

La redazione del Business Plan

*Esercitazione guidata per gli Istituti professionali alberghieri
e gli Istituti tecnici turistici*

di Michela Cacello

Business Plan
NOME DELL'IMPRESA

Nome dell'azienda

Ad esempio: "Albergo Stella Polare srl"; la ragione sociale può essere inserita alla fine della stesura del Business Plan.

Sede legale

Via, Città, Provincia.

Rappresentante legale

Da inserire dopo aver compilato la sezione TEAM IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE.

Oggetto sociale

Descrivere con una frase l'attività principale dell'impresa.

Parte 1. LA DEFINIZIONE DELLA BUSINESS IDEA

LA CREAZIONE DELL'IDEA

L'idea alla base del progetto imprenditoriale

Settore di attività nel quale si intende operare

Prodotto/servizio da proporre sul mercato

Destinatari del prodotto/servizio e tipo di bisogno da soddisfare (latente o consolidato)

Stadio attuale di sviluppo del prodotto/servizio (se prototipo o prodotto già esistente)

Perché dovrebbe funzionare

LA DESCRIZIONE DELLA MISSION E DELLA VISION

La vision

Nello sviluppo della vision si possono descrivere con una frase: aspirazioni, interessi, società.

La mission

Per poter realizzare la mission bisogna definire gli obiettivi generali, i quali devono essere chiari, possibili, identificabili, misurabili, raggiungibili e controllabili. Ad esempio: “diffondere il nostro prodotto su larga scala”.

DESCRIZIONE DEL PRODOTTO/SERVIZIO OGGETTO DELLA BUSINESS IDEA

Descrizione del processo

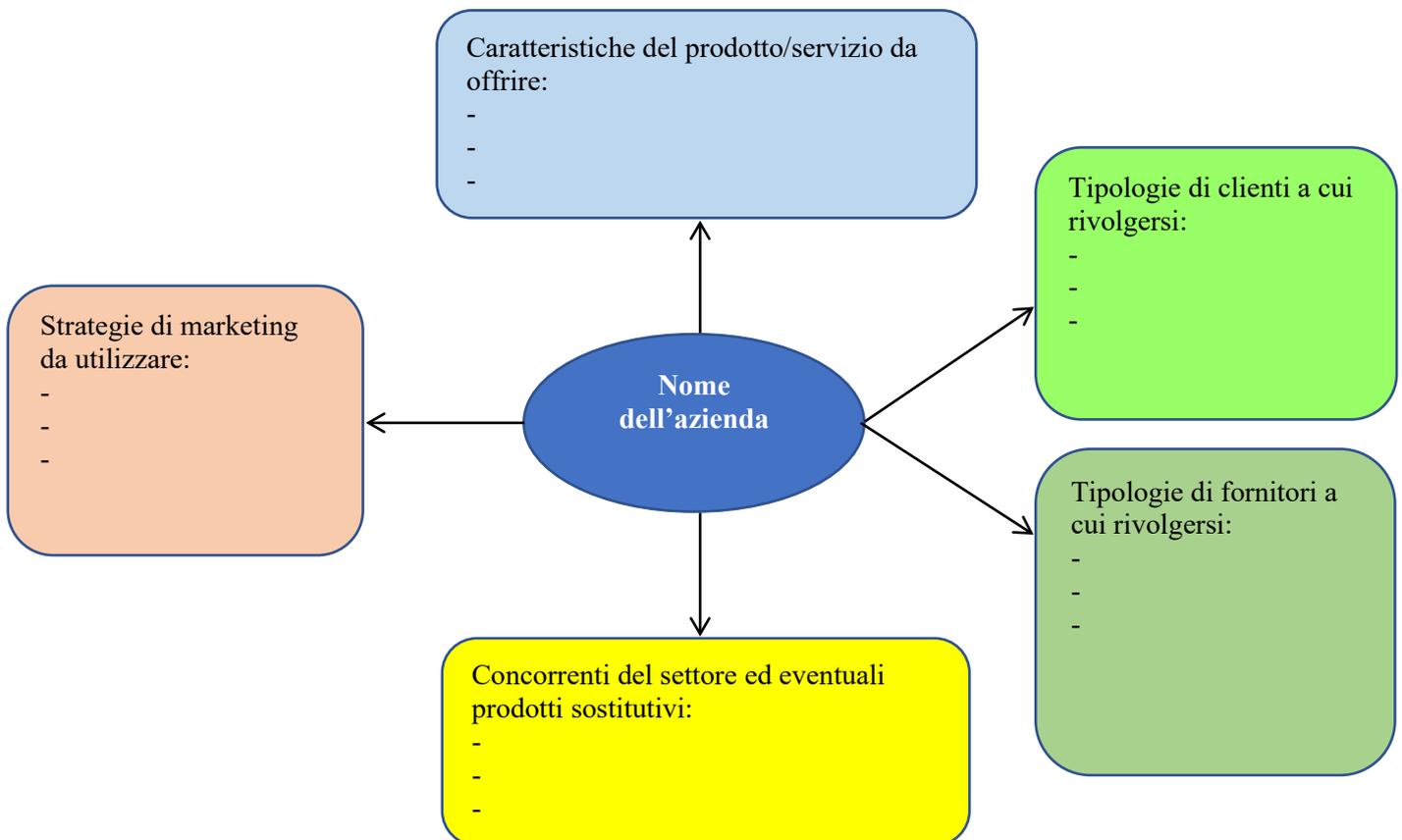
Le tecnologie da impiegare per la produzione/vendita dei prodotti/servizi oggetto della business idea. Ad esempio: per un'impresa di servizi la tecnologia può essere intesa come il registratore di cassa, il computer, internet, il POS ecc.

