



# Creazione di un business plan

**Interreg**  
Greece-Italy  
European Regional Development Fund



**"ICON WOM-EN"** - Integrating Innovation and Promoting Cluster Organization in WOMen Enterprises

Azione 4.2 Piattaforma Educativa- Action 4.3. Materiale Didattico  
Implementazione: PIKEI OE- PROTEA IKE

Progetto co-finanziato dall'Unione Europea, Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (F.E.S.R.) e da fondi nazionali della Grecia e dell'Italia

# Introduzione

Questa sezione discute il concetto, l'importanza e la struttura di un piano aziendale, metodi di ricerca di mercato e nuove tecniche di pianificazione aziendale.

## **OBIETTIVI FORMATIVI**

Questa sezione aiuterà il lettore a comprendere: ● il significato del business plan e la sua importanza per la redditività di un'impresa ● il modo e l'ampiezza della presentazione dei dati aziendali e di mercato ● le tendenze moderne nella pianificazione aziendale

## **RISULTATI ASPETTATI**

Dopo aver completato con successo questo modulo, si sarà in grado di: ● comprendere il significato del business plan, ● comprendere i concetti chiave del business ● progettare un business plan per la propria impresa o per la propria idea imprenditoriale

# CONTENUTO

1. VANTAGGI DEL PIANO AZIENDALE
2. STRUTTURA E CONTENUTO DEL PIANO AZIENDALE
3. RICERCA DI MERCATO
4. STRUMENTI MODERNI DI PIANIFICAZIONE AZIENDALE

# 1. VANTAGGI DEL PIANO AZIENDALE

Cos'è un business plan?

È una pratica comune che aiuta l'imprenditore- l'imprenditore a cristallizzare le proprie idee e focalizzare la propria attenzione sull'attuazione di politiche appropriate, che porteranno all'implementazione di queste idee. È relativamente semplice da preparare. Ogni impresa, sia essa un piccolo artigiano o una grande multinazionale, ha l'obbligo di formulare e attuare un business plan, in modo da avere la possibilità di raggiungere i propri obiettivi.

L'esistenza di un business plan serio, completo e realistico (sostenibile) è un prerequisito per qualsiasi iniziativa imprenditoriale.

Negli affari così come nella vita è generalmente vero che qualsiasi corso con un programma è più sicuro del corso corrispondente senza un programma

Il business plan serve:

- Il processo decisionale
- A raggiungere gli obiettivi
- La struttura e l'organizzazione dell'azienda
- La registrazione e l'analisi delle condizioni di mercato e della concorrenza
- Il supporto finanziario da enti ed enti creditizi

## Obiettivi di un piano aziendale

raccolta di finanziamenti da parte delle banche

guidare l'azienda sulla base di scelte strategiche

monitorare l'andamento dell'attività.

risoluzione tempestiva di eventuali problemi

## 2. STRUTTURA E CONTENUTO DEL PIANO AZIENDALE

### ««CONTENUTO DI UN PIANO AZIENDALE»»

- I. Sommario
- II. Riepilogo del piano aziendale
- III. Descrizione generale della società
- IV. Prodotti e servizi
- V. Piano di marketing
- VI. Piano operativo

- VII. Organizzazione e gestione
- VIII. Rendiconto finanziario personale
- IX. Costi di avviamento e fondi necessari
- X. Piano finanziario
- XI. Allegati
- XII. Perfezione del piano



### Le domande a cui dovrebbe rispondere il business plan

Dove sono i tuoi affari adesso?

Dove vorresti vederli in futuro?

Come pensi di arrivarci?

## 2. STRUTTURA E CONTENUTO DEL PIANO AZIENDALE

### II. Sintesi del piano aziendale

*Stiamo scrivendo questa sezione per ultima e, si suggerisce di essere di 2 pagine o meno. Infatti, includere ciò che potrebbe essere trattato in un'intervista di cinque minuti.*

Vengono presentati gli elementi base dell'azienda proposta:

- Quale sarà il prodotto?
- Chi saranno i nostri clienti?
- Chi sono i proprietari?
- Cosa pensiamo che riservi il futuro alla nostra attività e al nostro settore?

Deve essere completo, esauriente, professionale ed esaltante.

Se si richiede un prestito, venga spiegato chiaramente l'importo necessario, esattamente come verrà utilizzato e come questo denaro renderà la nostra attività più redditizia per ripagarlo.

## 2. STRUTTURA E CONTENUTO DEL PIANO AZIENDALE

### III. Descrizione generale della società

**Visione:** molte aziende hanno un breve testo sulla loro visione, di solito fino a 30 parole o meno, in cui spiegano perché esistono e i propri principi guida. Se si vuole fare un piano approssimativo, si può scriverlo qui e quindi menzionare quanto segue:

**Finalità e obiettivi aziendali:** Le **finalità** sono le destinazioni - dove vogliamo che la nostra azienda vada. Gli **obiettivi** sono la chiave del successo sulla strada del successo. *Ad esempio, un obiettivo potrebbe essere un'azienda sana e di successo con clienti fedeli che è tra le prime nel servizio clienti. Gli obiettivi possono essere le vendite annuali e alcune misure specifiche per soddisfare i clienti*

**Atteggiamento aziendale:** cosa è importante per noi nel business: a chi promuoveremo i nostri prodotti? (Qui possiamo fare una

breve descrizione - la descrizione più completa sarà fatta nella sezione Piano di Marketing)

**Descriviamo il nostro settore.** È un settore in crescita? Quali cambiamenti si prevedono in questo settore a breve e a lungo termine? Come la nostra azienda sarà pronta a trarne vantaggio.

**Descriviamo i punti di forza e le competenze dell'azienda.** Quali fattori contribuiranno al successo dell'azienda? Quali pensiamo saranno i nostri punti più competitivi? Cosa offriremo personalmente a questa nuova azienda dalla nostra precedente esperienza, dalle nostre capacità e dai nostri punti di forza?

**Forma giuridica della società:** Società Unica - Società Cooperativa con Capitale Sociale, Società a Responsabilità Limitata (Srl); Quale formato viene scelto?

## 2. STRUTTURA E CONTENUTO DEL PIANO AZIENDALE

### IV: Prodotti e servizi

Descriviamo in dettaglio i nostri prodotti o servizi (specifiche tecniche, disegni, foto, moduli di vendita e altri problemi lunghi). Quali fattori ci daranno vantaggi o svantaggi competitivi? Gli esempi includono il livello di qualità o caratteristiche uniche o proprietarie. Qual è la politica dei prezzi (prezzi, commissioni, noleggio) per i nostri prodotti o per i nostri servizi?

