
Legge sul turismo

Sussidi per investimenti turistici ai sensi
della Legge sul turismo del 25 giugno 2014

Modello di Business Plan (BP)

aprile 2015

Ufficio per lo sviluppo economico
Viale Stefano Franscini 17
6501 Bellinzona

Tel. 091 814 35 41
dfe-use@ti.ch
www.ti.ch/turismo



Business plan (BP)

Il business plan (BP) informa sull'evoluzione dell'azienda, sul suo funzionamento attuale, sugli obiettivi futuri e sulle misure adeguate per raggiungere questi obiettivi. Questo strumento deve anche evidenziare l'importanza del nuovo progetto di investimento per il futuro dell'attività aziendale.

Il BP diventa dunque un documento indispensabile, non solo per l'azienda turistica stessa, ma anche per suoi partner finanziari a cui fornisce un'immagine realistica della ditta. Per l'esame di una richiesta di finanziamento il BP, redatto in forma più o meno dettagliata a dipendenza del tipo di attività e della sua dimensione, è oggi necessario.

Nella pratica gli operatori economici competenti hanno sempre preso le loro decisioni seguendo un BP, magari intuitivamente, ma l'hanno fatto. Quello che è nuovo nel BP consiste nell'applicazione di un processo metodico di riflessione sull'azienda e nella rappresentazione sistematica di tutti i fattori di riuscita e di rischio dell'attività, riassunti in un documento chiaro per tutti.

Nel caso ideale è dunque l'imprenditore stesso che deve redigere questo documento, partendo dalle sue idee per formulare le misure che portano a concretizzarle in una gestione di successo. Infatti oggi non è più sufficiente contare su un miglioramento della situazione economica generale ed aspettare l'arrivo di eventuali nuovi clienti; il mercato richiede idee originali e personali, sia nella presentazione dell'offerta che nel modo di commercializzarla.

Allo scopo di aiutare l'imprenditore a rendere più sistematica la sua riflessione e di comunicarla ai suoi partner finanziari, ci permettiamo di presentare qui di seguito una lista indicativa degli elementi che compongono un business plan.

Siamo consapevoli che tali informazioni possono rivestire un ambito di estrema confidenzialità e, da parte nostra, assicuriamo agli operatori economici la più assoluta discrezione.

I. Il riassunto

Questo capitolo, redatto in stile telegrafico, deve permettere al lettore di farsi un'idea, in 5 minuti al massimo, del funzionamento dell'azienda e della necessità della richiesta di finanziamento:

- quali sono le prestazioni offerte?
- quali sono i tipi di clientela e a chi sono vendute le prestazioni?
- in quale modo la sua azienda si distingue dai suoi diretti concorrenti?
- con quali mezzi la sua azienda attira l'attenzione e vende le sue prestazioni?
- quali sono i rischi che potrebbero compromettere il successo della sua azienda?
- in che modo il nuovo progetto sarà determinante per il futuro della sua azienda?
- quali sono i bisogni finanziari?
- come viene finanziato il nuovo progetto?

2. **La mia azienda**

Si tratta di dare al lettore un'idea precisa della sua azienda: il passato, la situazione presente, il futuro prossimo.

- evoluzione passata: anno di costruzione, tappe importanti di ristrutturazione, cambiamenti di proprietà, breve storia dell'azienda);
- proprietà e gestione presente: forma giuridica, ragione sociale, struttura della proprietà e del finanziamento, persone responsabili, organo di revisione dei conti, collaboratori (quantitativo e qualitativo);
- struttura dell'offerta presente: categoria ufficiale, citazioni nelle guide, premi speciali, alloggio (quantitativo e qualitativo), ristorazione (quantitativo e qualitativo), altre infrastrutture (quantitativo e qualitativo), dintorni in proprietà dell'azienda;
- indici e dati chiave: tassi di occupazione e ricavi medi per camera e per letto, cifra d'affari, risultato di gestione, gross operating profit, cash flow, rendimento del capitale proprio;
- evoluzione futura: struttura, proprietà, finanziamento, offerta, gestione e formazione del personale.