Elementi distintivi rispetto ai prodotti/servizi già disponibili

I vantaggi competitivi del prodotto rispetto all'attuale offerta, i punti di forza e debolezza e le modalità per sanarli.

Brevetti/proprietà intellettuale (eventuali)

Si consiglia di rappresentare la business idea anche con una mappa, essendo una sintesi del business plan che si andrà a redigere.



Parte 2. LA STESURA DEL BUSINESS PLAN

ANALISI DELLA DOMANDA

a) IL BISOGNO E I CLIENTI POTENZIALI

Le caratteristiche della clientela

Individuazione e descrizione del target, cioè del gruppo di clienti a cui si vuole far acquistare il prodotto offerto.

I bisogni della clientela:

- descrizione del bisogno che il prodotto/servizio intende soddisfare;
- motivazioni alla base del bisogno insoddisfatto;
- analisi dei fattori critici di scelta del cliente nel momento dell'acquisto del prodotto/servizio;
- elasticità della domanda al variare del prezzo e della qualità.

b) LE DIMENSIONI DEL MERCATO

La dimensione del mercato di riferimento

I determinanti del settore

Tasso di crescita, stagionalità; dati visibili ad esempio sui siti: Istat, Camera di commercio, osservatorio del turismo regionale.

I fattori che permettono di competere con successo

Fare emergere le opportunità e gli aspetti critici.

Quota di mercato che si intende raggiungere e in quanto tempo

c) AREA GEOGRAFICA DI RIFERIMENTO

Dove si intende operare

A livello nazionale e/o internazionale. Perché?

ANALISI DELLA CONCORRENZA

I punti di forza e di debolezza, il grado di competitività nel settore, la presenza di barriere in ingresso e in uscita, nonché l'eventuale identificazione di servizi/prodotti sostitutivi.

I concorrenti diretti sul segmento di mercato in cui si ha intenzione di operare

Chi offre prodotti/servizi sostitutivi rispetto a quello proposto

Quanti sono in totale i nostri concorrenti? Stanno crescendo o diminuendo? Da quanto tempo sono in affari? Che politiche di marketing usano?