### V: Piano di Marketing

Non importa quanto siano buoni i nostri prodotti e servizi, l'azienda avrà risultati positivi solo se ci sarà un marketing efficace. Ciò può essere ottenuto partendo da una ricerca attenta e sistematica. È pericoloso presumere di conoscere fin dall'inizio il mercato che si vuole conquistare. Le **ricerche di mercato** pertinenti devono essere disponibili per la conferma. Usiamo il processo di pianificazione aziendale come un'opportunità per scoprire nuovi dati ed esplorare la nostra intera impresa commerciale in molti modi.

## 2. STRUTTURA E CONTENUTO DEL PIANO AZIENDALE

### Fattori economici

Informazioni sul settore a cui appartiene la nostra azienda:

#### *Dimensioni del mercato*

- Quota di mercato desiderata (necessaria solo se si stima che diventeremo attori importanti nel mercato).
- Domanda presente nel mercato di riferimento.
- Tendenze di mercato - target relativo a: crescita, preferenze dei consumatori e sviluppo del prodotto.
- Prospettive di crescita e opportunità per un'azienda delle nostre dimensioni.
- Ostacoli all'ingresso della nostra azienda nel mercato. Ad esempio, capitale / costo del capitale elevato: costo di produzione elevato. Elevati costi di marketing: accettazione dei consumatori e riconoscimento del marchio.

- Istruzione e competenze.
- Tecnologia e brevetti speciali.
- Spese di spedizione. Dazi doganali, tasse, ecc.

Naturalmente, dovremmo anche menzionare come superare questi ostacoli.

*Cambiamenti ambientali* che possono influire sulla nostra attività come:

- Cambiamento tecnologico
  - Modifiche legislative
  - Cambiamenti finanziari
  - Cambiamenti nel settore a cui appartiene la nostra azienda.
- Come prima, dobbiamo anche menzionare come gestiremo questi possibili cambiamenti al fine di ridurre l'impatto negativo e massimizzare quello positivo per la nostra azienda.

## 2. STRUTTURA E CONTENUTO DEL PIANO AZIENDALE

Questa parte del nostro Piano Aziendale riguarda la cosiddetta **ANALISI STRATEGICA**  
(Esempio di analisi PEST per i gruppi LEGO)

### POLITICAL

- ecological/environmental issues
- current legislation home market
- future legislation
- international legislation
- regulatory bodies and processes
- government policies
- government term and change
- trading policies
- funding, grants and initiatives
- home market lobbying/pressure groups
- international pressure groups
- wars and conflicts

### ECONOMIC

- home economy situation
- home economy trends
- overseas economies and trends
- general taxation issues
- taxation specific to product/services
- seasonality/weather issues
- market and trade cycles
- specific industry factors
- market routes and distribution trends
- customer/end-user drivers
- interest and exchange rates
- international trade/monetary issues

### SOCIAL

- lifestyle trends
- demographics
- consumer attitudes and opinions
- media views
- law changes affecting social factors
- brand, company, technology image
- consumer buying patterns
- fashion and role models
- major events and influences
- buying access and trends
- ethnic/religious factors
- advertising and publicity
- ethical issues

### TECHNOLOGICAL

- technological
- competing technology development
- research funding
- associated/dependent technologies
- replacement technology/solutions
- maturity of technology
- manufacturing maturity and capacity
- information and communications
- consumer buying mechanisms/technology
- technology legislation
- innovation potential
- technology access, licensing, patents
- intellectual property issues
- global communications
-

## 2. STRUTTURA E CONTENUTO DEL PIANO AZIENDALE

L'analisi strategica, però, riguarda anche l'ambiente interno dell'azienda.

Rileviamo le **risorse** dell'azienda, valutiamo le loro caratteristiche e quindi identifichiamo i nostri punti di forza competitivi ma anche i punti di forza, i nostri punti deboli, opportunità e minacce (facendo la relativa analisi SWOT)

*(Esempio di  
analisi SWOT per  
il marchio H&M)*

- One of the largest international fashion retailers
- Stores all around the world
  - Trendy and affordable
  - Huge variety of consumer
  - Strong brand image

- Low quality
- Lack of control over product production
- Following after trends of luxury brands



## 2. STRUTTURA E CONTENUTO DEL PIANO AZIENDALE

### Prodotto / servizio

Viene compilato un elenco dei principali prodotti e servizi che verranno forniti. Per ogni prodotto o servizio:

- Vengono descritte le proprie caratteristiche principali. Cosa c'è di così speciale?
- I propri vantaggi sono descritti. Cosa offre questo prodotto al cliente?
- Si nota la differenza tra funzionalità e vantaggio.

*Ad esempio, una casa dà alloggio ad alcune persone, dura molti anni ed è realizzata con materiali specifici secondo un progetto. Questi sono solo alcuni degli shareware per la definizione degli obiettivi che si può utilizzare. I vantaggi che questo prodotto fornisce al cliente includono lo status sociale, alloggi protetti per la famiglia, investimenti con buone prospettive, soddisfazione per il possesso di una proprietà, ecc. In altre parole, una serie di caratteristiche e capacità sono incorporate nei nostri prodotti / servizi in per vendere i benefici.*

- Quali servizi verranno forniti dopo la vendita? ad es. garanzia, consegna al cliente, supporto tecnico, servizio e politica di rimborso.

### Clienti

Viene individuata la clientela a cui ci rivolgiamo, le proprie caratteristiche e la propria distribuzione socio-economica (es. Dati demografici).

*La descrizione varia a seconda che vendiamo ad altre aziende o direttamente al consumatore.*

Potremmo rivolgerci a più di un gruppo di consumatori. Identifichiamo i gruppi che consideriamo più importanti. Successivamente, per ogni gruppo di consumatori annotiamo quello che chiamiamo profilo demografico:

- Età / sesso
  - Luogo / Geografia
  - Situazione economica
  - Classe sociale e occupazione
  - Formazione scolastica
  - Altro prodotto / mercato correlato
- Per i clienti aziendali, i dati demografici possono essere:
- Tipo di attività (industria)
  - La zona
  - Dimensioni aziendali
  - Preferenza per qualità, tecnologia e prezzo
  - Altro prodotto / settore correlato

## 2. STRUTTURA E CONTENUTO DEL PIANO AZIENDALE

### Concorrenza

- Quali prodotti / servizi e aziende competeranno con noi?
- Vengono elencati i principali concorrenti.
- Saranno competitivi a tutti i livelli o selettivamente in alcuni prodotti, clienti o regioni?
- Avremo concorrenti indiretti significativi? *(ad esempio, un video club compete con i cinema, sebbene siano diversi tipi di società).*
- Come verranno confrontati i nostri prodotti o servizi con i loro concorrenti?

