



Il business plan



Il business plan

- a. Cos'è
- b. Oggetto
- c. Funzioni
- d. Presupposti
- e. Limiti
- f. Processo di redazione
- g. Forma e contenuti
- h. Caratteristiche
- i. Struttura

a. Cos'è il business plan

- Strumento di pianificazione strategica ed operativa
- Documento realizzato *ad hoc* in fase di analisi di una nuova iniziativa
 - Creazione e successivo sviluppo di una nuova realtà aziendale (nascita dell'impresa)
 - Realizzazione di un determinato investimento produttivo (crescita dell'impresa)

3

b. Oggetto

- Documento che riassume
 - L'idea di business
 - L'analisi competitiva
 - La strategia ipotizzata
 - Le iniziative da realizzare
 - Le risorse da impiegare
 - I risultati attesi
 - I rischi aperti

4

[c. Funzioni]

1. Analisi di un nuovo investimento
 - Punti di forza e di debolezza
 - Strategie alternative praticabili
 - Attrattività economica
 - Fattibilità finanziaria
 - Effetti sull'intera attività aziendale

5

[c. Funzioni]

2. Accesso a finanziamenti esterni
 - Convincere gli investitori ed i finanziatori esterni (nel capitale di rischio o di debito) a partecipare ad un progetto o ad avere fiducia in un'impresa
 - Ad oggi la quasi totalità delle iniziative (sia pubbliche che private) a sostegno delle imprese prevedono un giudizio preventivo sulla base del business plan ed i criteri per la sua valutazione sono di volta in volta resi più severi

6

[c. Funzioni]

3. Approccio organico, strutturato e formalizzato alla realizzazione di una nuova iniziativa
4. Formazione
5. Comunicazione
 - Raggiungere una unità di intenti del management
 - Rendere più chiari i compiti e le responsabilità del personale coinvolto
 - Detenere le informazioni atte a presentare in ogni momento l'iniziativa ad attori esterni

7

[c. Funzioni]

(qualora l'iniziativa venga realizzata)

6. Informare e guidare le decisioni e le azioni (“bussola dell’imprenditore”)
7. Benchmark sulla base del quale poter valutare le decisioni ed i risultati aziendali futuri

8

d. Presupposti

1. Deciso impegno da parte di tutti
 - Una forte sponsorship e l'intervento diretto del vertice aziendale
 - Il coinvolgimento trasversale di tutto il personale in ogni singola fase di redazione e costante revisione delle previsioni
2. Lavoro di gruppo tra i vari responsabili interni all'investimento ed eventuali consulenti esterni

9

d. Presupposti

3. Realizzazione di investimenti in termini:
 - finanziari
 - di tempo
 - di risorse umane impiegate
4. Lavoro continuo
 - Attuazione
 - Monitoraggio (attività di controllo)
 - Aggiornamento

10

e. Limiti

- Nella redazione del BP si lavora con molte informazioni di tipo qualitativo relative al progetto e con molte cifre ed indicatori di natura contabile che spesso possono celare distorsioni e/o difficoltà nella determinazione

11

e. Limiti: esempi

- Difficoltà nella determinazione dell'ammontare dell'investimento
 - Spese connesse
 - Esempi: ricerca e sviluppo, marketing, sviluppo organizzativo, ecc.
 - Investimenti nascosti
 - Oneri che, sebbene collaterali all'investimento principale, ne determinano l'effettiva realizzazione
 - Costi indiretti
 - Opzioni aperte
 - Opportunità relative all'investimento principale ma subordinate ad esso, che possono generare a loro volta un ritorno

12

[e. Limiti: esempi]

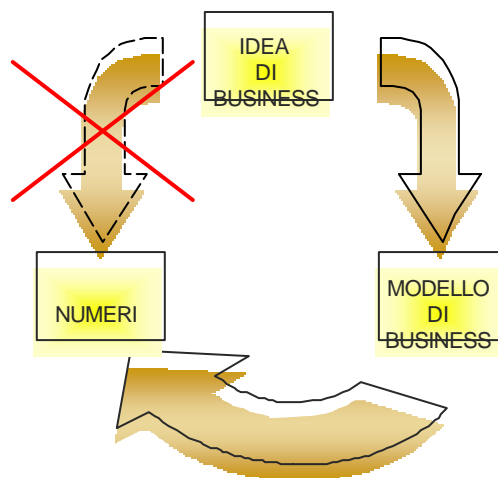
- Difficoltà nella quantificazione del tasso di attualizzazione da utilizzare nell'analisi economica