PUNTI DI FORZA E VANTAGGI COMPETITIVI DEL PROGETTO

Punti di forza rispetto alle indicazioni di mercato e della concorrenza.

Innovazione di prodotto/servizio

Qual è il vero motivo per cui il prodotto/servizio è considerato innovativo?

Esistenza di brevetti o diritti di tutela del prodotto
Eventualmente marchio registrato.

Mercato ancora inesplorato
Mancanza di concorrenti e prodotti simili.

Rapporto qualità/prezzo

PUNTI DI DEBOLEZZA E MINACCE

I punti di debolezza del progetto in riferimento:

- al mercato (mercato già saturo)

- alla concorrenza (posizioni di monopolio, barriere all'ingresso ecc.)

- all'esperienza e professionalità delle risorse umane

- altro (ad esempio difficoltà a reperire finanziamenti, costi di sviluppo elevati, recessione dei mercati ecc.)

SWOT ANALYSIS		
	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Analisi interna		
	OPPORTUNITÀ	MINACCE
Analisi esterna		

STRATEGIA DI MARKETING, COMMERCIALE E COMUNICAZIONE

La strategia aziendale (ad esempio distinguersi rispetto alla concorrenza)

Definizione delle strategie di prodotto, prezzo, distribuzione, comunicazione (*marketing mix*)

Tempi

Ad esempio: il tempo impiegato per la creazione dello spot pubblicitario; tempi necessari per il trasporto dal produttore al grossista e al consumatore finale.

IL TEAM IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE

Chi sono i partecipanti

Qual è l'area di competenza di ciascuno

Quali quote di partecipazione hanno/avranno

Che lavoro svolgono (o hanno svolto)

Quali sono le motivazioni e gli obiettivi personali che ti hanno portato verso tale scelta

Individuazione del management e dei ruoli chiave:

- definizione dei ruoli attuali
- definizioni dei ruoli prospettici
- titoli di studio
- competenze specifiche

I PROSPETTI ECONOMICO-FINANZIARI

IL PIANO DI START-UP

A	Spese di start-up
B	Fabbisogni finanziari circolanti di start-up
C	Investimenti a lungo termine
D	TOTALE INVESTIMENTI E FABBISOGNO FINANZIARIO (A+B+C)
E	Capitale proprio
F	Passività correnti
G	Passività consolidate
H	TOTALE CAPITALE DI RISCHIO E PASSIVITÀ (E+F+G)

IL PREVENTIVO FINANZIARIO

INVESTIMENTI		FONTI DI FINANZIAMENTO	
Capitale fisso	Capitale proprio
Capitale circolante	Capitale di terzi
Totale fabbisogno finanziario	Totale fonti di finanziamento

IL PREVENTIVO ECONOMICO

A	Ricavi
B	Costi
C	Reddito operativo (A - B)
D	Proventi o Oneri finanziari
E	Risultato prima delle imposte (C + D)
F	Imposte sul reddito d'esercizio
G	Reddito netto d'esercizio

CALCOLO DEGLI INDICI CONTABILI

Indici patrimoniali

INDICE DI AUTONOMIA FINANZIARIA =

Indici economici

ROI =

ROE =

CALCOLO DEGLI INDICATORI DI EFFICIENZA DI UN'IMPRESA RICETTIVA

COSTO PER CAMERA =

PRODUTTIVITÀ PRO CAPITE DEGLI ADDETTI =

CALCOLO DEGLI INDICATORI DI EFFICACIA DI UN'IMPRESA RICETTIVA

PERCENTUALE DI OCCUPAZIONE =

RICAVO MEDIO =

OSSERVAZIONI FINALI

Svolgimento dell'esercitazione

Business Plan *Hotel Delle Epoche*

Nome dell'azienda

Hotel Delle Epoche (INSEGNA)
Alberghi del Nord Italia srl (RAGIONE SOCIALE)

Sede legale

Via Roma 234, 10100 Torino (TO)

Rappresentante legale

Marta Bianchi

Oggetto sociale

Struttura ricettiva alberghiera a 3 stelle, le cui stanze sono contraddistinte da diverse epoche storiche in base al piano in cui sono collocate.