### Strategia di marketing

Ecco i punti chiave della strategia di marketing che seguiremo.

- ✓ Promozione
- ✓ Come si comunicherà con i clienti?
- ✓ Pubblicità: quali mezzi pubblicitari

utilizzeremo, perché e con quale frequenza. Perché questi e non altri?

- ✓ Abbiamo trovato metodi a basso costo che daranno il miglior risultato possibile?
- ✓ Useremo altri metodi oltre alla pubblicità a pagamento, come elenchi, partecipazione a mostre, networking con amici o altri professionisti, pubblicità, Internet, ecc.
- ✓ Qual è l'immagine che vogliamo comunicare? Quale immagine vogliamo che i nostri clienti abbiano per noi?
- ✓ Oltre alla pubblicità, quali altri design abbiamo per il design del nostro logo, biglietti da visita, carta intestata, brochure, interior design di uffici o negozi, ecc.?
- ✓ Esiste un sistema per identificare i clienti fedeli in modo da poter avere un contatto regolare con loro?

## 2. STRUTTURA E CONTENUTO DEL PIANO AZIENDALE

### Budget della promozione

Quanto verrà speso per i nostri piani precedenti? Prima della messa in servizio? Durante l'operazione? (Queste cifre saranno incluse nel budget del piano aziendale).

### Prezzi

Spieghiamo il metodo o i metodi in base ai quali determiniamo i prezzi. Per la maggior parte delle piccole imprese, la tattica dei prezzi molto bassi non è la politica giusta. Priva l'azienda del margine di profitto necessario, i clienti, probabilmente, non sono interessati al prezzo come pensiamo e i grandi concorrenti possono sempre vendere anche a prezzi inferiori. Di solito è meglio competere in qualità e servizio oltre che avere prezzi moderati.

La propria strategia di prezzo corrisponde all'analisi della concorrenza?  
Confrontiamo i nostri prezzi con quelli della concorrenza. Sono più alti, più bassi, uguali e perché? Quanto è importante il prezzo competitivo? I clienti a cui ci rivolgiamo acquistano effettivamente a un prezzo? Quale sarà la nostra politica del servizio clienti e quale sarà la nostra politica del credito?

## 2. STRUTTURA E CONTENUTO DEL PIANO AZIENDALE

### Sede dell'attività consigliata

Potremmo non conoscere ancora l'ubicazione esatta dell'attività. Ora è il momento di pensare a ciò che vogliamo e di cui abbiamo bisogno come posizione. Parte del lavoro viene svolto da casa all'inizio (soprattutto dalle start-up).

Descrizione dei criteri della posizione da cui opererà la nostra attività, in quanto questo riguarda la clientela. La posizione è importante per il cliente? Se è così, come? I nostri clienti ci visiteranno? È adatto? Al chiuso? Parcheggio? Nel mercato? È "compatibile" con la nostra immagine? Dov'è la concorrenza? È meglio stargli vicino o lontano da loro?

### Canali di distribuzione

Come vendiamo i nostri prodotti o servizi?

- Al dettaglio
- Diretto (Internet, posta, rubrica)
- Vendita all'ingrosso
- Con potere di vendita

- Con rappresentanti
- Partecipando a bandi di gara

### Previsioni di vendita

Le nostre previsioni dovrebbero essere basate su vendite storiche (se presenti), strategie di marketing, ricerche di mercato che abbiamo svolto e i dati di mercato che potremmo avere.

È buona norma fare due previsioni:

- 1) "Migliore stima", cioè ciò che ci si aspetta realisticamente
- 2) "Caso peggiore", ovvero una stima bassa che siamo sicuri di ottenere, qualunque cosa possa accadere.

Si ricorda che la ricerca e le ipotesi da noi fatte dovrebbero essere prese in considerazione quando si formeranno le previsioni di vendita, così come gli altri rendiconti finanziari richiesti in un piano aziendale. Questo è molto importante se vogliamo presentare il nostro progetto nelle fonti di finanziamento.

## 2. STRUTTURA E CONTENUTO DEL PIANO AZIENDALE

### VI Piano operativo

Descrive il funzionamento quotidiano dell'azienda, lo spazio professionale, le attrezzature, il personale, le procedure e lo spazio circostante.

#### Produzione

Come e dove vengono prodotti i nostri prodotti o servizi? Descriviamo i nostri metodi su: ● Tecniche e costi di produzione ● Controllo di qualità ● Servizio clienti ● Controllo dell'inventario ● Sviluppo del prodotto

#### Spazio professionale

Quali sono le caratteristiche dello spazio di cui abbiamo bisogno? Descriviamo il tipo di spazio professionale che avremo.

Caratteristiche fisiche richieste: I. Area II. Tipo di edificio III. Zona urbana IV. Elettricità e altri vantaggi

#### Accesso

È importante che le nostre strutture siano facilmente accessibili ai trasporti o ai fornitori? Abbiamo bisogno di un facile

accesso a piedi? Quali sono i nostri requisiti in materia di parcheggio e vicinanza all'autostrada, aeroporti, stazioni ferroviarie e centri di spedizione? Includiamo un piano o una planimetria della struttura proposta, se pertinente, in quanto servirebbe a un produttore.

*Costruzione:* la maggior parte delle start-up non dovrebbe investire in una costruzione, ma se la costruzione è pianificata, dovremmo includere costi e specificazioni nel nostro piano aziendale.

*Costo:* calcoliamo i costi del nostro spazio, inclusi l'affitto, i costi di manutenzione, le utenze (elettricità, telecomunicazioni, ecc.), le assicurazioni e i costi iniziali dell'architettura del paesaggio per soddisfare le nostre esigenze. Queste cifre dovrebbero essere incluse nel nostro piano finanziario

Quale sarà l'orario di lavoro?