3. **La localizzazione, le prestazioni, i prodotti**

Si tratta di spiegare in che maniera le prestazioni offerte dalla sua azienda sono particolari e uniche, cioè tali da poter essere migliori della concorrenza.

- criteri geografici: vie di comunicazione, regione, località, dintorni immediati, panorama, ecc.;
- offerta di prestazioni: alloggio, ristorazione, altri (divertimenti degli ospiti, sport, seminari, corsi, ecc.);
- posizionamento e profilo: particolarità delle prestazioni offerte: USP ed altre "cose che gli altri non hanno", identificazione dei propri punti forti e deboli.

4. **I mercati**

Si tratta di indicare i mercati principali che interessano la sua azienda oggi e nel prossimo futuro.

- target importanti del mercato;
- provenienza della clientela;
- segmenti, cluster, nicchie, mercati specifici: clienti individuali, gruppi, affari, vacanze, estate, inverno, passaggio, soggiorni lunghi, giovani, famiglie, ecc.;
- situazione della sua azienda sul mercato, parte del mercato locale detenuta;
- mercati futuri interessanti.

5. **La concorrenza**

Si tratta di identificare i concorrenti diretti ed indiretti della sua azienda e di valutare i loro punti forti e deboli.

- i concorrenti diretti: nome delle aziende locali paragonabili alla sua, punti forti e deboli; evoluzione futura della concorrenza;
- i concorrenti indiretti: nome delle aziende regionali e nazionali paragonabili alla sua, punti forti e deboli, evoluzione futura della concorrenza.

6. **Il marketing e la vendita**

Si tratta di spiegare come la sua azienda commercializza le prestazioni offerte e quali sono le misure da mettere in atto in materia di relazioni pubbliche, di pubblicità e di promozione.

- segmenti del mercato desiderati: Paesi e regioni di provenienza / vacanze, affari / estate, inverno week-end, soggiorni più lunghi / giovani, anziani, famiglie, single / ecc.;
- strumenti utilizzati: commercializzazione propria e tramite agenzie / annunci nei media, mailing, contatti interpersonali, campagna d'informazione, canali delle Organizzazioni turistiche, siti internet, prenotazioni online, ecc.;
- configurazione delle prestazioni: politica dei prodotti, politica dei prezzi per l'alloggio e per la ristorazione;
- budget marketing.

7. **L'organizzazione e il management**

Si tratta di dare delle informazioni sulle persone responsabili della direzione dell'azienda e del raggiungimento degli obiettivi.

- direzione dell'azienda: nomi, funzioni, formazioni, esperienze pratiche, salari, ripartizione dei compiti, rinnovamento del personale direttivo, ecc.;
- politica e formazione del personale;
- management e consulenza esterni.

8. **I rischi**

Si tratta di identificare i rischi principali che potrebbero compromettere l'esistenza della sua azienda e di indicare le misure atte a minimizzarli.

- rischi: dipendenza esagerata: di agenzie, di Paesi o regioni particolari, della meteorologia, di una persona responsabile, ecc. / indebitamento elevato, problemi di liquidità / obblighi amministrativi / ecc.;
- alternative: avere nuovi clienti, creare nuovi prodotti, eliminare attività particolari, ripartire le responsabilità, formare nuovo personale direttivo, trovare nuove risorse finanziarie, ecc.

9. **Le finanze**

Si tratta di determinare, con delle previsioni di gestione, gli obiettivi realistici di cifra d'affari e di utile. A questo scopo è importante considerare il valore di reddito e il piano di finanziamento futuri della sua azienda.

- necessità di finanziamento sulla base del piano degli investimenti;
- pianificazione finanziaria: conto di risultato, piano di finanziamento a 5 anni, conto di liquidità annuale, trimestrale, mensile, ecc.;
- finanziamento: piano di finanziamento, previsione della capacità di pagamento, calcolo dell'efficacia, ecc.

10. **I documenti da allegare al business plan**

È evidentemente indispensabile allegare i documenti correnti e informativi a dimostrazione di quanto spiegato nel BP.