Parte 1. LA DEFINIZIONE DELLA BUSINESS IDEA

LA CREAZIONE DELL'IDEA

L'idea alla base del progetto imprenditoriale

L'idea è nata grazie alla volontà di un gruppo di studenti di Torino, alcuni frequentanti il quinto anno di un Istituto alberghiero e altri frequentanti il quinto anno di un Liceo classico, per differenziarsi sul mercato puntando sull'originalità e unicità della location e del servizio offerto.

Settore di attività nel quale si intende operare

Settore turistico-alberghiero. Categoria della struttura ricettiva alberghiera: Boutique hotel.

Prodotto/servizio da proporre sul mercato

Soggiorni esperienziali in stanze d'albergo arredate in stile di diverse epoche storiche.

Destinatari del prodotto/servizio e tipo di bisogno da soddisfare

Clienti di tutte le fasce d'età e categorie (studenti in gita scolastica, coppie che ricercano soggiorni romantici, persone amanti della storia e dell'arte). Il bisogno da soddisfare è vivere un'esperienza unica ed emozionante in location inusuali.

Stadio attuale di sviluppo del prodotto/servizio

Struttura ricettiva innovativa.

Perché dovrebbe funzionare

In un mercato turistico ormai standardizzato l'idea innovativa di un hotel delle epoche storiche darebbe nuovo slancio alla nicchia di mercato dei Boutique hotel.

LA DESCRIZIONE DELLA MISSION E DELLA VISION

La vision

“Vivere al meglio l’oggi, con un salto nel passato”.

La mission

Far vivere ai clienti dell’albergo un’esperienza unica ed emozionante in location che permettano un salto nel passato, arricchendo anche il loro bagaglio culturale con curiosità sugli usi e costumi dell’epoca in cui soggiornano.

