



Camera dei Talenti

Redigere un business plan:
la value proposition e il budgeting

Dott. Domenico Merlino

Partner Link Audit Srl
Board Member EMEIA Regional Chapter
at Integra International Ltd

Il Business Plan è uno strumento di gestione fondamentale per tutte le imprese e rappresenta un processo gestionale, che si può utilizzare per diverse finalità:

- **Fornire una guida strategica.**
- **Valutare i punti di forza e debolezza e quindi individuare le strategie alternative praticabili.**
- **Stabilire un benchmark sulla base del quale poter valutare le decisioni ed i risultati aziendali futuri.**
- **Fornire le informazioni di base per costruire la struttura finanziaria di operazioni d'acquisizione.**
- **Reperire finanziamenti sotto forma di credito o di capitale di rischio (Private Equity, IPO, altri finanziamenti).**
- **Promuovere i rapporti con possibili partner in joint venture e con i più importanti clienti, fornitori e distributori.**

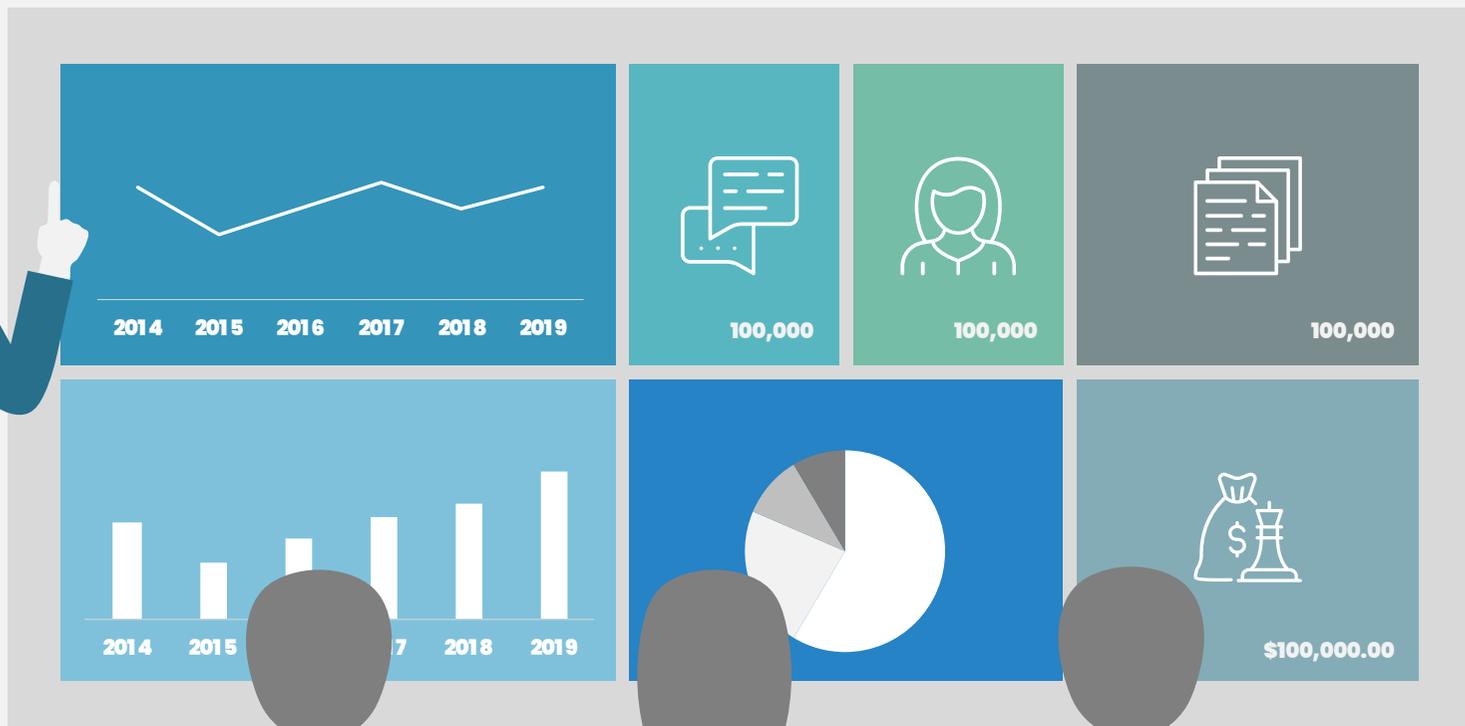
Esistono diversi obiettivi che possono caratterizzare un Business Plan e innumerevoli circostanze esterne che possono presentarsi, **non è quindi possibile proporre un modello standard.**

L'azienda nel corso della sua esistenza attraversa normalmente varie fasi (l'avvio, lo sviluppo e la maturità).

