

# La redazione del business plan

*2 dicembre 2009*

# Il business plan in sintesi

- - **Cos'è il Business Plan**
  - *Definizione, principi e obiettivi*
  - *Executive Summary*
- - **L'azienda e il suo mercato**
  - *Company profile*
  - *Analisi del Mercato*
  - *Ambiente Competitivo*
  - *Strategia*
- - **La creazione del modello**
  - *Le ipotesi e la costruzione dei dati finanziari prospettici*

# I livelli della programmazione finanziaria

Livelli	Orizzonte temporale	Obiettivi	Strumenti
Pianificazione	Triennale e oltre	Determinazione della compatibilità finanziaria delle scelte strategiche.	Business plan
Programmazione	annuale	Determinazione del fabbisogno finanziario generato dal budget annuale; valutazione delle scelte di copertura finanziaria a breve	Budget Budget finanziario Budget di cassa
Tesoreria	1-2 settimane	Determinazione della disponibilità o del fabbisogno di cassa in merito alle disposizioni di incasso e pagamento	Budget di tesoreria "Agenda del tesoriere"

# Definizione di business plan

**E' un documento che descrive un piano di sviluppo di un'azienda esistente o un piano di fattibilità per un'azienda di nuova costituzione.**

**E' un documento che illustra le intenzioni strategiche del management relative alle strategie competitive dell'azienda, le azioni che saranno realizzate per il raggiungimento degli obiettivi strategici, l'evoluzione dei *key value drivers* e dei risultati attesi\*.**

\* Guida al piano industriale - Borsa Italiana, luglio 2003

# Principi di riferimento del business plan

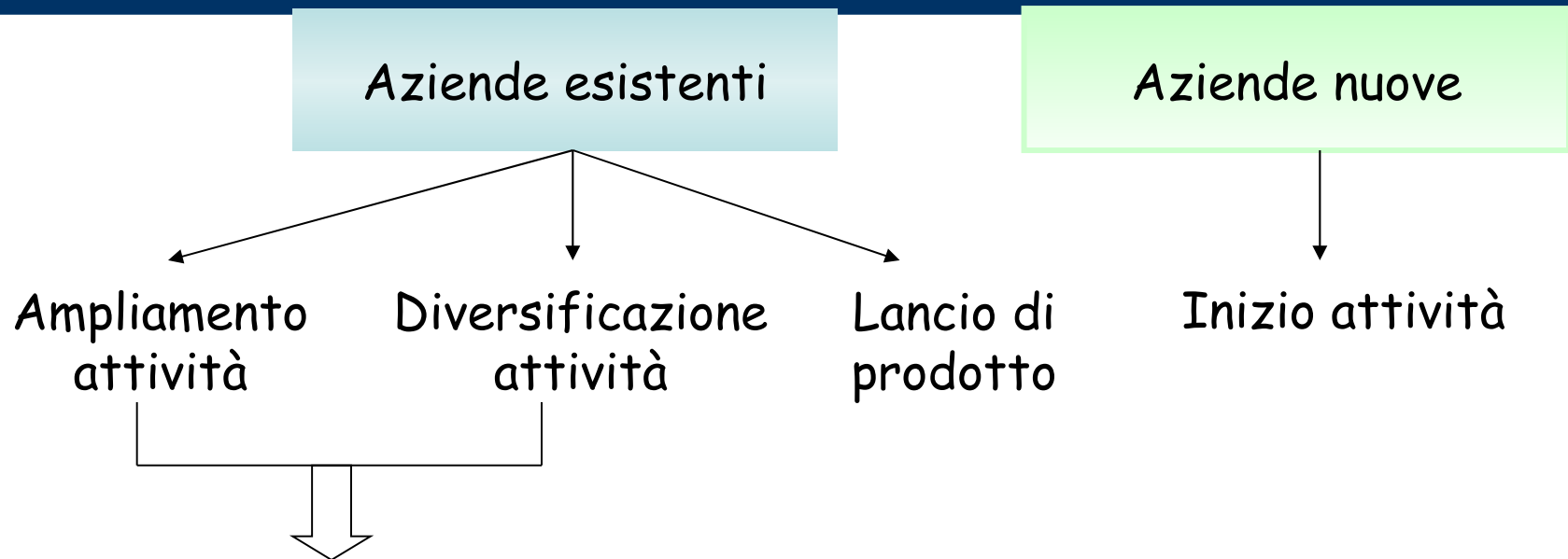
Principi generali di redazione (approvati dal CNDCED):