DESCRIZIONE DEL PRODOTTO/SERVIZIO OGGETTO DELLA BUSINESS IDEA

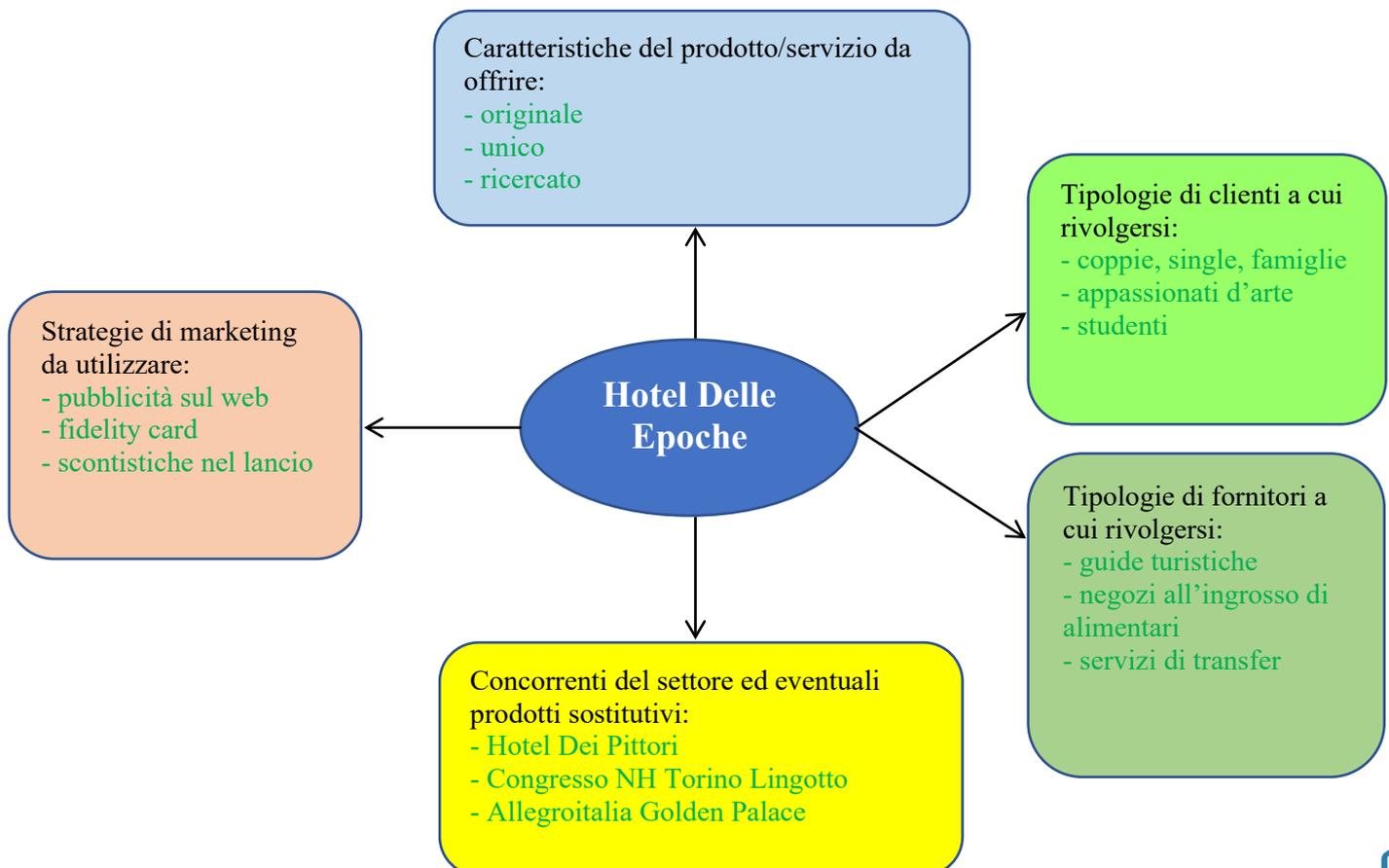
Descrizione del processo

Fornire al cliente i servizi tipici delle strutture ricettive alberghiere: booking (tramite software applicativi appositi), check-in, live-in e check-out.

Fattori a lungo ciclo di utilizzo (di proprietà o in leasing): personal computer, software per il booking e il check-in e programmi di contabilità, arredamento (letti, scrivanie, armadi, frigoriferi ecc.), stoviglie, biancheria.

Elementi distintivi rispetto ai prodotti/servizi già disponibili

L’elemento distintivo che diventa vantaggio competitivo è l’unicità dell’offerta turistica, contraddistinta dall’originale layout nell’arredamento delle camere.



Parte 2. LA STESURA DEL BUSINESS PLAN

ANALISI DELLA DOMANDA

a) IL BISOGNO E I CLIENTI POTENZIALI

Le caratteristiche della clientela

I clienti appartengono a tutte le fasce d'età. Sono in genere esigenti. Non vi è una distinzione di genere, ma di motivazione, è infatti la passione a spingere il cliente a cercare le caratteristiche sopramenzionate in un albergo. Si tratta di *turismo leisure*. Il livello di istruzione del cliente-tipo è medio-alto, così come il suo livello reddituale, poiché si presuppone voglia spendere per quel *quid* in più in termini di qualità.

I bisogni della clientela:

- descrizione del bisogno che il prodotto/servizio che si intende soddisfare;
- motivazioni alla base del bisogno insoddisfatto;
- analisi dei fattori critici di scelta del cliente nel momento dell'acquisto del prodotto/servizio;
- analisi dell'elasticità della domanda al variare del prezzo e della qualità.