## 2. STRUTTURA E CONTENUTO DEL PIANO AZIENDALE

### Requisiti burocratici

Descriviamo cosa si applica al nostro caso per quanto segue e come intendiamo affrontarli:

- Requisiti di rappresentanza o collaborazione con le terze parti
- Licenza di esercizio e norme sulla salute, ambiente di lavoro
- Regolamenti speciali che riguardano il nostro settore o la nostra professione
- Requisiti relativi alle aree urbane e alle condizioni edilizie
- Copertura assicurativa
- Marchi, proprietà intellettuale, brevetti (in attesa di approvazione, esistenti o acquisiti)
- Personale
- Numero di dipendenti

- Tipo di lavoro (qualificato, non qualificato e professionale)
- Dove e come troveremo il personale giusto?
- Qualità del personale esistente
- Struttura salariale
- Metodi di formazione e requisiti di formazione
- Chi fa cosa?
- Esistono procedure operative già pronte?
- C'è stata una descrizione del lavoro per il personale? In caso contrario, alcuni devono essere preparati. Aiutano molto nella comunicazione interna con lo staff.
- Oltre al personale a tempo indeterminato verrà utilizzato del personale a contratto per alcuni lavori?

## 2. STRUTTURA E CONTENUTO DEL PIANO AZIENDALE

### Inventario

- ✓ Quali scorte verranno mantenute: materie prime, forniture, prodotti finiti?
- ✓ Valore medio delle scorte (ovvero qual è il nostro investimento in scorte)?
- ✓ Rapporto fatturato e come si confronta con i prezzi medi del settore?
- ✓ Picchi stagionali?
- ✓ Tolleranze di tempo per la ricezione dei prodotti ordinati.
- ✓ Fornitori.
- ✓ Individuiamo i nostri principali fornitori.
- ✓ Nomi e indirizzi.
- ✓ Tipo e quantità di scorte che ci verranno fornite.
- ✓ Politica in materia di forniture con accredito e consegna dei prodotti.
- ✓ Storia e affidabilità dei fornitori.
- ✓ Dovremmo avere più di un fornitore per gli articoli più necessari (come riserva)?
- ✓ Sono previste carenze o problemi per le consegne a breve termine?
- ✓ I costi di fornitura sono fissi o fluttuanti? Se fluttuano, come affrontiamo questi cambiamenti?

## 2. STRUTTURA E CONTENUTO DEL PIANO AZIENDALE

### Politica del credito

#### Hai intenzione di vendere a credito?

- I. Abbiamo davvero bisogno di vendere a credito? È una pratica comune nel nostro campo ed è qualcosa che i nostri clienti si aspettano?
- II. In caso affermativo, quale sarà la nostra politica su chi riceverà il credito e il relativo importo?
- III. Come verifichiamo la solvibilità di chi chiede per la prima volta il credito?
- IV. Quali condizioni offriremo ai nostri clienti, ovvero quanto credito offriremo loro e quando pagheranno il debito?
- V. Offriremo uno sconto per il pagamento tempestivo?  
*(Suggerimento: fallo solo se è pratica comune nel tuo settore)*
- VI. Sappiamo quanto ci costerà offrire credito? Abbiamo incluso dei costi nei nostri prezzi?

## 2. STRUTTURA E CONTENUTO DEL PIANO AZIENDALE

### VII: Gestione e organizzazione

Chi gestirà l'attività su base giornaliera? Quale esperienza porterà questa persona all'attività? Quali abilità speciali? Esiste un piano per portare avanti l'attività se questa persona si perde o diventa incapace?

Se avremo più di 10 dipendenti, creeremo un organigramma che mostrerà la gerarchia e chi sarà responsabile delle posizioni chiave. Includiamo descrizioni delle mansioni per i dipendenti in posizioni chiave. Se si sta cercando prestiti o investitori, includiamo i CV dei proprietari e dei dipendenti in posizioni chiave.

#### Supporto professionale e consulenziale

Ci riferiamo a: -Consiglio d'Amministrazione - Consulenti di direzione (se presenti) - Avvocato - Ragioniere - Agente assicurativo - Banca - Consulenti - Mentori ed esperti (advisors).

## 2. STRUTTURA E CONTENUTO DEL PIANO AZIENDALE

### Piano finanziario

Il piano finanziario è costituito da quanto segue: proiezioni di utili e perdite su base di 12 mesi, proiezioni di utili e perdite su base quadriennale (opzionale), proiezioni di flussi di cassa, proiezioni di bilancio e calcolo del pareggio. Tutti questi elementi sono una stima ragionevole del futuro finanziario della nostra azienda. Ma la cosa più importante è che studiando il nostro piano finanziario capiremo meglio le finanze della nostra attività.

### Profitti e perdite attesi su base di 12 mesi

La maggior parte degli imprenditori considera questo elemento, vale a dire i profitti e le perdite proiettati su base di 12 mesi, come la pietra miliare del proprio piano. Questo articolo include tutto in numeri e si avrà un'idea di cosa servirà affinché l'attività sia redditizia e di successo.

Le vendite previste risulteranno dalla previsione delle vendite che prevede vendite, costo dei prodotti venduti, spese e profitto mensile per un anno.

Gli utili previsti dovrebbero essere accompagnati da un testo che descriva le principali ipotesi che abbiamo utilizzato per stimare i ricavi e le spese dell'azienda.

Note: Dobbiamo tenere note accurate sulle nostre ricerche e ipotesi in modo da poterle spiegare in seguito e anche fare riferimento alle nostre fonti quando è il momento di rivedere il nostro piano.

## 2. STRUTTURA E CONTENUTO DEL PIANO AZIENDALE

### Flussi di cassa attesi

La previsione del flusso di cassa è uno sguardo anticipato al conto corrente.

Per ogni punto dobbiamo specificare quando è previsto il ritiro del contante (per le vendite) o quando dovremmo emettere un assegno (per le spese).

Dobbiamo tenere traccia di elementi operativi importanti che non fanno necessariamente parte del flusso di cassa ma ci consentono di tenere traccia degli elementi che hanno un impatto significativo sul flusso di cassa, come le vendite e gli acquisti di azioni.

Dovremmo anche tenere traccia dei pagamenti in contanti prima dell'inizio che verranno registrati nella colonna "pre-partenza". Ovviamente avremmo già dovuto fare la nostra ricerca su di loro per il piano dei costi di avviamento. Il flusso di cassa ci mostrerà se il capitale circolante è sufficiente. In poche parole, se il saldo di cassa previsto dovesse mai avere un segno negativo, avremo bisogno di più capitale iniziale. Con questo piano prevediamo anche quando e quanto denaro avremo bisogno di prendere in prestito

## 2. STRUTTURA E CONTENUTO DEL PIANO AZIENDALE

### Punto di pareggio

Il calcolo del punto di pareggio prevede il volume delle vendite, a un determinato prezzo, necessario per coprire tutti i costi. In altre parole, è il livello delle vendite al di sotto del quale l'attività è in perdita e al di sopra del quale è redditizia.