Il passaggio ad una nuova fase, insieme ai cambiamenti collegati alle mutevoli condizioni del mercato, alle strategie aziendali in costante evoluzione ed ai risultati finanziari raggiunti, impone la necessità di aggiornare il Business Plan.

IL BUSINESS PLAN E' UN DOCUMENTO DINAMICO

Quali informazioni inserire in Business Plan?



Quali informazioni inserire in Business Plan?

**EXECUTIVE
SUMMARY**

**MARKET
ANALYSIS**

**FINANCIAL
PLANNING**



**PRODUCTS &
SERVICES**

**MARKETING
STRATEGY**

BUDGET

Cosa evitare

6



Slogan

La scuola di pensiero del "fidatevi di noi" non funziona in un Business Plan. Se si ritiene che il prodotto presentato sarà il migliore sul mercato, si dovrà spiegarne il motivo.



La prima impressione è quella che conta

Sono molti gli elementi che possono compromettere un Business Plan: affermazioni non supportate, l'uso di uno stile non professionale, numeri che non quadrano, una non efficace organizzazione del testo, errori ortografici, grammaticali o di punteggiatura.



I piani "appariscenti" sono controproducenti

I piani troppo "appariscenti" spesso vengono percepiti come "tutta forma e niente sostanza", un qualcosa di futile, uno spreco di risorse finanziarie. È consigliabile servirsi di fonti esterne ed indipendenti per sostenere quanto si afferma. Le dichiarazioni relative al mercato target e alla concorrenza devono essere supportate, nei limiti del possibile, da informazioni di terzi indipendenti: ciò conferisce maggiore credibilità alle previsioni. Evitare l'uso di un linguaggio ambiguo. Termini vaghi come "può darsi", "probabilmente", "forse" possono avere un effetto negativo su chi legge. È preferibile un tono positivo e deciso..



Quantità non è sinonimo di qualità

Un piano ben scritto deve essere sintetico e pertinente ed avere una lunghezza compresa fra le 30 e le 50 pagine.

Cosa enfatizzare

7



Chiarire le caratteristiche fondamentali del piano

Il piano deve indicare con chiarezza i prodotti da sviluppare ed i mercati cui l'azienda si rivolge. La chiarezza strategica è rilevante così come il processo di formazione del valore. Inoltre, nel preparare il Business Plan non si dovrà dimenticare che gli obiettivi devono essere congruenti con le risorse a disposizione: ambizione e ragionevolezza devono trovare un compromesso.



Spiegare le variazioni dei trends di crescita:

Le aziende provenienti da periodi poco dinamici devono fornire un'accurata analisi del trend. Si deve soprattutto descrivere con chiarezza cosa è cambiato nell'azienda e la ragione di tali cambiamenti. Eventi che presumibilmente cambieranno o che hanno già cambiato il quadro di riferimento esterno o interno, quali: rinnovato interesse per i prodotti del settore, innovazione tecnologica, riacquistata leadership sul mercato, cambiamenti di management, etc..

Executive Summary



L'Executive Summary è la sezione più importante del Business Plan, perché è il primo elemento esaminato dagli investitori che, in base al suo contenuto, decidono se procedere.

Rappresenta l'elemento determinante per invogliare un investitore a dedicare più tempo al piano.

È consigliabile redigere questa sezione per ultima, quando ogni capitolo sarà stato attentamente completato ed analizzato in tutte le sue parti.

L'Executive Summary dovrebbe essere di lunghezza compresa fra una e cinque pagine e dovrebbe riportare in modo chiaro e conciso le informazioni di maggiore rilievo sull'azienda ed i vantaggi offerti all'investitore.

Executive Summary

9



1.