Clienti scontenti dell'offerta turistica attuale e clienti amanti della storia e dell'arte. Le motivazioni che spingono alla scelta di questo tipo di hotel è la passione verso l'arte e la storia e allo stesso tempo la voglia di vivere un'emozione anacronistica, aumentando le proprie conoscenze e uscendone rilassati e arricchiti culturalmente. Dopo il primo soggiorno che viene offerto con una scontistica predefinita, il cliente deve sentire l'esigenza di ritornare in hotel (almeno una volta l'anno), indipendentemente dal prezzo del nuovo tariffario camere (domanda rigida).

b) LE DIMENSIONI DEL MERCATO

La dimensione del mercato di riferimento

Il mercato di riferimento in una situazione normale (senza epidemie o scenari negativi) è di grande entità, poiché Torino è una città d'arte che risente poco della stagionalizzazione turistica.

I determinanti del settore

Nel 2019 Federalberghi ha mostrato che il settore turistico a Torino vale da solo il 7% del Pil regionale, contando circa un milione e mezzo di turisti l'anno.

I fattori che permettono di competere con successo

La location e il layout delle camere ricercati.

Quale quota di mercato si intende raggiungere e in quanto tempo

L'obiettivo è quello di raggiungere una quota di mercato a fine anno di 15.000 clienti.

c) AREA GEOGRAFICA DI RIFERIMENTO

Dove si intende operare

Nel centro di Torino.

ANALISI DELLA CONCORRENZA

I punti di forza e di debolezza, il grado di competitività nel settore, la presenza di barriere in ingresso e in uscita

Caratterizzazione dell'offerta formativa: layout delle camere ricercato e arredamento di pregio. Curiosità storiche a portata di mano. Tecnologia all'avanguardia. Fra le barriere all'ingresso si annoverano i leader sul mercato, che possiedono fette di mercato di clienti abituali. Non ci sono barriere in uscita, se non la tipica difficoltà di dismissione dei fattori a lungo ciclo di utilizzo (come l'arredamento e l'immobile) e la difficoltà a riconvertire l'azienda.

I concorrenti diretti sul segmento di mercato in cui si ha intenzione di operare

I concorrenti diretti sul mercato sono gli hotel "di lunga data", ovvero quegli hotel storici del centro di Torino che hanno fidelizzato una *clientela leisure* di alto livello e una *clientela business* abituale.

Chi offre prodotti/servizi sostitutivi rispetto a quello proposto

Hotel nelle vicinanze che, nonostante non siano boutique hotel, sono apprezzati dalla clientela nazionale e internazionale per l'eccellente servizio di vitto e alloggio e la personalizzazione del servizio turistico.

Quanti sono in totale i nostri concorrenti? Stanno crescendo o diminuendo? Da quanto tempo sono in affari? Che politiche di marketing usano?

I nostri concorrenti sono tre e stanno mantenendo tutti la propria clientela. Sono sul mercato da circa venti anni e le politiche di marketing utilizzate spaziano dal semplice passaparola agli accordi commerciali con squadre di sport agonistiche a immettersi sulle principali web-agency.

PUNTI DI FORZA E VANTAGGI COMPETITIVI DEL PROGETTO

Innovazione di prodotto/servizio

L'albergo è innovativo sia per evidenti caratteristiche tangibili (la camera d'albergo) sia per le capacità del personale, istruito alla personalizzazione del servizio al cliente e dotato di conoscenza storica di ciascuna epoca (si prevede che l'addetto al piano abbia le medesime competenze di un accompagnatore turistico, se non addirittura coincida con la figura dell'accompagnatore turistico).

Esistenza di brevetti o diritti di tutela del prodotto

Nonostante sia un albergo innovativo, non prevede un'applicazione industriale e quindi non essendo un modello di utilità non è brevettabile.

Mercato ancora inesplorato

Il mercato è ancora inesplorato poiché appartiene a una nicchia non presente nel territorio regionale e nazionale.

Rapporto qualità/prezzo

La qualità deve sostenere il prezzo medio-alto rispetto alle tariffe delle camere del territorio regionale.