La seguente formula matematica calcola il punto di pareggio:

$$\text{Vendite in pareggio} = \frac{\text{Costi fissi}}{(1 - \text{Costi variabili})}$$

(Dove: i costi fissi sono espressi

in euro, mentre i costi variabili sono espressi come percentuale delle vendite totali.) Include tutte le ipotesi in base alle quali è stato calcolato il punto di pareggio.

#### Costi fissi

Assicurazione -  
Affitti - Salari -  
Tasse comunali  
ecc.

#### Costi variabili

Materie prime -  
Bollette -  
Interessi - Tasse  
ecc.

## 2. STRUTTURA E CONTENUTO DEL PIANO AZIENDALE

### **Allegati**

Include dettagli e studi utilizzati, ad esempio, nel nostro piano aziendale:

- Opuscoli informativi e materiale pubblicitario.
- Studi del settore.
- Planimetrie architettoniche e topografiche.
- Mappe e foto della zona.
- Articoli su riviste o altri media.
- Tabelle dettagliate delle apparecchiature proprietarie o di ciò che deve essere acquistato.
- Copie di locazioni e contratti.
- Lettere di supporto da potenziali clienti.
- Qualsiasi altro materiale necessario per supportare le nostre ipotesi.
- Studi di ricerche di mercato.
- Elenco delle attività disponibili come garanzia per un prestito.

## 2. STRUTTURA E CONTENUTO DEL PIANO AZIENDALE

### Per trovare fondi - Per le banche

Le banche vogliono garanzie che il prestito venga rimborsato regolarmente. Se intendiamo utilizzare lo schema sugli istituti di credito, dobbiamo includere:

- L'importo del prestito
- Come verrà utilizzato il denaro
- Cosa otterremo: come rafforzerà il business?
- I termini di rimborso richiesti (anni di rimborso).

Potremmo non avere molto spazio per negoziare il tasso di interesse, ma potrebbe essere possibile negoziare un periodo di rimborso più lungo, che aiuterà il flusso di cassa. Il bene offerto come garanzia e un elenco degli impegni di impegno esistenti sul bene offerto come garanzia.

Pensa che il Business Plan che creerai sarà la "bussola" nella tua attività e non deve essere qualcosa di statico.

Se vuoi cambiare qualcosa hai la possibilità di farlo!

### NON DIMENTHIAMO

La pianificazione aziendale è la chiave del successo.

È un processo dinamico, il che significa che include l'elemento di revisione e di adattamento costante ai dati del mercato in rapida evoluzione.

Una corretta progettazione è fondamentale per il successo del progetto. È essenziale per i potenziali finanziatori nel nostro piano aziendale

### 3. RICERCA DI MERCATO



*Ricerche di mercato (più in generale: Market Research) sono: la raccolta, l'elaborazione, l'analisi e l'interpretazione sistematiche di informazioni relative a problemi e decisioni correlate relative all'operazione aziendale di marketing*

La ricerca di mercato si basa sulla semplice constatazione che: le persone raccolgono informazioni su tutte le questioni che le riguardano (personale, familiare, professionale) per prendere decisioni di migliore qualità.

Il valore delle informazioni è determinato da: ● La capacità e la volontà di agire in base alle informazioni. ● L'accuratezza (accettabile) delle informazioni. ● A livello di indecisione associata alla mancanza di informazioni. ● Ma anche a rischio di paralisi a causa dell'eccessiva disponibilità di informazioni contrastanti.

La ricerca di mercato si occupa di domande rivolte sia agli acquirenti che ai venditori.

- chi sono i propri clienti e potenziali clienti?
- cosa vogliono?
- Le ricerche di mercato aiutano a conoscere i propri clienti
- Attraverso ricerche di mercato, gli imprenditori pongono domande ai consumatori e ascoltano le loro risposte
- Le ricerche di mercato possono variare da un semplice sondaggio di amici e vicini, che può essere completato in un giorno, a studi statistici dettagliati su una vasta

### 3. RICERCA DI MERCATO

Le ricerche di mercato come strumento di business in relazione al marketing mix di 4Ps

**Prodotto:** la ricerca di mercato monitora l'atteggiamento degli utenti nei confronti di prodotti specifici descrivendoli o mostrandoli in focus group, grandi magazzini, a casa o al lavoro.

**Prezzo:** le ricerche di mercato, che in questo caso assumono la forma di ricerche sui prezzi, possono esplorare semplici domande come: con quale probabilità acquisterete il prodotto a quel prezzo? Come domande più complesse sulla combinazione di caratteristiche di qualità con il prezzo corrispondente del prodotto utilizzando l'analisi congiunta.

**Promozione:** la ricerca di mercato può supportare tutti gli aspetti della promozione di un prodotto, dallo sviluppo di idee pubblicitarie alla valutazione dell'efficacia di

un annuncio.

**Luogo:** Distribuzione: le ricerche di mercato possono supportare la ricerca del percorso di prodotto più efficace verso il mercato.

La ricerca di mercato è una preziosa fonte di informazioni quantitative o analisi qualitative approfondite.



## 3. RICERCA DI MERCATO

Esistono due tipi di ricerche di mercato: "primaria" e "secondaria".

Nel caso della ricerca **secondaria** si possono utilizzare le informazioni pubblicate che si trovano in profili di mercato, pubblicazioni professionali, giornali, riviste, servizio statistico, dati del censimento demografico, ecc.

Queste informazioni possono essere trovate in biblioteche, camere di commercio e industria, fornitori, link e fonti governative, Internet, ecc. La quantità di informazioni che possono essere trovate rispettivamente nella camera della nostra area o da link commerciali è sorprendente.

Nel caso della ricerca **primaria** dobbiamo raccogliere informazioni noi stessi. Ad esempio, possiamo utilizzare le Pagine Gialle per identificare potenziali concorrenti, la Directory per identificare potenziali clienti e per fare ricerche quantitative e / o qualitative per scoprire le loro preferenze. Un sondaggio condotto da una società di ricerche di mercato specializzata ci costerà molto. Ma ci sono modi in cui un piccolo imprenditore può condurre una ricerca di mercato di successo da solo.

Nella pianificazione del marketing dobbiamo essere il più specifici possibile, per fornire statistiche, indicatori e altre informazioni insieme alle fonti da cui sono stati derivati.