- ✓ Chiarezza
- ✓ Completezza
- ✓ Affidabilità
- ✓ Attendibilità
- ✓ Neutralità
- ✓ Trasparenza

Requisiti minimi per la Borsa Italiana:

- ✓ Sostenibilità finanziaria
- ✓ Coerenza
- ✓ Attendibilità

# Chi fa il business plan



- Acquisizione altre aziende
- Aumenti di capitale ed ingresso soci
- Creazione rete commerciale
- Apertura sedi secondarie / filiali
- Ristrutturazione aziendale
- Costruzione nuovi stabilimenti

# Obiettivi di un Business Plan

- ✓ **Focalizzazione sulla creazione di valore nell'ambito di una visione di lungo periodo**
- ✓ **Creazione di una guida per la gestione dell'attività aziendale**
- ✓ **Lo sviluppo di un utile processo di apprendimento**
- ✓ **La preparazione al confronto con il mercato finanziario**
- ✓ **Migliore definizione del sistema di incentivazione aziendale**

# Tipici errori nella stesura di un Business Plan

- ✓ nessuna menzione sui competitors
- ✓ mancanza di chiarezza (o assenza) nella descrizione del vantaggio competitivo
- ✓ quota di mercato e potenziale calcolati in modo grossolano
- ✓ nessun accenno al processo di crescita organizzativa necessario per sostenere la crescita dei ricavi
- ✓ sopravvalutazioni dell'idea imprenditoriale e proiezioni irrealistiche
- ✓ ottimo piano di marketing strategico, ma nessun riferimento operativo
- ✓ dati economico finanziari sbagliati (o confusione tra cash flow e profitto)
- ✓ timing inappropriato per valutare lo sviluppo del progetto

# L'indice "ideale"

- ✓ Executive Summary
  - ✓ Company Profile
  - ✓ Settore di riferimento
  - ✓ Ambiente competitivo
  - ✓ Piano di Marketing
  - ✓ Strategia
  - ✓ Proiezioni Economiche
  - ✓ Indici e valutazioni
  - ✓ Allegati
- Analisi interna**
- Analisi Esterna**
- Sviluppo del progetto**
- Valutazione**
- 

# L'Executive Summary

## Perché farlo?

- 1) spesso è l'unica parte che un Top Manager legge con attenzione
- 2) può essere letto da Manager che non padroneggiano tutti i dettagli: per esempio, il direttore generale in un'azienda di informatica non è sempre un informatico, ma è lui a prendere le decisioni
- 3) concentra e riassume il documento conservando sequenza e struttura
- 4) è il biglietto da visita del piano (overview)

# L'Executive Summary

- ✓ **Linee Guida**
- ✓ Orientativamente è lungo tra **una e tre** pagine. La "golden rule" dice non deve superare il 10% del totale pagine del Business Plan, ma non è raro trovare un summary di una pagina
- ✓ Può e deve contenere dati tabellari e prospettici o grafici
- ✓ Non è solo un riassunto: deve suggerire linee di intervento, spingere all'azione
- ✓ Deve assolutamente contenere:
  - ✓ **obiettivi** del documento
  - ✓ **metodologie adottate** (per i termini tecnici può essere utile un glossario in allegato)
  - ✓ **Sintesi dei principali dati finanziari attesi**

# L'azienda e il suo mercato

## Company Profile

- Cenni storici
- **Struttura e compag. societ.**
- Mission e Vision
- Prodotti/Servizi Offerti
- Mercati Serviti
- Business Model
- **Strategia**
- Ris. Economico Finanziari recenti

## Mercato

- Analisi del mercato
- Segmentazione
- Dimensionamento
- Eventuali Indicatori Macro Economici
- Tendenze e previsioni

## Ambiente competitivo

- Evoluzione del settore
- Posizionamento
- Concorrenti
- Vantaggi competitivi
- Concentrazione e intensità competitiva
- SWOT Analysis

# La strategia

**Strategia realizzata:** strategia competitiva corporate, strategia competitiva SBU, performance realizzate nelle singole aree di risultato.