Società

- Quando è stata costituita? A quale scopo?
- Utilizzo di una particolare tecnologia.
- Progettazione di un nuovo prodotto
- Quali sono gli obiettivi della società sia di breve termine che di lungo termine
- Quali sono i fattori critici per il successo della Società?
- Quali sono i traguardi raggiunti in termini economico finanziari?

2.

Prodotti e servizi

- Cosa vende l'azienda?
- Cosa rende unico il suo prodotto?
- È un prodotto innovativo?
- Ci sono barriere all'entrata?
- In quale fase di sviluppo si trova?
- Caratteristiche che lo distinguono dai prodotti della concorrenza: Prezzo; Qualità; Rapidità

3.

Mercato

- Dimensioni attuali
- Nazionale/Internazionale
- Crescita recente (citare le fonti)
- Crescita prevista (citare le fonti)
- Quota di mercato stimata

4.

Sintesi Strategia

Sintesi dell'intento strategico

5.

Area Finanziaria

- Capitali necessari per perseguire il piano e modalità di finanziamento
- Analisi dei risultati degli ultimi tre anni (se disponibili)
- Piano economico – patrimoniale e finanziario nei prossimi 3-5 anni: A che scopo? Dove porteranno la società? Strategia di uscita per gli investitori?
- Analisi del "break-even" point
- Proiezione quinquennale di ricavi ed utili netti

6.

Management

- Completezza del team
- Brevi note sulle esperienze professionali del management
- Accento sui punti di forza del management



Questa sezione del BP è dedicata ad una descrizione approfondita della Società, dei suoi obiettivi di breve e lungo termine, dei punti di forza e di debolezza e dei fattori di successo. In particolare deve contenere:

A. In quale settore opera l'azienda?

Inserire una descrizione generale per poi entrare nel dettaglio, con originalità di esposizione per aiutare a comprendere lo scenario competitivo in cui opera l'impresa.

B. Quali sono gli obiettivi della società?

Indicarli nel modo più esplicito possibile includendo gli obiettivi finanziari: **ricavi, utili lordi e netti, ritorno sugli investimenti (ROI)**. Senza escludere quei "**key performance indicators**" tipici del settore o della società.

C. Quali sono i fattori critici di successo della società?

In questa sezione si dovranno indicare quali sono le caratteristiche proprie del management, della organizzazione aziendale e dei suoi prodotti che hanno contribuito, o si prevede contribuiranno, al successo imprenditoriale.

D. Quali sono i successi già conseguiti ed i punti di forza della società?

Nella descrizione si dovrà spiegare se si intende capitalizzare su ciò che in passato si è rivelato un fattore di successo oppure se si desidera avviare nuove linee di business alternative o complementari basate su nuove competenze o su un diverso utilizzo delle vecchie.

E. Quali sono state le difficoltà ed i punti di debolezza?

Descrivere le difficoltà ed i punti di debolezza che minacciano il successo dell'azienda e che devono essere eliminati o controllati. Non tutti i punti di debolezza potranno essere eliminati! Starà all'imprenditore decidere quali siano quelli su cui lavorare e quali costituiscono il compromesso strategico necessario. In sostanza si dovrà spiegare come si opererà in base ad un calcolo costi/benefici.

F. Altre informazioni generali da inserire, se pertinenti: tipo di società e data di costituzione; cambiamenti passati e previsti della forma giuridica della società; Investitori ed amministratori; Organigramma

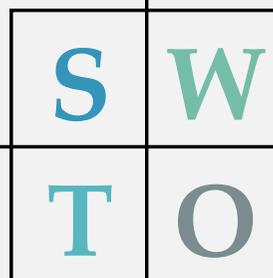


STRENGTH

Indicare i punti di forza

WEAKNESS

Indicare le debolezze



THREAT

Indicare le minacce

OPPORTUNITY

Indicare le opportunità

Prodotti e servizi

12



Questa sezione è dedicata alla descrizione ed illustrazione approfondita dei prodotti/servizi attuali ed ai piani per il futuro. È consigliabile specificare se i prodotti/servizi sono pronti per l'immissione sul mercato o, in caso contrario, indicare il time to market.