### Ricerca primaria

#### • Misurazione quantitativa

- Valutazione dell'idea / del prodotto - Sondaggio sui prezzi  
Valutazione delle azioni promozionali - Ricerca sulla distribuzione della posizione - Sondaggi sulla segmentazione del mercato - Studi sull'utilizzo e sull'atteggiamento - Profilo del marchio / Ricerca - Valutazione della pubblicità / Ritiro Soddisfazione del cliente

#### • Misurazione della qualità

- La ricerca qualitativa mira all'esplorazione e all'analisi approfondita di aree di cui non c'è abbastanza conoscenza. Risponde a domande come "Perché" e "Come". Metodologie applicate nel caso della ricerca qualitativa: \* Discussioni di gruppo \* Interviste approfondite \* Attraverso l'osservazione

### Ricerca secondaria

- Esempi di dati che possono essere utilizzati nella ricerca secondaria: sondaggi interni sulla soddisfazione dei clienti - Statistiche raccolte da fonti governative (es. reparto servizi statistici) - Profili dei clienti da componenti interni (es. da database (CRM), da tessere (Membership Card))

## 3. RICERCA DI MERCATO

### Analisi di mercato - Concorrenza

#### Perché è importante l'analisi di mercato?

Facciamo l'analisi di mercato in ogni business plan, perché mostriamo alle parti interessate quanto è grande il mercato nel suo insieme, dove siamo migliori degli altri concorrenti e quale performance economica potremo avere.

È normale che i nuovi entranti pensino di non avere concorrenza, perché ciò (che faranno) è unico.

Ma i loro ascoltatori esperti penseranno a due cose: o che non hanno idea e sono immaturi nel mondo degli affari o che il mercato a cui si rivolgono semplicemente non esiste o è molto piccolo (comune nell'imprenditorialità innovativa, dove si verificano i tassi di fallimento più elevati)

I potenziali imprenditori, ovviamente, sentono sempre da altre persone (e purtroppo di solito solo da amici e parenti) "Oh, idea molto intelligente, vai avanti", ma gli esperti di business sono giustificati e basati su statistiche molto più caute.

Infine, è molto importante che un piano aziendale mostri la concorrenza, perché è anche molto corretto dal punto di vista comunicativo: quando si ammette che il concorrente A ha questa grande rete e il concorrente B fa molto bene questa parte, allora è molto più facile convincere almeno uno o due punti che si è anche migliori del più grande concorrente, quindi si è convinti del proprio piano aziendale.



## 3. RICERCA DI MERCATO

Quali sono gli elementi chiave nell'analisi di mercato?

1. La dimensione complessiva del mercato
2. L'analisi dei concorrenti e
3. I trend di mercato

### 1. Le dimensioni del mercato

La dimensione del mercato è qualcosa che spaventa anche i più esperti. Perché è spaventoso? Perché è un numero specifico di cui nessuno può essere certo e che comunque cambia dinamicamente di giorno in giorno a seconda delle vendite che vengono effettuate. Quando si tratta di definire i grandi mercati è molto facile deviare. Anche così, possederne uno è ancora oltre la portata della persona media.

#### Qual è la dimensione del mercato?

Vendite annuali totali del prodotto o servizio che stiamo esaminando.

Il mercato può essere locale (es. Prefettura di Kavala), riguarda uno Stato (mercato greco) o un mercato più ampio (mercato europeo o mondiale). Siamo inoltre specializzati in quantità e valori di prodotti che soddisfano una specifica esigenza.

Se il nostro prodotto è qualcosa di nuovo e speciale che è incluso in un bouquet di servizi offerti dai concorrenti, allora dobbiamo rompere il tutto con le nostre stime e trovare ciò che corrisponde al nostro campo.

Per approfondire la taglia possiamo partire dalla nostra sezione

clienti.

Un **esempio** è che indirizziamo il nostro prodotto a persone di età pari o superiore ai 65 anni. Scopriamo da Eurostat quale percentuale di europei over 65 c'è e stiamo cercando di ridurre la popolazione mondiale.

La questione si basa su alcuni dati affidabili provenienti da fonti attendibili (come Eurostat, OCSE, Banca mondiale, ecc.) per poter trarre conclusioni approssimative sul mercato globale.

Un altro **esempio**:

Facciamo un esempio da Uber. Quando Uber ha iniziato, sembrava un'idea enorme. Ma quale potrebbe essere il mercato mondiale totale? Allora hanno pensato: ci sono un miliardo di auto nel mondo. Se ogni veicolo effettua un viaggio al giorno e il viaggio dà a Uber un dollaro USA, stiamo parlando di un acquisto annuale totale di \$ 365 miliardi.

Così si fanno le riduzioni e vengono fuori i numeri. L'obiettivo è mostrare a chiunque valuti il business plan che c'è un mercato significativo dietro lo sforzo aziendale.

Il valutatore del business plan vuole assicurarsi che anche se l'azienda cattura il 5% del mercato totale, allora vale comunque la pena investire perché c'è una buona prospettiva e un mercato adeguato.

Il più delle volte, ovviamente, il mercato deve essere abbastanza specifico in base ai segmenti di clientela a cui ci rivolgiamo.

# 3. RICERCA DI MERCATO

## 2. Analisi della concorrenza

L'analisi della concorrenza comprende due elementi a) le quote che i concorrenti hanno nel mercato e b) una tabella che riassume ciò che ogni concorrente offre, in quali punti è buono e infine in quali punti siamo migliori.

### Quota di mercato

Le quote di mercato derivano da due quantità di qualità, a) la quantità di prodotti venduti o b) le vendite finali.

Di solito il numero più importante è il reddito (vendite), anche se in alcuni casi la quantità può essere importante.

***Esempio: negli smartphone, la quota di mercato di Apple potrebbe essere basata sul 20% delle entrate, ma sui dispositivi 5%.***

***Questo perché i dispositivi sono molto più costosi di altri e mentre nel mercato monetario Apple ha una quota di mercato del 20% in base ai dispositivi operativi, è solo il 5%.***

### Analisi della concorrenza

Una tipica matrice di competizione include i nostri tre o quattro concorrenti chiave e le loro prestazioni in varie aree rispetto a noi.

Queste aree possono essere indicativamente:

- Il prezzo basso
- La qualità superiore
- Assistenza clienti
- Personalizzazione del prodotto in base al cliente (personalizzazione)
- Le caratteristiche uniche
- Distribuzione immediata
- Assistenza post-vendita
- Aggiornamenti del prodotto
- Il supporto didattico (tutorial) per il corretto utilizzo dei prodotti /

servizi

Questa matrice di competizione è più dettagliata e dovrebbe essere eseguita in casi con due o tre concorrenti. Un formato di tabella più semplice può ancora essere un asse orizzontale o verticale che risponde alle seguenti due domande in ciascuna colonna per ciascuna attività:

- Cosa facciamo bene che i concorrenti non fanno
- A che servono i concorrenti che non possiamo.