<b>Società Alfa: settore alberghiero-turistico</b>			
<b>risultati conseguiti =</b>			
<b>strategia realizzata</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Poli turistici	0	1	2
Strutture piccole	8	5	4
Strutture medie	7	8	10
Posti letto	5.500	5.400	6.400
Prezzo/giorno medio €	70	71	72
Tasso di occupazione	52%	54%	57%
Fatturato (Mil/€)	20	25	31
Ebit (Mil/€)	-1,1	1,3	1,8

# La strategia

**Intenzioni strategiche:** scelte dichiarate del management circa attività dell'impresa, crescita dimensionale e ruolo nel mercato.

<b>Società Alfa: settore alberghiero-turistico</b>			
<b>insieme azioni = intenzioni strategiche</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Poli turistici	4	7	8
Strutture piccole	3	2	1
Strutture medie	10	10	11
Posti letto	7.200	8.500	9.000
Prezzo/giorno medio €	72	74	77
Tasso di occupazione	60%	63%	68%
Fatturato (Mil/€)	35	44	50
Ebit (Mil/€)	2,2	3,2	4,0

# Creazione del modello

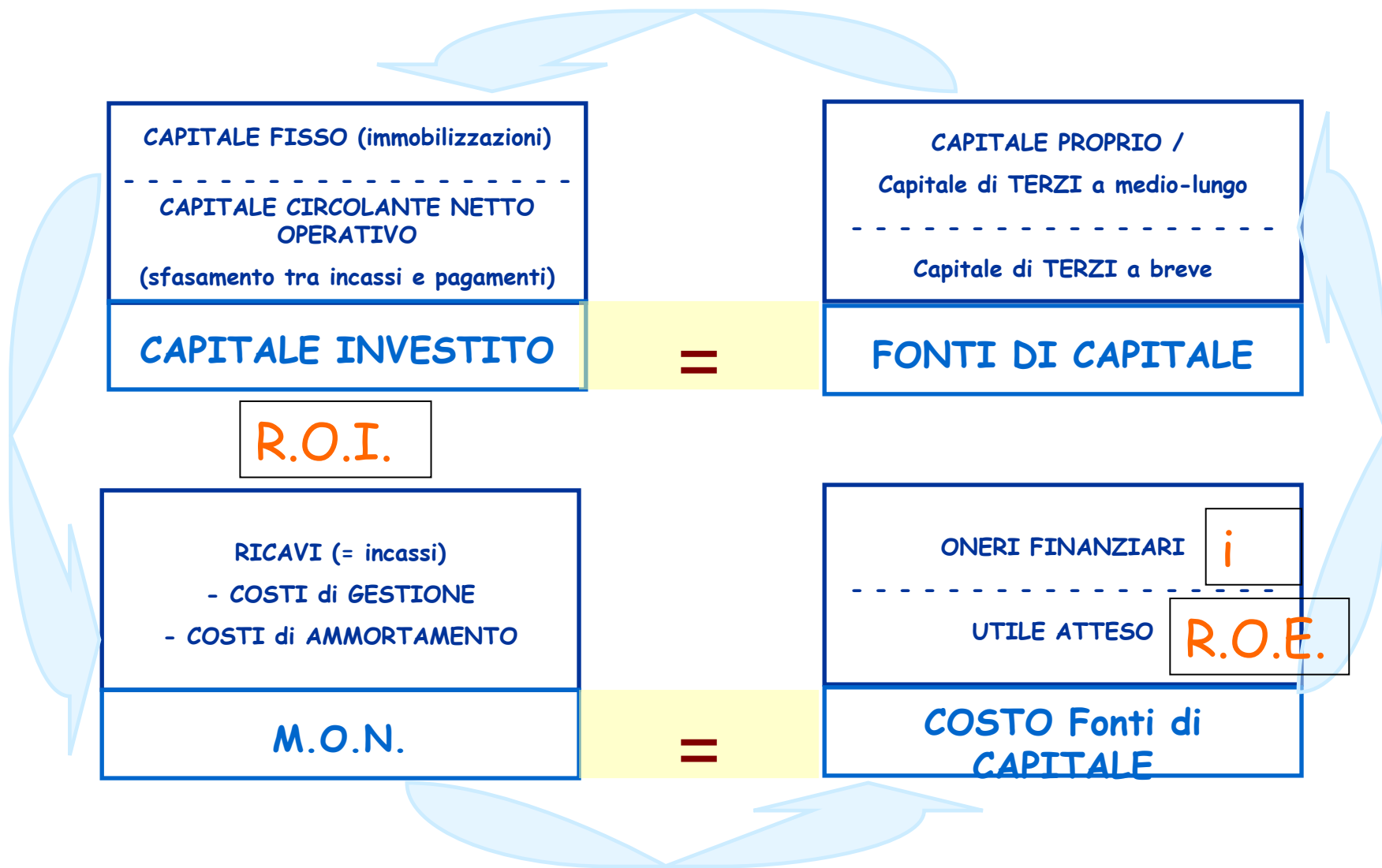
## Assumptions

In questa sezione l'obiettivo è definire in modo strutturato tutte le regole, le dinamiche e le logiche che muovono il Business Plan.

Deve riguardare tutte le variabili chiave:

- ✓ Mercato e competitors
- ✓ Eventuali aspetti macroeconomici
- ✓ Piano commerciale: Volumi / Prezzi
- ✓ Piano marketing
- ✓ Piano della produzione
- ✓ Piano degli Investimenti
- ✓ Costi
- ✓ Attivo Circolante
- ✓ Elementi finanziari

# Le 4 variabili fondamentali



# Le 4 aree fondamentali

## AREA ECONOMICA

FATTURATO

COSTO DEI MATERIALI (acq.+var.rimanenze)

COSTO DEI SERVIZI

COSTO DEL LAVORO

= MOL

AMMORTAMENTI

= MON

ONERI FINANZIARI

IMPOSTE

= UTILE D'ESERCIZIO

## AREA COMMERCIALE

GG. CREDITI COMMERCIALI