Le caratteristiche distintive del prodotto (es. marchio) o le altre possibili fonti di vantaggio competitivo dovranno essere dettagliatamente descritte. Questa sezione dovrebbe basarsi, inoltre, su tutte le informazioni ricavate dalle risposte alle seguenti domande:

A. Prodotti Attuali

- I prodotto/servizio della società è coperto da brevetto o possiede altre caratteristiche che ne indicano la proprietà (marchi registrati, ecc.)?

Prodotti e servizi

13



- In che modo il prodotto/servizio si distingue da quello della concorrenza?
- Quali vantaggi si possono offrire al cliente?
- Quali sono i vantaggi competitivi, i punti di forza e di debolezza e le caratteristiche del prodotto/servizio rispetto a quelli della concorrenza?
- Si tratta di un prodotto/servizio attuale? Si possono immaginare potenziali obsolescenze o possibili perdite di quote di mercato?
- Qual è la produzione ed il mix di vendita di ciascun prodotto/servizio della società

Prodotti e servizi

14



- Quali sono i prezzi di vendita, i costi ed il margine di profitto di ciascuna linea di prodotto/servizio?
- Com'è composto l'attuale portafoglio clienti (sia utenti diretti che finali)?
- Quali sono i componenti dei prodotti/servizi (solo i componenti principali, non occorre entrare troppo in dettaglio)?
- Quali gli eventuali problemi attuali e futuri relativi alla fornitura dei componenti?
- Si è in grado di spiegare la catena del valore della nostra offerta?
- Quali sono i trends di vendita e di marginalità dell'attuale portafoglio prodotti suddiviso per aree omogenee?



B. Prodotti Futuri

- Sono in programma innovazioni delle linee di prodotto esistenti? Prodotti/servizi nuovi?
- In caso di risposta affermativa, quali sono i tempi di sviluppo previsti?
- Quale il prezzo di vendita, il costo e margine di profitto previsti per i futuri prodotti ed in che modo si prevede che cambieranno il mix di vendita e la redditività globale?
- Le innovazioni previste cambieranno sostanzialmente il posizionamento strategico e la catena del valore?

Analisi di settore



Il fine di questa sezione è quello di spiegare il motivo per cui i prodotti/servizi daranno alla società un vantaggio competitivo sostenibile nel mercato.

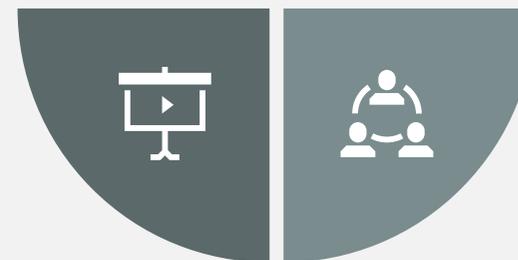
Le risposte alle seguenti domande consentiranno di valutare effettivamente la concorrenza (è importante includere le informazioni sulla situazione e sull'andamento attuale del settore, dei principali clienti, concorrenti diretti /indiretti e fornitori chiave):

- Quali sono le dimensioni, la fase di sviluppo e la natura competitiva del settore?
- Quali sono le barriere all'entrata e allo sviluppo del settore?
- In che modo i cambiamenti macroeconomici influenzano il settore?
- Quali sono la posizione finanziaria e la profittabilità del settore?

Analisi di settore



- Che ruolo svolgono l'innovazione ed il cambiamento tecnologico nel settore?
- In che modo il settore è influenzato da fattori regolamentari e politici?
- Quali sono i principali clienti, fornitori, prodotti sostitutivi e quali sono i rapporti di forza relativi rispetto alla società?



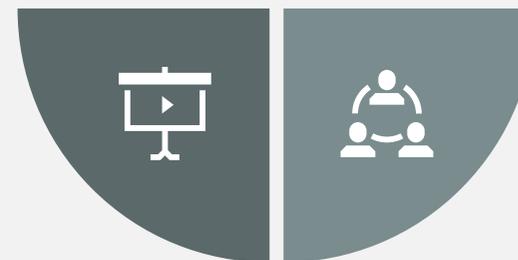
L'analisi di mercato costituisce il momento in cui vengono evidenziate le reali opportunità per la società di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Un'analisi di mercato soddisfacente dovrà contenere almeno la risposta alle seguenti domande:

A. Quale è il mercato target e la clientela specifica attuale tenendo presente che non necessariamente coincidono?

B. Che dimensioni ha il mercato target?

- Storico
- Attuale
- Previsto (3-5 anni)

