

## IL BUSINESS PLAN IN HORIZON 2020

**Introduzione** Il programma europeo **Horizon 2020** pone una forte enfasi sull'innovazione in ogni forma e ogni fase, dall'idea al mercato e costituisce un quadro strategico comune per il finanziamento della ricerca e dell'innovazione dell'Unione europea con l'obiettivo di moltiplicare gli investimenti privati, creare nuove opportunità occupazionali e garantire la crescita e competitività di lungo termine per l'Europa.

Uno degli obiettivi principali del programma è proprio quello di intervenire per aumentare la **competitività dell'industria europea** supportando in modo particolare le **PMI innovative** e facilitando l'accesso dei loro prodotti sul mercato europeo e internazionale. Questo obiettivo viene perseguito soprattutto attraverso due strumenti: lo **Strumento PMI** e il **Fast Track to Innovation (FTI)**.

In entrambi i casi, viene richiesto ai proponenti un approccio fortemente *market-oriented* e questo deve ampiamente emergere nella redazione del *Template* della proposta.

Per facilitare l'esposizione, infatti, il *Template* richiama in molti punti i quesiti a cui risponde un "classico" Business Plan aziendale. E' importante comunque tenere ben presente che in Horizon 2020 non viene richiesto di allegare l'intero BP del progetto alla proposta. Gli elementi del BP devono essere inseriti nelle diverse sezioni del *Template*, leggendo attentamente le specifiche richieste espresse nei punti della proposta.

**Descrivere un'attività di business** Esistono diverse modalità di presentazione della propria impresa o del proprio progetto a potenziali investitori. In particolare si segnalano:

- **Elevator Pitch:** si tratta della presentazione orale della proposta di business con una durata massima di 10 minuti.
- **Business Plan:** è uno strumento di gestione: descrive che cosa, quanto tempo, e quante risorse sono necessarie per mettere in pratica il Business Model. Si tratta di un documento che normalmente va dalle 30 alle 50 pagine. E' fondamentale per realizzare una richiesta di finanziamento verso finanziatori istituzionali, *business angels*, o altri soggetti che possono supportare il business.
- **Business Model:** è l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce un vantaggio competitivo. Descrive la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore. In particolare, il Business Model Canvas è uno strumento che utilizza il linguaggio visuale per creare e sviluppare modelli di business innovativi. Consente di rappresentare visivamente il modo in cui un'azienda crea, distribuisce e cattura valore ed è uno dei principali strumenti a disposizione del management per interpretare e gestire le dinamiche interne ed esterne all'azienda.

## COS'È il BUSINESS PLAN

Il Business Plan è un documento che descrive un **progetto imprenditoriale futuro**, delineando il contesto nel quale sarà realizzato, le **scelte strategiche** e le principali **scelte operative** ritenute più opportune, le **prospettive economiche** e il **fabbisogno finanziario** connessi al progetto.

Il documento non viene redatto regolarmente, ma rappresenta uno degli output della pianificazione strategica in ambito aziendale e riguarda business specifici (quindi non a livello corporate). In particolare, può riguardare sia l'implementazione di un nuovo progetto promosso da un'azienda esistente sia la creazione di una nuova impresa o start up.

L'orizzonte temporale coperto dal BP è un orizzonte di medio termine, ovvero fra i 3 e i 5 anni. Nella redazione di un BP occorre tenere presente che non è sufficiente limitarsi a descrivere il business, ma si deve anche **convincere il finanziatore che l'impresa abbia ciò che serve per rendere il business di successo sul lungo termine.**

## OBIETTIVI

Da un **punto di vista strategico**, il BP si pone come obiettivi:

- Fornire un indirizzo strategico univoco alle diverse funzioni aziendali
- Essere uno strumento di incentivazione del management basato sul raggiungimento degli obiettivi indicati nel piano

Da un **punto di vista economico**, invece, si vuole:

- Valutare la sostenibilità economica e la convenienza del business in oggetto, una volta a regime
- Fornire le informazioni necessarie per permettere a terzi di investire nell'azienda sotto forma di capitale di rischio o, nel caso di un progetto europeo, di capitale a fondo perduto

## DESTINATARI

I **destinatari** corrispondono a due gruppi:

- Soggetti interni all'azienda (management team)
- Soggetti esterni all'azienda (investitori, banche, ecc.)

## STRUTTURA

Il BP si compone principalmente di due sezioni:

- Una **parte qualitativa**, ovvero descrizione del contesto competitivo, del mercato, del sistema di offerta, della struttura aziendale, ecc.
- Una **parte quantitativa**, ovvero revenue model, struttura di costo, investimenti necessari, finanziamenti previsti

Da qualsiasi punto si parta per la redazione di un BP, è fondamentale mettere a fuoco:

- Il **sistema di offerta** che si intende proporre
- Il **mercato target** al quale si intende rivolgersi
- La **struttura** con la quale si pensa di operare

## I punti chiave del Business Plan

Nonostante non esista una struttura predefinita, la struttura tipica di un BP è la seguente:

### I. Executive Summary

Il *summary* rappresenta la parte più importante di un BP: introduce il documento e permette a chi legge di farsi una prima idea sul progetto.