La sua determinazione implica, infatti, alcune considerazioni inerenti:

- il rischio dell'attività che si vuole intraprendere
- il tasso di ritorno richiesto
- il costo opportunità del capitale

13

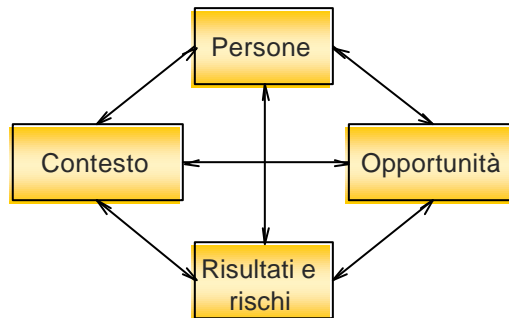
[f. Processo di redazione]



14

[Modello di business]

- The “diamond shape”



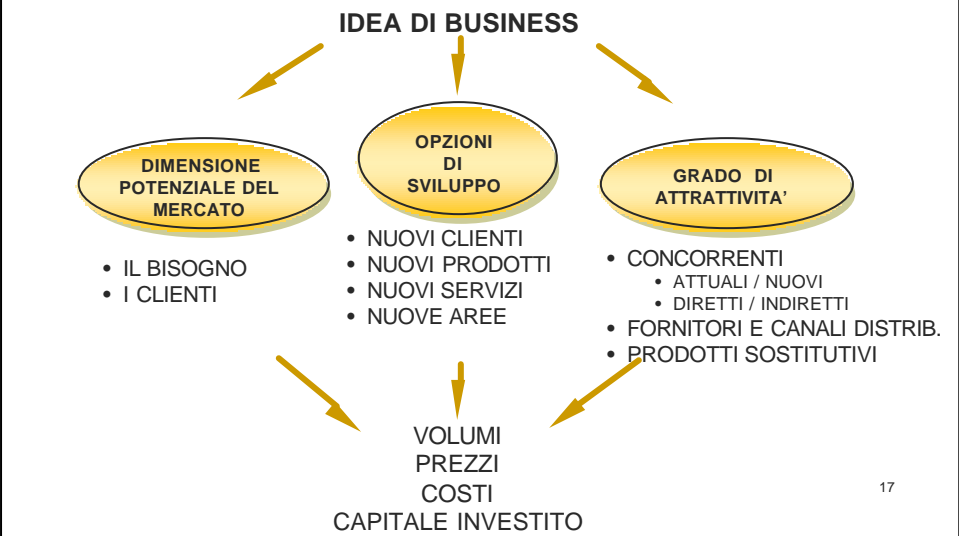
15

[Persone-chiave]

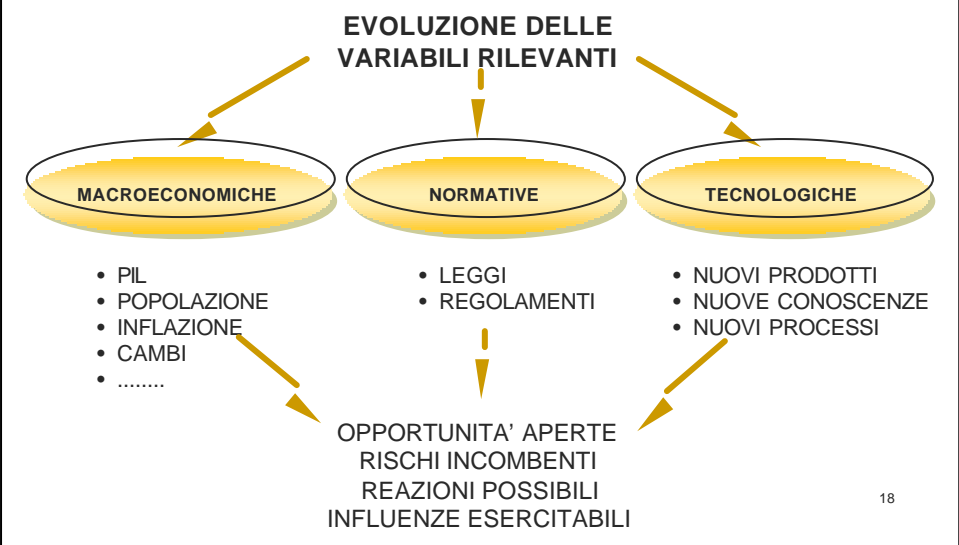
- Formazione
- Competenze
- Esperienze
- Relazioni
- Reputazione
- Risultati
- Motivazioni
- Personalità