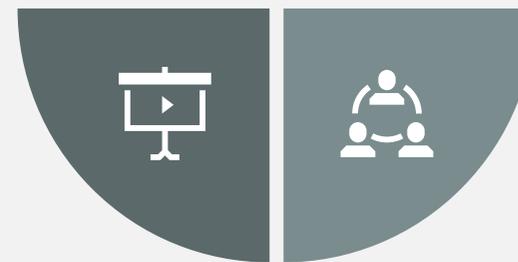


C. In che modo si può segmentare il mercato target:

- Aree geografiche, settori, acquirenti di grandi volumi confrontati con consumatori, ecc.
- Prospettive di crescita nell'ambito di ciascun segmento
- Tecnologie di utilizzo o di produzione
- Livello di servizio richiesto

D. Quali sono i trend del mercato target?

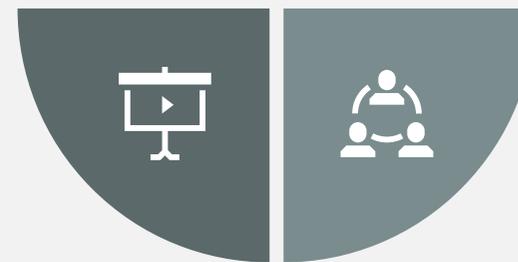
E. In che fase economica si trova il mercato target?



F. Chi sono i concorrenti? Cosa si sa di loro? In termini di:

- Dimensione relativa
- Punti di forza e di debolezza
- Quota di mercato
- Reputazione
- Prospettive

G. Chi sono i clienti e quali sono le loro preferenze di prodotti/servizi e le motivazioni all'acquisto?

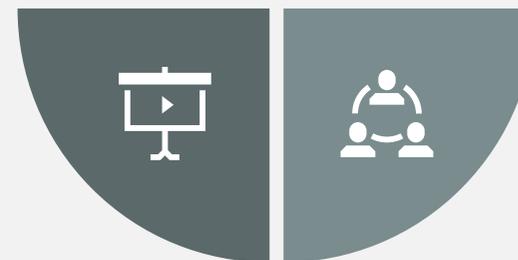


H. In che modo avviene la distribuzione nei mercati target?

- Rivenditori
- Vendite dirette
- Distributori
- Agenti

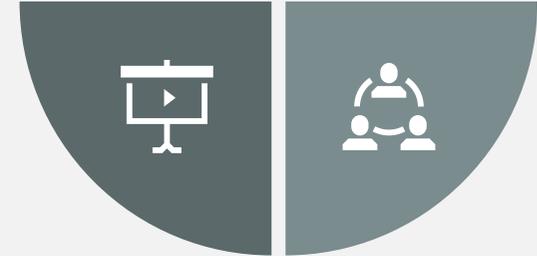
I. Quali sono le vendite e gli utili netti della società suddivisi per segmento di mercato (attuali e previsti)?

L. Qual è la quota di mercato attuale e prevista della società?



In questa sezione si dovrà dimostrare anche il grado di conoscenza del mercato. Le fonti di informazioni sono numerose in ogni mercato. Si tratta, ad esempio, di:

- Fonti varie: siti internet dei concorrenti attuali, opuscoli illustrativi dei prodotti/servizi, relazioni di bilancio depositate per le società quotate in Borsa, ecc.
- Colloqui con i responsabili marketing delle aziende leader: in questo caso è richiesta una certa audacia (per esempio, un invito a pranzo è un buon modo per "interrogare" un potenziale concorrente!).
- Pubblicazioni del settore: esistono molte società specializzate nel raccogliere informazioni commerciali e studi su diversi settori, riviste specializzate di settore, ecc. a cui si potranno richiedere le informazioni o commissionare studi appositi.
- Clienti attuali e potenziali: sono preziosi nella vita dell'azienda. Il loro parere è assolutamente necessario. Si dovrà tenere presente il loro feedback sia per quanto riguarda i prodotti/servizi sia i piani futuri.