E questa seconda tabella semplificata è uno degli elementi che se presente nel business plan, lo migliora e mostra ai valutatori una rapida panoramica nell'analisi della concorrenza e del mercato nel suo complesso.

## 3. Tendenze del mercato

Infine, è importante investire in un settore con una forte tendenza al rialzo.

I dati provenienti da vari dati di mercato che mostrano buone tendenze, possono rafforzare le nostre argomentazioni.

Ci sono piccoli elementi che se li correliamo tra loro e li presentiamo come un quadro generale del mercato, possono mostrare che il nostro mercato è al rialzo (nel suo insieme), quindi opereremo in un settore con un vento favorevole alle spalle .

La valutazione e la valutazione complessiva dell'andamento del mercato è responsabilità del presentatore dei dati. Il più delle volte chi valuta il business plan non ha il quadro dettagliato che ha l'azienda, quindi è bene che il business plan non vada in molti dettagli confusi. D'altra parte, se alcuni dati dettagliati sono importanti per il quadro generale del piano aziendale, dovrebbero essere presentati.

## 4. STRUMENTI MODERNI DI PIANIFICAZIONE AZIENDALE

### Analisi di Business Model Canvas

Il Business Model Canvas è uno strumento che aiuta a catturare un modello di business nuovo o già esistente. È essenzialmente un diagramma visivo sotto forma di una tabella. La tabella è suddivisa in nove elementi costitutivi, per ognuno dei quali un'azienda deve prendere decisioni importanti.

The Business Model Canvas		Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Key Partners 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationships 	Customer Segments 	
	Key Resources 		Channels 		
Cost Structure 		Revenue Streams 			

# 4. STRUMENTI MODERNI DI PIANIFICAZIONE AZIENDALE

In dettaglio:

## 1. Proposta di valore

La proposta di valore è ciò che rende il cliente differenziare un'attività da un'altra e ciò che alla fine lo spinge a scegliere un determinato prodotto rispetto ad un altro.

La proposta di valore è la parte più cruciale di qualsiasi modello di business. Ogni modello di business è costruito attorno alla proposta di valore e tutte le singole sezioni supportano questa proposta di valore finale.

Alcuni esempi di proposta di valore:

*Funzionamento più efficiente. Le lampade a risparmio energetico emettono la stessa luce (misurata in lumen) con un consumo energetico molto inferiore. Oppure danno molta più luce a parità di consumo energetico.*

*Più economico della concorrenza: le compagnie aeree low cost dicono chiaramente che daremo il biglietto più economico, ma non godrai di servizi speciali durante il tuo viaggio e se vuoi anche un bicchiere d'acqua, lo pagherai. I clienti lo sanno e lo accettano, perché hanno in mente il biglietto più economico.*

*Marchio e stato: l'orologio Rolex mostra esattamente lo stesso tempo degli altri orologi, ma i suoi clienti lo preferiscono perché ha costruito un'immagine associata alla ricchezza, al comfort e le persone lo acquistano anche se è molto costoso soddisfare le proprie esigenze.*

*Modello più recente. Forse il nostro vecchio telefono cellulare o la macchina fa lo stesso lavoro nelle funzioni principali di uno nuovo, ma gran parte dei consumatori desidera quello nuovo, perché è semplicemente più nuovo e ha un aspetto più bello.*

*Rischio ridotto: qualcuno vende auto usate e offre una garanzia di un anno e anche il diritto di restituire l'auto nei primi 30 giorni. Ciò rimuove l'ansia del consumatore dalla mente del consumatore e crea un'immagine*

*di sicurezza e garanzia di valore per la transazione.*

Il consumatore ha in mente questo valore per finire per acquistare qualcosa di specifico.

## 2. Segmenti di clienti

Le nonne di 80 anni non riceveranno un laptop, gli adolescenti di 17 anni non sono interessati agli schermi intelligenti.

Le aziende si rivolgono a un pubblico specifico e i loro prodotti a consumatori ancora più specifici. Soprattutto nel caso di aziende startup o anche di aziende già affermate che stanno per introdurre un nuovo prodotto sul mercato, trovare il giusto segmento di clientela è tutto e anche difficile. Questo perché è necessario soddisfare esigenze molto specifiche del cliente per poter preferire un prodotto rispetto a un altro. Qui vale la pena tenere presente che il modello di business è costruito con l'obiettivo di rivolgersi a consumatori specifici e non a una generale "vendita di televisori".

## 3. Canali

Per canali si intendono i canali di vendita qui. Sono i punti critici di contatto dell'azienda con i clienti.

L'azienda può vendere direttamente al consumatore, ma può anche vendere indirettamente tramite partner. Ad esempio, le aziende di bevande analcoliche non hanno i propri negozi dove i consumatori vanno e scelgono tre confezioni e due arance.

Un'azienda può collaborare con altre aziende partner e allo stesso tempo avere una propria rete. Ad esempio, le compagnie di assicurazione hanno una propria rete, ma vendono prodotti sia tramite banche che tramite altre società di intermediazione assicurativa.

I canali sono molti e il modo in cui li scegliamo è fondamentale nel nostro modello di business complessivo. Non esiste un canale giusto o sbagliato. Il punto è che il prodotto raggiunga il consumatore finale.

## 4. STRUMENTI MODERNI DI PIANIFICAZIONE AZIENDALE

### 4. Rapporti con i clienti

Le relazioni con i clienti sono tutto ciò che il consumatore sperimenta quando interagisce con l'azienda. Pertanto, l'azienda può consentire al cliente il self-service. Può offrire un servizio con i suoi dipendenti, ma questo servizio può raggiungere il punto di un servizio personale esclusivo. Ad esempio nel private banking il cliente ha a sua disposizione un consulente personale. Una relazione può essere una relazione di co-creazione, ad esempio l'utente di Facebook che crea contenuti e questo attira altri utenti verso i mezzi.

Youtube ti incoraggia anche a caricare video e guadagnare con gli annunci, ma ogni video è un prodotto aggiuntivo per la piattaforma che attira così ancora più utenti verso il mezzo. Tutti questi problemi riguardano la costruzione di relazioni con i clienti.

