



## 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 ]

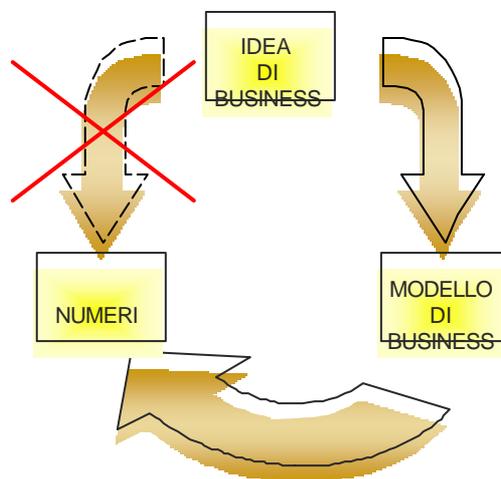
- Difficoltà nella quantificazione del tasso di attualizzazione da utilizzare nell'analisi economica

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

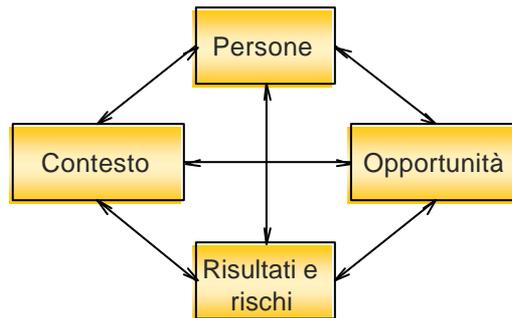
## [ f. Processo di redazione ]



14

## [ Modello di business ]

- The “diamond shape”



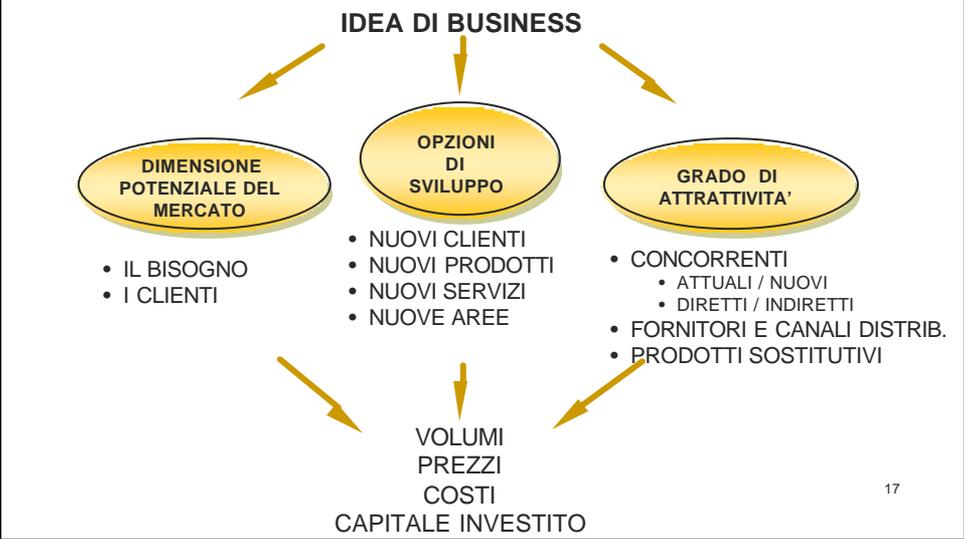
15

## [ Persone-chiave ]

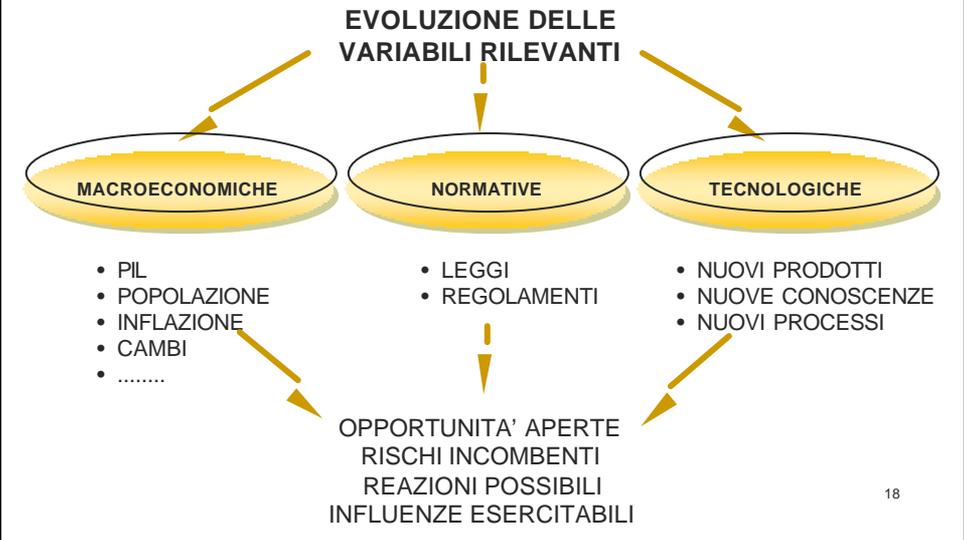
- Formazione
- Competenze
- Esperienze
- Relazioni
- Reputazione
- Risultati
- Motivazioni
- Personalità

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
- .....