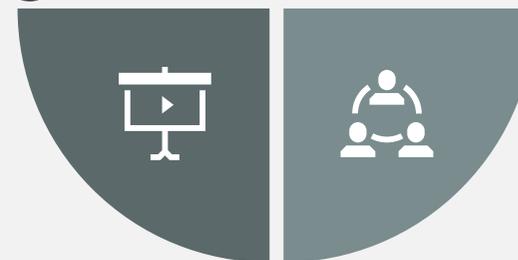


Le risposte alle seguenti domande consentiranno di sintetizzare l'approccio della società al marketing:

A. Quale è il mercato target (per segmento)?

- Area geografica
- Settore
- Tipo di acquirente

B. Quali sono i gruppi di clienti a cui la società si rivolge?



- C. In base a quali caratteristiche il segmento di mercato è adatto alle caratteristiche proprie della società?
- D. Il servizio offerto dalla concorrenza a tali gruppi è inadeguato o addirittura inesistente? Se la società può entrare in questo mercato in modo proficuo, occorre chiarire perché un concorrente già esistente non potrebbe fare altrettanto (volume dei ricavi, la concentrazione della clientela, ecc.).
- E. Quali sono i vantaggi e svantaggi geografici della società?
- F. Su cosa sarà basata la credibilità nel mercato (società e prodotto)?
- G. La strategia dei prezzi punta sulla fascia alta, media o bassa del mercato e perché?
- H. La società concederà condizioni di pagamento favorevoli?
- I. Le garanzie sui prodotti/servizi saranno standard?



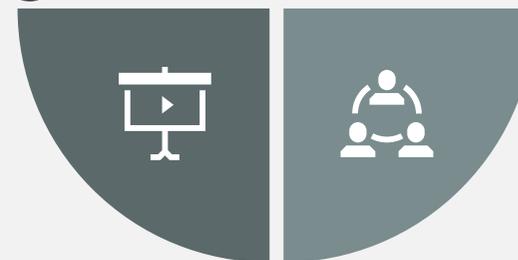
L. Per generare vendite, a quali attributi del prodotto/servizio si darà risalto?

M. Quale immagine si cercherà di trasmettere? Il livello di qualità, affidabilità, servizio e tempi di risposta dovrà essere coerente (la qualità abbinata ad un prezzo basso può sembrare un controsenso, ma se è questo il caso, occorre spiegarne il motivo).

N. Quanto si prevede di investire in pubblicità e pubbliche relazioni? Quali saranno i canali privilegiati per questo genere di investimenti?

O. Di quali canali distributivi si servirà la società? Descrivere concretamente le modalità di consegna dei prodotti agli acquirenti:

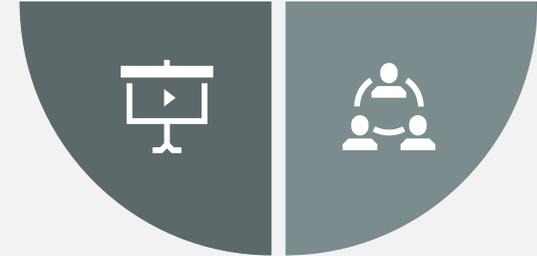
- Distribuzione presso lo stabilimento
- Distribuzione a livello locale di proprietà dell'azienda
- Distribuzione esterna



P. Come verrà strutturato il servizio di assistenza per il prodotto, in modo che eventuali problemi di riparazione comportino il minimo costo per l'azienda ed il minimo disturbo per il cliente?

- Assistenza solo presso lo stabilimento
- Personale tecnico d'assistenza dell'azienda in loco
- Servizio d'assistenza in appalto
- Contratti d'assistenza

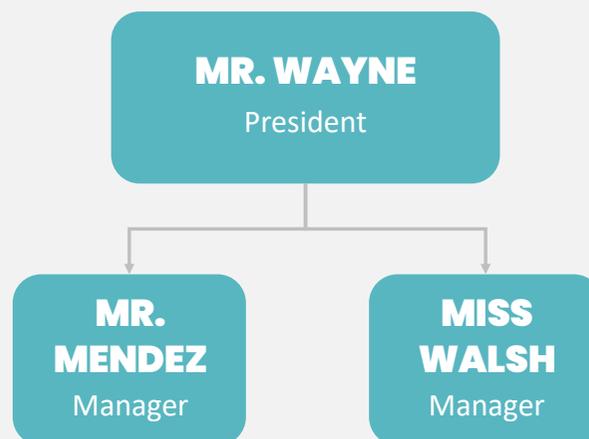
Q. Indicare le modalità di vendita del prodotto. Se si intende servirsi di una rete di agenti di vendita, quali incentivi adatterà la società per motivare gli agenti ad approfondire la conoscenza del prodotto ai fini di una migliore promozione?