*E' consigliabile redigere questa sezione per ultima, rispetto al resto del documento*

## II. Descrizione dell'azienda

La sezione è dedicata all'azienda: devono essere descritti il suo principale campo di attività e la sua posizione competitiva attuale. È altresì importante dare risalto alle competenze aziendali presenti (specialmente nel caso di un'azienda nuova).

## III. Sistema offerta: descrizione prodotti/servizi

La sezione descrive i prodotti/servizi attuali e i piani per il futuro. Si può presentare in modo molto differente, a seconda della complessità del prodotto o servizio e dal suo processo produttivo.



*Il processo descrive la localizzazione produttiva, il personale e le attrezzature coinvolte in ciascuna fase, i fornitori, l'organizzazione commerciale, il controllo di qualità, l'assistenza post vendita*



*In particolare per i prodotti innovativi, descrivere i vantaggi che offrono rispetto a quelli esistenti, eventuali brevetti e attività di sviluppo previste*

## IV. Analisi di mercato

La sezione tratta il tema del mercato target che deve essere analizzato accuratamente, anche in vista delle potenziali strategie di marketing.

- Analisi di mercato
- Strategia di Marketing
- Piano Vendite



*Evitare descrizioni astratte dei mercati di sbocco; dimostrare di aver capito a fondo i bisogni emergenti dai mercati prescelti e la segmentazione dello stesso*

## V. La concorrenza

In questa parte occorre dimostrare di aver capito i principali meccanismi competitivi e mettere in luce eventuali limiti presenti nell'offerta dei concorrenti.

## VI. Posizione Competitiva, analisi dei rischi

La sezione consiste nell'analisi con cui l'azienda viene comparata rispetto ai concorrenti.



*Non limitarsi all'analisi dei concorrenti già presenti nel settore, ma estenderla alla concorrenza indiretta da parte di eventuali fornitori di prodotti/servizi sostitutivi*

## VII. Il piano di comunicazione/Marketing

In questa parte è necessario descrivere tutte le scelte compiute a livello di brand e di comunicazione in senso lato.



*Dare risalto a quelle esperienze del management che possono ridurre il rischio tipicamente associato all'attività di impresa (o di un progetto)*

## VIII. Management e Organizzazione

È necessario descrivere l'organizzazione aziendale e le sue risorse umane, facendo emergere la presenza di un management solido, in grado di portare avanti il progetto.

## IX. Timing - Milestones

Dettagliare la tempistica nell'ambito della quale si ritiene realistico sviluppare il progetto.

## X. Aspetti Finanziari

Deve contenere bilanci previsionali accurati. Le previsioni economico-finanziarie possono essere descritte come la quantificazione del modello di business.



*Se il Business Plan riguarda un'azienda già esistente vanno presentati in sintesi risultati degli ultimi tre anni e la proiezione futura dei tre anni successivi (Conto economico, Conto patrimoniale, Proiezione Cash flow, Ratios finanziari, Fonti finanziarie occorrenti, Analisi di break even)*

## Il Business Model

Ci sono numerose definizioni del concetto di modello di business. Tra le più usate, quella di A. Osterwalter (A. Osterwalder, Y. Pigneur, A. Smith (2010), Business Model Generation, auto-pubblicato) che definisce il business model come il modo in cui "un'azienda crea, fornisce e acquista valore". Il valore può essere economico, sociale o di altre forme ed è funzione dello scopo dell'impresa. La definizione del modello di business è un'importante

strumento per permettere al management dell'impresa di identificare e gestire le principali dinamiche interne ed esterne che influiscono sul business dell'azienda.

Il **Business Model Canvas** è un framework all'interno del quale sono rappresentati sotto forma di blocchi i 9 elementi costitutivi di un'azienda. Ecco una breve descrizione di ognuno (clicca sul nome per accedere alla pagina dedicata):

1. **Customer Segments (CS)**: i segmenti di clientela ai quali l'azienda si rivolge
2. **Value Proposition (VP)**: la proposta di valore contenente i prodotti / servizi che l'azienda vuole offrire
3. **Channels (Ch)**: i canali di distribuzione e contatto con i clienti
4. **Customer Relationships (CR)**: il tipo di relazioni che si instaurano con i clienti
5. **Revenue Streams (RS)**: il flusso di ricavi generato dalla vendita di prodotti/servizi
6. **Key Resources (KR)**: le risorse chiave necessarie perché l'azienda funzioni
7. **Key Activities (KA)**: le attività chiave che servono per rendere funzionante il modello di business aziendale.
8. **Key Partners (KP)**: i partner chiave con cui l'impresa può stringere alleanze
9. **Cost Structure (CS)**: la struttura dei costi che l'azienda dovrà sostenere

## Il Business Plan in Horizon 2020

La CE ha pubblicato alcuni suggerimenti sulla redazione della proposta progettuale per lo Strumento PMI a seguito della prima tranche di proposte pervenuta nel 2014.

