno uscite di cassa dell'anno) anno per anno per i primi tre anni di attività.
- **Fabbisogno finanziario previsto, fondi di copertura:** se si è già compilata la tabella "FABBISOGNO/FONTI DI COPERTURA" tipo quella indicata a pag. 9 è sufficiente dichiarare le condizioni a cui si pensa di poter avere gli eventuali finanziamenti dichiarati nella colonna delle coperture e fornire eventuali commenti che si ritengano utili
- **Andamento economico della società:** se si è già compilata la tabella "PROSPETTO DI CONTO ECONOMICO" tipo quella indicata a pag. 6 è sufficiente fornire eventuali commenti a completamento dei risultati numerici
- **Liquidità aziendale negli anni di start up:** quantificare e ipotizzare come verrebbe utilizzato, anno per anno, per i primi 3 anni, il netto di cassa (entrate di cassa meno uscite di cassa dell'anno) ovvero se verrebbe accantonato come riserva, reinvestito o distribuito come utile.
- **Struttura dei costi:** se sono state compilate delle tabelle quali "PROSPETTO DI CONTO ECONOMICO" e/o la parte dei costi di "QUALIFICA RISORSE UMANE" e/o "TIPOLOGIE DI COSTO" si possono aggiungere eventuali commenti.

CURRICULUM VITAE
fac simile - dovrà contenere almeno i seguenti elementi

Il/la sottoscritto/a _____, (DATI PERSONALI), acquisita l'informativa di cui al decreto legislativo n. 196/2003 acconsente espressamente al trattamento dei suoi dati personali affinché il business plan possa essere valutato dal Comune di Venezia ai fini dell'istruttoria per l'assegnazione dei lotti produttivi presso l'incubatore di impresa "Ex HERION" alla Giudecca

TITOLO DI FORMAZIONE Anno di ottenimento	Attestati/qualifiche/ abilitazioni	Istituto/ente di formazione che ha rilasciato la qualifica	livello di importanza per l'avvio e la gestione dell'iniziativa proposta		
			alto	medio	basso
1					
2					
3					
4					

ESPERIENZE PROFESSIONALI durata	lavoro regolare	mansione	tipologia del datore di lavoro	livello di importanza per l'avvio e la gestione dell'iniziativa proposta		
				alto	medio	basso
1	dal al	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> istituzione, <input type="checkbox"/> azienda, <input type="checkbox"/> privato			
2	dal al	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> istituzione, <input type="checkbox"/> azienda, <input type="checkbox"/> privato			
3	dal al	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> istituzione, <input type="checkbox"/> azienda, <input type="checkbox"/> privato			

LINGUE STRANIERE	parlato	livello di conoscenza				livello di importanza per l'avvio e la gestione dell'iniziativa proposta		
		alto	medio	basso	nullo	alto	medio	basso
a	scritto							
b	parlato							
	scritto							
c	parlato							
	scritto							

COMPETENZE INFORMATICHE sistemi operativi	livello di conoscenza				livello di importanza per l'avvio e la gestione dell'iniziativa proposta		
	alto	medio	basso	nullo	alto	medio	basso
DOS							
Linux							
Macintosh							
Windows							
COMPETENZE INFORMATICHE programmi e applicazioni	livello di conoscenza				livello di importanza per l'avvio e la gestione dell'iniziativa proposta		
	alto	medio	basso	nullo	alto	medio	basso
programmi videoscrittura							
programmi per la gestione di DB							
programmi di gestione posta elettronica							
fogli di calcolo							
programmi per la navigazione su internet							
programmi di grafica							
Altro (descrivere)							

Luogo e data

Firma leggibile