



# **Come trasformare il Business Plan nel primo passo di un successo imprenditoriale**

Linee guida di elaborazione

3 febbraio 2026

# L'ESITO DEI BUSINESS PLAN

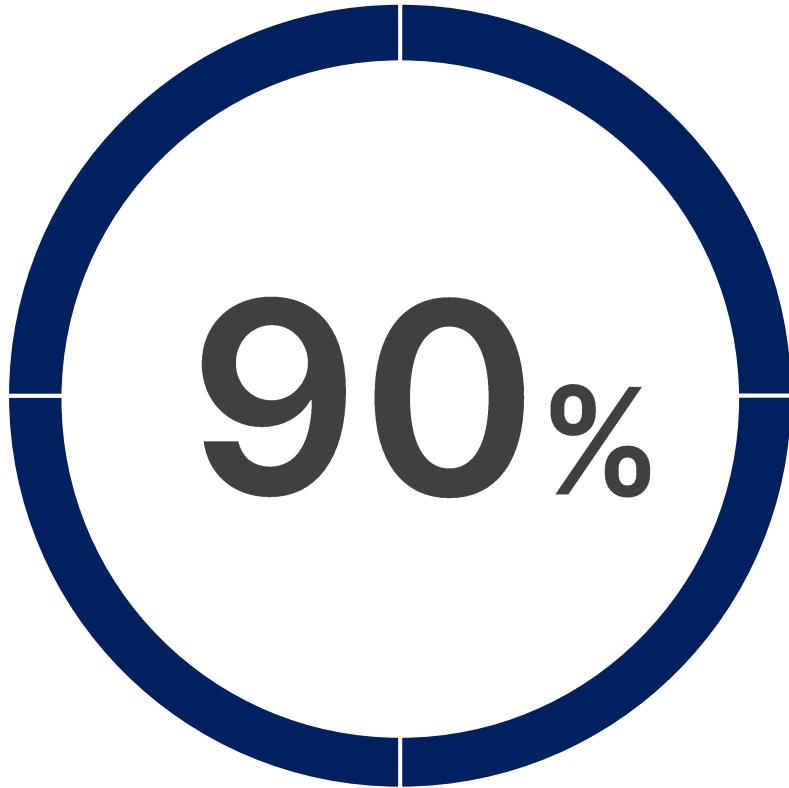
Il 90% dei megaprogetti realizzati nell'ultimo secolo hanno sforato i tempi, il budget e hanno ottenuto meno risultati del previsto, per 3 motivi:

1. L' ottimismo che ci fa confondere ciò che vorremmo accadesse rispetto a ciò che potrebbe accadere
2. L'autocompiacimento che ci porta a non apprendere dalle sconfitte (spesso responsabilità altrui)
3. Trascurare il coordinamento

Quindi:

Anziché le 5-10 cose che credete di poter fare, concentratevi sulle 3-5 cose che potete effettivamente fare.

La cultura utile alla realizzazione di un è quella che non si concentra sulle attività da svolgere, ma sull'esito che le attività potrebbero avere.



# **COSA SI ASPETTANO I FINANZIATORI E GLI INVESTITORI**

**NESSUNO SFORZO COGNITIVO**

CONTENUTI CHIARI

COLLEGAMENTI LOGICI TRA CONTENUTI

ENFASI SUI CONTENUTI CHE FANNO LA DIFFERENZA

EQUILIBRIO TRA OTTIMISMO E VALUTAZIONE DEI RISCHI

**IL NOSTRO SCOPO E'**

AUMENTARE LA PROBABILITA' DI OTTENERE UN  
FINANZIAMENTO NECESSARIO A FAR PARTIRE IL PROGETTO  
DESCRITTO NEL BUSINESS PLAN

# L'EXECUTIVE SUMMARY

## (1 - 2 PAGINE)

1. L'IDEA DI BUSINESS, IN 3 RIGHE
2. IL PROBLEMA CHE SI RISOLVE CON IL NOSTRO PROGETTO
3. A CHI LO SI RISOLVE (il mercato target)
4. QUANTO VALORE GENERA LA RISOLUZIONE DI QUEL PROGETTO (I Ricavi economici e Sociali)
5. LA NOSTRA SOLUZIONE AL PROBLEMA
6. GLI ELEMENTI VINCENTI DELLA NOSTRA SOLUZIONE RISPETTO A QUELLE ESISTENTI (il vantaggio competitivo)
7. IL PROGETTO
8. IL FABBISOGNO FINANZIARIO
9. COME UTILIZZEREMO I FONDI RACCOLTI
10. QUANTO RENDERANNO, E IN QUANTO TEMPO

# **COME DESCRIVERE L'IDEA DI BUSINESS, E IL PROBLEMA CHE SI VUOLE RISOLVERE**

QUAL E' IL PROBLEMA

CHI LO HA

QUANDO VALE: QUANTO COSTA IL SUO IMPATTO,  
QUANTO E' FREQUENTE..