### 5. Attività chiave

Le attività principali NON includono il modo in cui le aziende venderanno di più. Questo vale per tutti. Le attività principali esistono come sottosettore nel Business Model Canvas per comprendere ogni attività che è diversa dalle altre e dove dovrebbe essere enfatizzata.

Ad esempio, in una compagnia aerea in cui i costi del carburante sono un fattore molto importante nel costo finale, un'attività particolare è ridurre il rischio sui prezzi del carburante. Un grande produttore industriale (es. General Electric) può avere come attività principale il controllo della filiera produttiva (filiera) al fine di ridurre continuamente i costi. L'attività principale di una grande azienda di software è

l'aggiornamento del software, per stare al passo con i nuovi standard di tecnologia e sicurezza dei dati. FinancialAdvisor.gr ha come attività principale la soluzione dei problemi dei clienti e una delle sue questioni importanti è il modo in cui il team condivide le conoscenze esistenti.

Quindi ogni azienda ha alcune aree di attività molto chiare che deve legare armoniosamente con gli altri dipartimenti per costruire un modello di business di successo.

### 6. Risorse chiave

Le risorse possono essere:

- Derivate dalla natura. Ad esempio, una cava ha bisogno di accedere a un minerale adatto.
- Beni materiali. Ad esempio veicoli, edifici, macchine, ecc.
- Diritti d'autore. Un editore ottiene il permesso dall'autore di pubblicare, un produttore di prodotti tecnologici potrebbe dover pagare il permesso per utilizzare brevetti specializzati.
- Umane. Un'azienda farmaceutica ha bisogno di personale qualificato per ricercare e sviluppare nuovi prodotti farmaceutici e un'azienda di design ha bisogno di designer creativi.
- Finanziarie. Tutte le aziende hanno bisogno di risorse finanziarie, tuttavia qui devono essere collegate a un particolare modello di business. Mercedes, ad esempio, dispone di un modello speciale che finanzia con i propri prestiti lo sviluppo delle vendite tramite i suoi partner. Ciò richiede risorse finanziarie aggiuntive che vengono integrate nel funzionamento dello specifico modello di business che riguarda solo lo sviluppo delle vendite in alcuni paesi.

## 4. STRUMENTI MODERNI DI PIANIFICAZIONE AZIENDALE

### 7. Partner chiave

I soci o soci di un'azienda esistono, perché l'azienda non può e non vale la pena fare tutto il lavoro da sola internamente (o comunque internamente). Un semplice esempio è che se la società non è abbastanza grande, non vale la pena avere un consulente legale esclusivo, quindi lavorare occasionalmente con un partner-avvocato esterno. Inoltre, altre società esternalizzano la selezione del personale. Non c'è tempo e specializzazione per l'azienda per ricevere 200 CV, valutarli, condurre interviste, secondo round di interviste, ecc.

Le ragioni di queste collaborazioni sono chiaramente per ottimizzare il risultato al minor costo.

Ad *esempio*, un produttore di smartphone acquista il vetro esterno dello schermo da un altro produttore di questo materiale speciale. Senza questo vetro non c'è smartphone. Ebbene, questa azienda è un partner chiave. D'altra parte, l'azienda da cui il produttore di smartphone fornisce la carta per le sue stampanti non è un Key Partner.

### 8. Struttura dei costi

In generale, possiamo suddividere le aziende in quelle che operano in base a logiche di minor costo (ad esempio compagnie aeree low cost) e in quelle che operano in base a logiche di valore (ad esempio, Apple nell'elettronica, Rolex negli orologi, ecc.).

Tutti vogliono ridurre i costi, ma alcuni ce l'hanno di più nel sangue, perché è lì che si basa la proposta di valore finale per i clienti.

Ma altre aziende guarderanno più alle caratteristiche di qualità per poi stabilire prezzi molto più costosi rispetto alla concorrenza.

La struttura dei costi è correlata al modello di business complessivo. Ad esempio, le aziende che si affidano alla produzione industriale hanno costi fissi molto elevati e variabili relativamente piccole. Gli studi legali, invece, hanno costi variabili elevati a seconda della quantità di casi che intraprendono, perché ogni caso richiede una gestione separata da parte di personale specializzato.

### 9. Flussi di entrate

I flussi di entrate sono il risultato finale di tutte le altre azioni. Possono essere suddivisi in categorie:

Trasferimento di proprietà. È il modo più tradizionale, ad esempio

l'appaltatore ha creato una casa per venderla e il cliente acquisisce la piena proprietà e può rivendere o addirittura distruggere la sua proprietà.

Commissioni di utilizzo. L'hotel, pur fornendoci l'alloggio, non ce lo dà per nostro, ma ci addebita il tempo che rimarremo. In generale, più il cliente utilizza i servizi, più vengono addebitati.

Abbonamenti. Il modello è un po' simile al precedente, ma la differenza è che si paga l'abbonamento per un po' e ne usa quanto si vuole. In palestra non ci sono restrizioni sui giorni in cui si va, in un gioco online non ci sono restrizioni sull'orario di gioco e quando si ha la pay TV la si può guardare tutte le ore che si vuole.

Locazione. Si noleggia qualcosa per un po' e lo si tratta quasi come se fosse proprio, solo che appartiene a qualcun altro. Tuttavia, il proprietario paga i suoi costi, come la manutenzione, le tasse, ecc. Un caso tipico è l'affitto di una proprietà, ma anche molti altri tipi di noleggio (auto, attrezzature, abiti da sposa, ecc.)

Licenze. Tipici qui sono i casi che utilizzano la proprietà intellettuale, come un brevetto. Qualcuno vuole utilizzare un brevetto commerciale e ottenere la licenza pagando le tasse. La stessa cosa accade nell'industria musicale.

Intermediazione. Airbnb fa da intermediario in modo che gli interessati possano trovare alloggio e i proprietari possano trovare inquilini a breve termine. La sua remunerazione deriva dall'agevolare la conclusione di un simile piccolo accordo. Questo si chiama intermediazione.

Pubblicità. È il sito che vende un'attività per promuovere altre attività. Tutti i media, Facebook e Google hanno una quota enorme dei loro ricavi dalle vendite di annunci.

### Business Model Canvas :

Ogni modello di business ha come centro la proposta di valore (proposta di valore) ed è suddiviso in nove sezioni sopra menzionate e in tre sezioni principali:

- ✓ clienti (segmenti di clientela specifici, canali di vendita e relazioni con i clienti)
- ✓ il funzionamento dell'impresa (attività, partner, risorse) e
- ✓ finanziario (entrate meno spese)

*The End*

Come ti valuti?

Fai il quiz che segue!