GG. MAGAZZINO

GG. FORNITORI

= CICLO MONETARIO



FABBISOGNO FINANZIARIO GENERATO DALLA  
GESTIONE CORRENTE.

## AREA DEGLI INVESTIMENTI

IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI

IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI

IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE

## AREA FINANZIARIA

CAPITALE PROPRIO

CAPITALE DI TERZI A ML

CAPITALE DI TERZI A BREVE

# Le fasi della simulazione

Sulla base dei parametri di previsione indicati:

## 1. Compilazione del Conto Economico, fino alla determinazione del MON

Implica:

Previsione analitica del volume di fatturato;

Analisi della dinamica dei costi (costi fissi vs costi variabili);

Il budget degli investimenti;

Il calcolo corretto degli ammortamenti.

# Le fasi della simulazione

Sulla base dei parametri di previsione indicati:

## 2. Compilazione dello **Stato Patrimoniale attivo** completo

Particolare attenzione a:

Valore beni materiali; anno precedente + investimenti -  
ammortamenti anno previsione - ammortamenti anno  
precedente - dismissioni;

Dinamica I.V.A. e imposte in generale;

# Le fasi della simulazione

Sulla base dei parametri di previsione indicati:

3. Compilazione dello Stato Patrimoniale **passivo** nelle voci determinabili:

- Patrimonio netto (escluso l'utile d'esercizio);
- Fondo rischi e oneri e fondo TFR;
- Debiti verso Banche ML;
- Debiti verso fornitori
- Altre passività

4. Determinazione dei **Debiti di Gestione (provvisori) entro l'esercizio successivo:**

Normalmente, per convenzione, le imposte dell'anno precedente si danno per pagate nell'anno e quindi si sottraggono al valore dei debiti di gestione