PERCHE' OGGI NON E' RISOLTO, O PERCHE' NON LO SI  
E' ANCORA RISOLTO

CHI HA TENTATO DI RISOLVERLO

**NON DEVE ESSERE UNA IDEA «CARINA»  
O «INTERESSANTE»,  
I FINANZIATORI FINANZIANO PROBLEMI  
E SOLUZIONI REALI**

# **COME DESCRIVERE IL SERVIZIO O IL PRODOTTO OFFERTO**

COSA E', COME FUNZIONA

COME SI PUO' ADATTARE A DIVERSI TARGET

QUALE SUA COMPONENTE DEVE ESSERE PARTICOLARMENTE  
AFFIDABILE

COSA ENTUSIASMA

**LA «PROMESSA»: QUALI BENEFICI OFFRE**

**GLI ELEMENTI CHE RASSICURANO SUL FATTO CHE LA  
SAPREMO RISPETTARE, SEMPRE**

**PERCHE' SIAMO MEGLIO DEI CONCORRENTI, PERCHE'  
SCEGLIERE NOI**

**IN QUALE STATO DI SVILUPPO SI TROVA**

# L'ANALISI DI MERCATO

## 1) DIMENSIONE DEL MERCATO (TAM, SAM, SOM)

### **TAM (Mercato Totale Indirizzabile)**

la domanda totale per il tuo prodotto o servizio se Hai conquistato il 100% del mercato.

### **SAM (Mercato Disponibile Servibile)**

la fetta realistica di TAM puoi mirare, dato l'ambito del prodotto e della geografia.

### **SOM (Mercato Disponibile)**

la quota effettiva che puoi ottenere nel breve termine, in base alle tue capacità e strategia.

## 2) SEGMENTI DI CLIENTELA

## 3) TREND DI MERCATO

## 4) COMPORTAMENTI DI ACQUISTO

### SEMPRE:

- CITARE LE FONTI
- DIMOSTRARE CHE IL MERCATO È ABBASTANZA GRANDE
- E IN CRESCITA
- EVITARE STIME VAGHE

# L'ANALISI DI MERCATO (segue)

Level	Definition	Calculation Example	Estimated Value
TAM (Total Addressable Market)	Entire coffee market (retail + cafés + at-home)	U.S. coffee market ≈ \$110B annually (retail + out-of-home combined, Statista 2024)	\$110B
SAM (Serviceable Available Market)	Out-of-home coffee consumption (cafés, chains, restaurants)	U.S. coffee shop market ≈ \$45B annually (IBISWorld/Statista)	\$45B
SOM (Serviceable Obtainable Market)	Realistic share the chain could capture in target regions	Example: operating in 10 metro areas with ~5% combined share of those markets	\$1.5B-\$2.0B

# L'ANALISI DELLA CONCORRENZA

1. CONCORRENTI DIRETTI E INDIRETTI
2. SOLUZIONI ALTERNATIVE (ANCHE NON OVVIE)
3. PREZZI, POSIZIONAMENTO, PUNTI DI FORZA/DEBOLEZZA

## **SEMPRE**

EVIDENZIARE IL VANTAGGIO COMPETITIVO REALE  
ESSERE ONESTI: GLI INVESTITORI CAPISCONO SUBITO LE  
FORZATURE

## **MAI**

MAI DIRE "NON ABBIAMO CONCORRENTI": SE C'E'  
CONCORRENZA, C'E' MERCATO

# IL MODELLO DI BUSINESS

- COME SI GENERA FATTURATO E VALORE
- CHI PAGA, QUANTO E QUANDO
- COME VENGONO GESTITE LE RELAZIONI
- LE ATTIVITA' PRINCIPALI
- I COSTI PRINCIPALI
- LE RISORSE PRINCIPALI
- I PARTNER CHIAVE
- LA MARGINALITÀ

## SEMPRE

- CHIAREZZA ASSOLUTA
- NUMERI COERENTI CON IL MERCATO
- SPIEGARE PERCHÉ IL MODELLO È SOSTENIBILE E SCALABILE

# LA STRATEGIA DI MARKETING E VENDITE

I CANALI DI ACQUISIZIONE CLIENTI  
LA STRATEGIA DI PREZZO  
LE PARTNERSHIP  
IL CUSTOMER JOURNEY

## SEMPRE

- ESSERE REALISTICI SUI COSTI DI ACQUISIZIONE
- MOSTRARE CHE SI CONOSCE IL CLIENTE
- EVITARE “SOCIAL MEDIA E PASSAPAROLA” COME UNICA STRATEGIA

# IL TEAM

FONATORI E RUOLI  
COMPETENZE CHIAVE  
EVENTUALI ADVISOR O PARTNER ESTERNI

## **SEMPRE**

METTERE IN EVIDENZA COMPETENZE RILEVANTI  
MOSTRARE COMPLEMENTARITÀ  
SE MANCANO COMPETENZE, DIRLO E SPIEGARE COME  
VERRANNO COLMATE