R. Si tratta di un prodotto ad elevato contenuto tecnico che richiede personale di vendita specializzato? Il top management sarà direttamente coinvolto nel processo di vendita, per conferire credibilità al prodotto e all'azienda? Che dimensioni dovrà avere la forza vendita per raggiungere i livelli di vendita previsti?

S. Che tipo di retribuzione si prevede per il personale di vendita: commissioni (pagabili al momento dell'ordinativo o al ricevimento del pagamento), premi, stipendi o una combinazione di questi?

La Struttura del Management



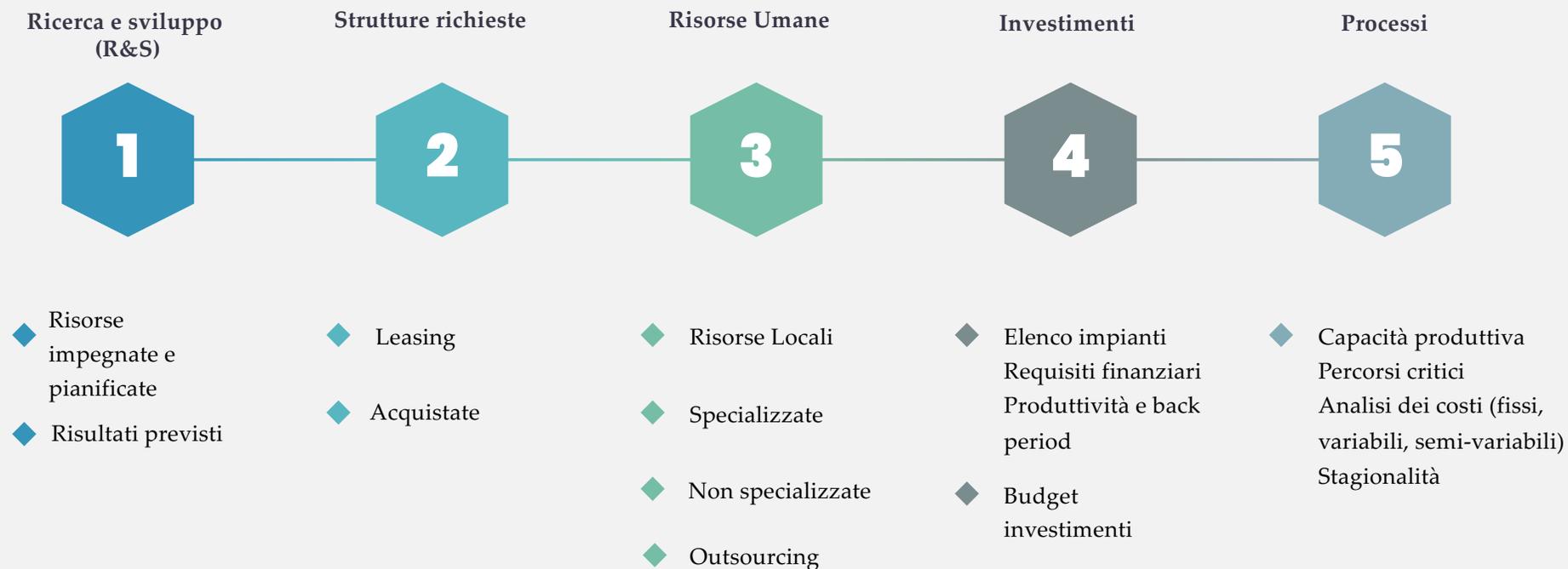
La presenza di un solido management è assolutamente fondamentale agli occhi del potenziale investitore. È consigliabile dare risalto a quelle esperienze del management che, nel complesso, possono ridurre il rischio tipicamente associato all'attività di impresa, soprattutto se si parla di start up o società in rapido sviluppo.