PUNTI DI DEBOLEZZA E MINACCE

I punti di debolezza del progetto in riferimento:

- al mercato

Il mercato è saturo poiché l'offerta turistica è diversificata.

- alla concorrenza

Esiste un oligopolio di hotel di lusso fortemente radicati nel territorio.

- alla esperienza e professionalità delle risorse umane

Difficoltà nella selezione di personale d'albergo con competenze di accoglienza turistica e allo stesso tempo elevata conoscenza della storia e di almeno due lingue straniere.

- altro

Difficoltà di reperire i finanziamenti, dato l'oggetto sociale comune, ma la modalità dell'offerta turistica spiccatamente innovativa.

SWOT ANALYSIS		
	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Analisi interna	Unicità e originalità dell'offerta turistica Competenze del personale d'albergo (HR) Personalizzazione del servizio Elevato standard qualitativo del servizio Immagine ben definita	Difficile scelta di una strategia pubblicitaria efficace Difficile selezione HR con specifiche competenze Elevati costi di personalizzazione del servizio
	OPPORTUNITÀ	MINACCE
Analisi esterna	Assenza di microcriminalità Ubicazione Comodità dei servizi di trasporto Vicinanza alle principali attrazioni turistiche della città e della Regione	Azienda follower Concorrenti radicati sul mercato Clientela abituale e conservatrice Possibili attentati terroristici in alcune zone del centro

STRATEGIA DI MARKETING, COMMERCIALE E COMUNICAZIONE

La strategia aziendale

La strategia aziendale è quella di evidenziare la marcata differenza rispetto alle aziende turistiche operanti sul mercato.

Definizione delle strategie di prodotto, prezzo, distribuzione, comunicazione

Prodotto: camere d'albergo arredate secondo epoche storiche.

Prezzo: nel lancio del prodotto tariffe con sconti, ma successivamente prezzi al pari degli hotel di lusso delle vicinanze.

Distribuzione: *booking engine* e agenzie viaggio.

Promozione: *web marketing* e strategie di fidelizzazione del cliente anche nel post check-in.

Tempi

4-6 mesi tra ristrutturazione dell'immobile per adibirlo ad hotel, allestimento interno, selezione e formazione delle risorse umane, decisione di politiche di pricing e redazione del tariffario, attuazione di strategie pubblicitarie.

IL TEAM IMPRENDITORIALE E MANAGERIALE

Chi sono i partecipanti

10 soci fondatori rappresentati da studenti maggiorenni: 8 studenti di un Istituto Alberghiero e 2 studenti di un Liceo Classico di Torino.

I soci fondatori sono...

Qual è l'area di competenza di ciascuno

Contabilità di front-office: booking, check-in, live-in, check-out, assistenza

Contabilità di back-office: libro giornale, bilancio

Contabilità di magazzino

Economato

Brigata Cucina (F&B Division)

Personale Camere (Room Division)

Marketing

Quali quote di partecipazione hanno/avranno

Quote societarie uguali come da Statuto e tutti con responsabilità limitata (essendo una srl).

Che lavoro svolgono (o hanno svolto)

1 Direttore d'albergo

2 Addetti al front office

2 Addetti al back-office

1 Addetto Economato

1 Food&Beverage Manager

1 Chef

1 Sous-Chef

1 Sommeiller

Quali sono le motivazioni e gli obiettivi personali che ti hanno portato verso questa scelta

Fra le motivazioni si annoverano: lo spirito imprenditoriale e la passione per la cucina, l'arte e la storia di ciascuno studente.

Individuazione del management e dei ruoli chiave:

- definizione dei ruoli attuali
- definizioni dei ruoli prospettici
- titoli di studio
- competenze specifiche

1 Direttore d'albergo: Anna Bianchi (Laurea in Economia)

2 Addetti al front office: Marta Rossi (Laurea in Lingue Straniere) e Dario Verdi (Diploma Alberghiero e Corsi Post-Diploma)

2 Addetti al back-office: Federico Nero e Angela Azzurri (entrambi Diploma Alberghiero)

1 House keeper e Addetto Economato: Sara Rosa (Diploma Alberghiero e Corsi Post-Diploma)

1 Food&Beverage Manager:

1 Chef

1 Sous-Chef

1 Sommeiller

Per semplicità si considera solo il settore Room Division.