# Le fasi della simulazione

## 5. Determinazione del **Flusso delle banche a breve termine**:

Totale attivo meno poste del passivo conosciute

- Patrimonio netto (include MON);
- fondo rischi e oneri;
- fondo TFR;
- debiti consolidati;
- debiti entro l'esercizio successivo;
- altre passività;

*Se il segno è negativo, significa che le previsioni hanno generato un surplus di cassa.*

## 6. Determinazione dell' **Indebitamento medio**:

(banche BT iniziale + debiti consolidati iniziali  
+ Flusso banche BT finale + debiti consolidati finali) / 2

# Le fasi della simulazione

7. Determinazione degli **Oneri finanziari**:

Indebitamento medio x aliquota media sui debiti finanziari prevista per il periodo di costruzione del bilancio pro-forma.

8. Conclusione del **Conto Economico** fino all'utile netto d'esercizio (incluso calcolo delle imposte). Si deve tener conto delle previsioni del piano in merito a gestione straordinaria e incidenza fiscale.

# Le fasi della simulazione

## 9. Conclusione dello Stato Patrimoniale passivo:

- **PN**: iscrizione dell'utile netto ricavato dal conto economico al posto di MON.;
- **Debiti verso banche entro l'esercizio successivo**: al flusso banche a breve deve essere aggiunto il saldo della gestione finanziaria
- **Debiti entro l'esercizio successivo**: si somma il valore delle imposte dell'esercizio.

# Condizioni di finanziabilità del progetto

# Caratteristiche generali

- Finanziabilità potenziale
- **Fase di avvio e sviluppo dell'impresa**
  - - Prospettive di sviluppo del mercato
  - - Difendibilità del prodotto/processo
  - - Certezza della normativa di riferimento
- **Fase di cambiamento**
  - - Prevedibilità e stabilità dei flussi di cassa
  - - Evidenti sinergie e/o recuperi di efficienza
- **Caratteristiche comuni**
  - - Management credibile ed affidabile
  - - Possibile uscita

# I soggetti a cui rivolgersi e un po' di terminologia

## Banche;

Soggetti che partecipano al rischio di capitale (es, **private equity**);

Benchè valgano alcune considerazioni comuni, nel primo caso è particolarmente rilevante la bancabilità del progetto, nel secondo le finalità dell'operazione, lo stadio del ciclo di vita dell'impresa e il valore dell'impresa.

Si prescinde da altre particolari ipotesi di finanziamento dell'iniziativa. A titolo di mero esempio: project financing, quotazione in Borsa, ecc.

# Indici di bancabilità del progetto

**Interest cover ratio:** rapporto tra MOL e costo del servizio del debito. Target: 2,5 (con eccezioni).

**Net debt cover ratio:** rapporto tra la posizione finanziaria netta ed il MOL. Max: 5-6 nell'anno di maggiore indebitamento.

**Debt service cover ratio (DSRC):** rapporto tra flusso di cassa operativo e servizio del debito (quota capitale + quota interessi). Target: la media dell'indice per i periodi del piano deve essere maggiore di uno (generalmente 1,3-1,4).

# I soggetti a cui rivolgersi e un po' di terminologia

- Terminologia in funzione della fase di vita dell'impresa
- Fase di nascita dell'impresa (**Early stage financing**)
  - *seed* (finanziamento dell'idea) e *start up financing*
- Fase di maturità dell'impresa
  - *expansion financing* o *development capital*, investimento finalizzato a supportare programmi di sviluppo
  - *replacement capital* (capitale di sostituzione) investimento finalizzato a sostituire parte dell'azionariato
  - *management buy out*, investimento finalizzato a sostituire tutto il precedente azionariato sia con manager interni sia con manager esterni (*management buy in*); frequente uso della leva finanziaria (*leveraged buy out*)
  - *turnaround*, investimenti di ristrutturazione di imprese in crisi
  - *bridge financing*, interventi finalizzati ad accompagnare l'impresa in Borsa

*Grazie per l'attenzione*

*alessandro.armano@afcconsulting.it*