In qualsiasi tipo di Business Plan, questa sezione dovrà contenere le seguenti informazioni:

- ✓ Breve presentazione dei componenti chiave del management e della proprietà: titoli di studio, specializzazioni, esperienza (compresi precedenti incarichi). È importante indicare sinteticamente i successi conseguiti. È possibile allegare alcune presentazioni più dettagliate in appendice al Business Plan.
- ✓ Responsabilità funzionali. Elencare le varie funzioni, le persone a cui sono assegnate ed i futuri cambiamenti previsti.
- ✓ Funzioni ancora da assegnare. Se esistono importanti aree funzionali ancora vacanti, indicare le misure da intraprendere ed i tempi previsti.
- ✓ Politica gestionale. Quale è la politica decisionale e gestionale della società?
- ✓ Amministratori. Indicare le esperienze di ciascun membro.

FINANCIAL PLANNING

Si elencheranno le azioni e le attività da considerare in via preliminare e necessarie per raggiungere gli obiettivi della società (è necessario includere la tempistica di ogni attività pianificata, indicando i tempi d'inizio e fine attività).



Prima di prendere in considerazione il Business Plan, gli investitori vorranno esaminare le risposte alle seguenti domande:

- ✓ Qual è l'importo totale dei fondi necessari al piano di sviluppo e quale è l'importo richiesto dalla società all'investitore finanziario?
- ✓ Quale è il "timing" di utilizzo dei capitali richiesti nei prossimi anni?
- ✓ Quale parte di tali finanziamenti si richiede agli investitori ed agli istituti di credito che riceveranno il Business Plan (compreso l'importo, i termini ed eventuali accordi di garanzia)?

Per il finanziamento sotto forma di capitale di rischio

- ✓ Quale percentuale della società si intende cedere e quali sono il tasso di rendimento implicito e la strategia di uscita proposti per gli investitori (es. buy-back, offerta al pubblico, vendita)?

Per il finanziamento sotto forma di debito

- ✓ Qual è il tasso d'interesse proposto dalla società ed i tempi di rimborso?



Capitale di Rischio

Mezzi impiegati dall'impresa



Capitale di Terzi

Fondi richiesti al Sistema finanziario



Costo del debito

Sostenibilità del debito

BUDGET FINANZIARIO

31



È consigliabile presentare proiezioni al massimo quinquennali: mensili per il primo anno (budget) e il secondo anno e, se possibile, semestrali per i successivi tre.

E' inoltre indispensabile inserire nel Business Plan le informazioni finanziarie storiche.

Insieme al Business Plan, o in un momento successivo, dovranno essere inseriti, se disponibili, i bilanci degli ultimi tre anni completi delle note integrative delle relazioni sulla gestione e le relazioni della società di revisione.

Inoltre, le informazioni finanziarie dovrebbero:



Inoltre, le informazioni finanziarie dovrebbero:

- ✓ rispecchiare il Business Plan quantificato (di conseguenza, dovrebbero essere coerenti con la struttura complessiva del piano);
- ✓ dimostrare la fattibilità finanziaria della strategia e se questa consente il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- ✓ fornire un indicatore fondamentale dell'ammontare dei finanziamenti esterni necessari per la realizzazione della strategia.
- ✓ Quale sarà il presumibile andamento economico della società (EBIT-EBITDA)?
- ✓ Quale sarà la situazione della liquidità? (posizione finanziaria netta, proiezioni dei flussi di Cassa)
- ✓ Quale sarà la posizione patrimoniale della società?



Le informazioni finanziarie dovranno anche includere un elenco delle assunzioni più significative adottate in ogni singola sezione o in tutte le proiezioni finanziarie:

- ✓ Assunzioni di base;
- ✓ Assunzioni particolarmente sensibili alle variazioni macroeconomiche;
- ✓ Assunzioni diverse dagli andamenti storici;
- ✓ Assunzioni che includono un grado di incertezza elevato
- ✓ Saranno inclusi i principali indici finanziari, confrontati con le medie della concorrenza e del settore.
- ✓ Gli indici chiave comprenderanno il rapporto attuale fra le passività totali ed il patrimonio netto, il rendimento del capitale investito e il punto di pareggio.
- ✓ Un'analisi di sensitività dei risultati al variare delle ipotesi più significative è auspicabile e anticipa una delle domande e delle preoccupazioni più sentite in operazioni di questo tipo

BUDGET FINANZIARIO

34