I PROSPETTI ECONOMICO-FINANZIARI (anno 20...)

IL PIANO DI START-UP

A	Spese di start-up	10.000
B	Fabbisogni finanziari circolanti di start-up	250.000
C	Investimenti a lungo termine	1.200.000
D	TOTALE INVESTIMENTI E FABBISOGNO FINANZIARIO (A+B+C)	1.460.000
E	Capitale proprio	400.000
F	Passività correnti	60.000
G	Passività consolidate	1.000.000
H	TOTALE CAPITALE DI RISCHIO E PASSIVITÀ (E+F+G)	1.460.000

IL PREVENTIVO FINANZIARIO

INVESTIMENTI		FONTI DI FINANZIAMENTO	
Capitale fisso	410.000	Capitale proprio	100.000
Capitale circolante	50.000	Capitale di terzi	360.000
Totale fabbisogno finanziario	460.000	Totale fonti di finanziamento	460.000

IL PREVENTIVO ECONOMICO

Si ipotizza una capienza all'80% in media durante l'anno.

A	Ricavi (= prezzo x persone x capacità ricettiva all'80% x n.gg apertura hotel) 120€ x 2 x 16 x 280	1.075.000
B	Costi	900.000
C	Reddito operativo (A - B)	175.000
D	Proventi o Oneri finanziari	35.000
E	Risultato prima delle imposte (C + D)	140.000
F	Imposte sul reddito d'esercizio (30-37%)	50.400
G	Reddito netto d'esercizio	89.600

CALCOLO DEGLI INDICI CONTABILI

Indici patrimoniali

INDICE DI AUTONOMIA FINANZIARIA = capitale proprio / capitale di debito = 400.000 / 1.060.000 = 37,73%

Indici economici

ROI = reddito operativo / totale investimenti = 175.000 / 1.460.000 = 11,98%

ROE = reddito netto / capitale proprio = 89.600 / 400.000 = 22%

CALCOLO DEGLI INDICATORI DI EFFICIENZA DI UN'IMPRESA RICETTIVA

COSTO PER CAMERA = Costi Totali camere / n. camere vendute nell'anno = 900.000 / 4480 = 200,89 €
(dove 4480 è dato dal numero di camere venduto in media al giorno per i giorni di apertura 16 x 280)

PRODUTTIVITÀ PRO CAPITALE DEGLI ADDETTI = reddito operativo / n. addetti dell'anno (anche stagionali) = 175.000 / 14 = 12.500 €

CALCOLO DEGLI INDICATORI DI EFFICACIA DI UN'IMPRESA RICETTIVA

PERCENTUALE DI OCCUPAZIONE = decisa in questo esercizio a priori in media dell'80%

RICAVO MEDIO = $1.075.000 / 4480 = 239,96 \text{ €}$ → 240 € prezzo per camera (quindi, a verifica dei presupposti iniziali, 120 € per persona)

OSSERVAZIONI FINALI

Si osserva un'autonomia finanziaria non sufficiente, anche dovuta al fatto che essendo un'azienda appena entrata sul mercato sono ingenti gli investimenti fatti e si attendono investitori. Tali investitori osserveranno un più che soddisfacente ROE e un'efficienza aziendale desunta dal ROI che potrebbe essere migliorata diminuendo i costi operativi (come ad esempio la scelta di fornitori più economici) e diminuendo le quote di ammortamento (ad esempio attraverso il leasing dei fattori a lungo ciclo di utilizzo, come l'arredamento). I ricavi coprono congruamente i costi permettendo la remunerazione agli imprenditori per l'attività intrapresa.