Rispetto a tutti i punti evidenziati, la scrittura di un buon BP può aiutare a evitare gli errori più comuni.

1. Troppo focus sul progetto e non abbastanza sull'opportunità di business
2. Descrizione dell'impresa non abbastanza convincente
3. Non vengono fornite abbastanza informazioni sulle soluzioni competitive
4. Livello di innovazione troppo esiguo o sviluppo di prodotti già presenti sul mercato
5. Proposta solo l'idea e senza alcun piano di commercializzazione

In questo documento vengono approfondite solamente le parti che nell'ambito di una proposta di progetto corrispondono alle sezioni di un classico BP. È necessario, tuttavia, rispondere ad ogni singola richiesta all'interno del Template, con particolare attenzione a quelle parti che richiedono l'evidenziazione di un legame con l'UE e la call in oggetto



Dalle FAQ sullo Strumento PMI

*"For Phase 1 a proposal must contain a business plan or outline. At the end of Phase 1 the project will produce an elaborated business plan, meaning that the business plan will need to include all necessary details to address the way forward in terms of: additional work to be done, resources to be committed and budget needed, pre-requisites and framework conditions, outline of an underlying business model, dissemination, exploitation and sustainability plans and this may become the basis for a Phase 2 proposal."*

## IL TEMPLATE DELLO STRUMENTO PMI (1 e 2)

### 1. EXCELLENCE

In questa sezione va messo in evidenza il prodotto/progetto

#### 1.1 Objectives

Executive Summary

#### 1.2 Relation to the work programme

#### 1.3 Concept and approach

Sistema offerta: descrizione prodotti/servizi

#### 1.4 Ambition

Sistema offerta: descrizione prodotti/servizi

Analisi di mercato

Posizione Competitiva, analisi dei rischi

### 2. IMPACT

In questa sezione va evidenziato l'impatto del progetto in un contesto più ampio. È il criterio più importante, il cui punteggio è maggiorato rispetto agli altri due criteri.

#### 2.1 Expected impact:

##### a. Users/markets

Analisi di mercato piano di marketing e vendite

La concorrenza

##### b. Company

Descrizione dell'azienda

Aspetti Finanziari

#### 2.2 Measures to maximize the impact:

Il piano di comunicazione/Marketing

##### a. Dissemination and exploitation of results

##### b. Intellectual Property, knowledge protection and regulatory issues

### 3. IMPLEMENTATION

In questa terza parte devono essere messi in evidenza tutti quegli elementi che riguardano l'implementazione del progetto.

#### 3.1 Work plan – Work package and deliverable

Timing - Milestones

#### 3.2 Management structure and procedures

Executive Summary

Management e Organizzazione

#### 3.3 Consortium as a whole (if applicable)

Management e Organizzazione

#### 3.4 Resources to be committed

## IL TEMPLATE DELLE INNOVATION ACTION

### 1. EXCELLENCE

#### 1.1 Objectives

Executive Summary

Analisi di mercato piano di marketing e vendite

#### 1.2 Relation to the work programme

#### 1.3 Concept and approach

Sistema offerta: descrizione prodotti/servizi

#### 1.4 Ambition

Sistema offerta: descrizione prodotti/servizi

Analisi di mercato

Posizione Competitiva, analisi dei rischi

### 2. IMPACT

#### 2.1 Expected impacts

Analisi di mercato piano di marketing e vendite

La concorrenza

Descrizione dell'azienda

Aspetti Finanziari

#### 2.2 Measures to maximise impact

Il piano di comunicazione/Marketing

##### a. Dissemination and exploitation of results

Descrizione dell'azienda

##### b. Intellectual Property, knowledge protection and regulatory issues

##### c. Communication activities

### 3. IMPLEMENTATION

#### 3.1 Work plan — Work packages, deliverables and milestones

Timing - Milestones

#### 3.2 Management structure and procedures

Executive Summary

Management e Organizzazione

#### 3.3 Consortium as a whole

Management e Organizzazione

#### 3.4 Resources to be committed

## Business Model Canvas

I BLOCCHI del Business Model Canvas sono presenti nei template di proposta:

### 1.3 Concept and Approach + 1.4 Ambition

Value Proposition

### 2.1 Expected Impact

Customer Segments

Revenue Streams

Key Partners

Costs Structure

### 2.2 Measure to maximise Impact

a. Dissemination and exploitation of results

Channels

Customer Relationships

b. Intellectual Property, knowledge protection and regulatory issues

Key Resources

### 3.1 Work Key

Activities plan

### 3.3 Consortium as a whole

Key Partners

### 3.4 Resources to be committed

Key Resources

Costs Structure

### 4. Member of Consortium

Key Partners

Key Resources