16

Opportunità



Contesto



[Risultati e rischi]

- Break-even finanziario
- Rischio economico
- Opzioni di uscita
 - Sfruttamento
 - Vendita
 - Liquidazione
 - Buy-out
 -

19

[g. Forma e contenuti]

- Il tasso di formalizzazione ed il grado di complessità e di approfondimento dell'analisi risultano strettamente legati a:
 - le finalità per cui è redatto
 - analisi di mercato
 - fattibilità di un investimento
 - richiesta di finanziamenti esterni
 - ...
 - la natura e la struttura del business
 - il livello di esperienza acquisita dall'imprenditore

20

[g. Forma e contenuti]

- Non vengono solitamente imposti standard particolari di redazione o predisposta una specifica modulistica
- È richiesto il rispetto solamente di alcuni requisiti minimi in termini di contenuti

21

[h. Caratteristiche]

- Chiarezza
- Concisione (30-50 pp.)
- Impostazione efficace
 - Visione d'insieme
 - Priorità di lettura
- Professionalità
 - Evitare
 - Troppi effetti speciali
 - Errori ortografici, grammaticali o di punteggiatura

22

h. Caratteristiche

- Credibilità / Fiducia
 - Coerenza
 - Accuratezza
 - Attendibilità
 - Fondatezza
 - Affermazioni supportate, meglio se da fonti esterne ed indipendenti
- Tono positivo e deciso
- Riservatezza

23

i. Struttura (alcune indicazioni)

- a. Executive summary
- b. Business Plan
 - 1. Dimensione descrittiva
 - 2. Dimensione economico-finanziaria
 - 3. Allegati

24

1. Dimensione descrittiva

- I. Introduzione ed obiettivi
- II. Descrizione del business
- III. Piano operativo
- IV. Struttura organizzativa
- V. Risorse di finanziamento

25

i. Introduzione ed obiettivi

- Copertina
- Indice
- Introduzione
- Vision e Mission

26

ii. Descrizione del business

- Analisi dell'azienda (sintetica)
- Analisi del prodotto/servizio
 - Funzioni anziché caratteristiche tecniche
- Analisi del settore
- Analisi del mercato
 - Target market
 - ASA
- Pianificazione strategica

27

iii. Piano operativo

- La localizzazione
- La produzione
- La logistica
- Il piano di marketing
- Il break-even operativo
- Il budget di marketing

28

iv. Struttura organizzativa

- L'organizzazione
 - Il management
 - L'organigramma
 - I sistemi di controllo
- La struttura
 - Forma giuridica
 - Servizi esterni
 - Le licenze

29

v. Risorse di finanziamento

- Il capitale investito
- Le fonti
 - Interne
 - Esterne
- Il piano di ammortamento e remunerazione del capitale
- Valutazione del credito

30

2. Dimensione economico-finanziaria

- Valori stimati
- Calcoli alla base delle stime
- Grafici
- Articolazione
 - Anni solari e/o periodi di tempo infrannuali
 - ASA
 -

31

2. Dimensione economico-finanziaria

- Analisi di sensitività
 - Indagine di come le ipotesi di calcolo siano in grado di determinare risultati di performance economica o finanziaria differenti
 - Utile per la:
 - verifica di ipotesi e scenari di contesto differenti (ottimistico/pessimistico/attendibile)
 - comprensione delle variabili critiche (interne o esterne) alla performance d'impresa
- Prudenza
- Analisi non statica

32

i. Area finanziaria

- Costi di start-up
 - Dettaglio delle varie destinazioni di impiego del capitale nella fase di start-up dell'attività
 - Determinazione del capitale residuo a disposizione al momento dell'avvio del progetto
- Proiezioni di cash-flow

33

ii. Area economica

- Tavola degli ammortamenti
- Conti economici prospettici
- Stati Patrimoniali prospettici
- Indici di bilancio
- Valutazione degli investimenti

34

3. Allegati

- Atto costitutivo e Statuto
- Bilanci degli ultimi anni
- Pianta dei locali (commerciali e/o produttivi)
- CV dei soci e dei manager di più alto livello
- Descrizione tecnica e foto dei singoli prodotti
- Stampa della home page del sito aziendale
- Esempi di pubblicità
- Copie di accordi contrattuali
- Copie di preventivi di acquisto
-