# IL PIANO FINANZIARIO

ISTRUZIONI DI LAVORO

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE (3-5 ANNI)

CASH FLOW

BREAK-EVEN POINT

**SEMPRE**

COERENZA CON IL RESTO DEL PIANO

IPOTESI ESPLICITE E RAGIONEVOLI

MEGLIO PRUDENTI CHE ECCESSIVAMENTE OTTIMISTI

# IL FABBISOGNO FINANZIARIO

QUANTO CAPITALE SERVE  
PER COSA VERRÀ UTILIZZATO  
ORIZZONTE TEMPORALE  
OBIETTIVI RAGGIUNGIBILI CON QUEI FONDI

## **SEMPRE**

ESSERE SPECIFICI SULL'IMPIEGO E IL RITORNO DEL  
FABBISOGNO  
COLLEGARE I FONDI A RISULTATI CONCRETI  
DIMOSTRARE CONTROLLO E PIANIFICAZIONE

# I MESSAGGI CHIAVE

- 1. È UNO STRUMENTO DECISIONALE**
- 2. VIENE PREMIATA LA CHIAREZZA, PIU' CHE LA CREATIVITA'**
- 3. I NUMERI DEVONO RACCONTARE LA STESSA STORIA DEL TESTO**
- 4. BISOGNA SEMPRE METTERSI NEI PANNI DI CHI DEVE INVESTIRE**

# LA CHECK LIST, PRIMA DI ANDARE A PRESENTARLO

## 1. Executive Summary

- È chiaro e comprensibile anche a chi non conosce il settore?
- Spiega in poche righe cosa fa l'azienda e perché può funzionare?
- Il problema, la soluzione e il modello di business sono evidenti?
- È convincente e invoglia a leggere il resto del piano?
- Indica chiaramente il fabbisogno finanziario?

## 2. Problema e Opportunità

- Il problema descritto è reale e concreto?
- È dimostrato che esiste una domanda di mercato?
- È chiaro chi ha questo problema (target)?
- L'opportunità è rilevante dal punto di vista economico?

# **LA CHECK LIST, PRIMA DI ANDARE A PRESENTARLO**

## **3. Prodotto / Servizio**

- È chiaro come funziona il prodotto/servizio?
- Il valore per il cliente è esplicitato (benefici, non solo caratteristiche)?
- È evidente perché è migliore delle alternative?
- Il livello di sviluppo è realistico e coerente con il piano?

## **4. Analisi di Mercato**

- Il mercato è chiaramente definito?
- Sono presenti dati quantitativi e fonti affidabili?
- La dimensione del mercato giustifica l'investimento?
- Il target è ben segmentato e descritto?

# **LA CHECK LIST, PRIMA DI ANDARE A PRESENTARLO**

## **5. Concorrenza e Vantaggio Competitivo**

- Sono identificati concorrenti diretti e indiretti?
- L'analisi è onesta e realistica?
- Il vantaggio competitivo è chiaro, difendibile e credibile?
- È spiegato perché i clienti dovrebbero cambiare il loro fornitore attuale ?

## **6. Modello di Business**

- È chiaro come l'azienda guadagna?
- I flussi di ricavo sono realistici?
- I costi principali sono identificati?
- Il modello è sostenibile nel tempo?
- È scalabile?

# **LA CHECK LIST, PRIMA DI ANDARE A PRESENTARLO**

## 7. Strategia di Marketing e Vendita

- I canali di acquisizione clienti sono realistici?
- È chiaro come si raggiunge il target?
- Il pricing è coerente con il mercato?
- I costi di marketing sono considerati?

## 8. Team

- I ruoli chiave sono coperti?
- Le competenze del team sono coerenti con il progetto?
- Il team è credibile per realizzare il piano?
- Eventuali mancanze sono riconosciute e gestite?

# **LA CHECK LIST, PRIMA DI ANDARE A PRESENTARLO**

## 9. Piano Finanziario

- Le previsioni economiche sono coerenti con il resto del piano?
- Le ipotesi di base sono esplicitate?
- Il cash flow è sostenibile?
- È individuato il punto di pareggio (break-even)?
- I numeri sono realistici (non eccessivamente ottimistici)?

## 10. Fabbisogno Finanziario

- È chiaramente indicato quanto capitale serve?
- È spiegato come verranno utilizzati i fondi?
- Gli obiettivi finanziati sono concreti e misurabili?
- Il fabbisogno è coerente con la fase del progetto?

## **LA CHECK LIST, PRIMA DI ANDARE A PRESENTARLO**

### 11. Coerenza Complessiva

- Tutte le sezioni raccontano la stessa storia?
  - Non ci sono contraddizioni tra testo e numeri?
  - Il linguaggio è chiaro e professionale?
  - Il piano è orientato a chi deve investire, non a chi lo propone?
- 
- Investirei in questo progetto se fossero soldi miei?
  - Il rischio è compensato dal potenziale ritorno?
  - Il team sembra in grado di affrontare le difficoltà?