

Guida al Business Plan





L'AIFI (Associazione Italiana Private Equity e Venture Capital) è stata costituita nel maggio 1986 per sviluppare, coordinare e rappresentare, in sede istituzionale, l'attività di investimento nel capitale di rischio in Italia.

L'associazione è un'organizzazione stabile di istituzioni finanziarie che attraverso l'utilizzo di disponibilità proprie o di terzi - inclusi i fondi chiusi - stabilmente e professionalmente effettuano investimenti in aziende, sotto forma di capitale di rischio, attraverso l'assunzione, la gestione e lo smobilizzo di partecipazioni prevalentemente in società non quotate in Borsa, con un attivo coinvolgimento nelle aziende partecipate.

PwC, con un organico di oltre 180.000 persone operanti in oltre 158 paesi, è leader mondiale nel settore dei servizi professionali per le imprese: revisione e organizzazione contabile, **transaction services** (ipo, global capital markets, due diligence finanziarie e di mercato, post deal services), corporate treasury, **corporate finance**, (M&A, valutazioni, piani e modelli finanziari, IPO advisory, project financing, deal origination, ristrutturazioni finanziarie), global risk management.

L'impareggiabile esperienza dei suoi professionisti consente a PwC di offrire un servizio mirato e su misura a ogni singola transazione tramite team altamente specializzati per ogni fase del processo, garantendo un approccio coordinato e focalizzato al successo dell'operazione.

Sia a livello italiano sia europeo, i professionisti di PwC sono presenti in qualità di advisor in circa il 40 per cento delle transazioni. Tale attività comporta la partecipazione a un elevatissimo numero di IPO di successo.

Prefazione

La guida è nata dalla collaborazione tra **AIFI** e **PwC**. Il fine è quello di dare un contributo concreto e pratico a una maggiore divulgazione dei criteri da utilizzare nella stesura di un Business Plan da parte di chi si rivolge al capitale di rischio come fonte di finanziamento della propria attività imprenditoriale.

La predisposizione del Business Plan, o piano aziendale, è un momento fondamentale, sia per aziende in fase di start-up o in rapida crescita sia per aziende giunte a un livello di sviluppo più avanzato.

Il Business Plan consente all'imprenditore di raggiungere diversi obiettivi, come ad esempio, fornire una guida strategica, capitalizzare sui punti di forza e gestire al meglio i punti di debolezza dell'azienda, individuare i fattori chiave per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, aiutare a reperire mezzi finanziari necessari per la crescita (Private Equity, IPO, Business Angels ed altri finanziamenti) ma anche stabilire importanti accordi commerciali con partner (clienti, fornitori, distributori).

La guida riassume le principali caratteristiche di un piano aziendale predisposto per l'analisi e la valutazione da parte di un investitore nel capitale di rischio, tratteggiando uno schema di riferimento che ovviamente andrà integrato e rivisto a secondo delle peculiarità del caso.

La guida è stata completata con un caso reale e un modello per facilitarne la comprensione. Fra i tanti casi possibili abbiamo utilizzato quello di un'azienda in fase di rapida crescita, perché pensiamo rappresenti, forse meglio di altre situazioni, una realtà nella quale un Business Plan ben realizzato può costituire la chiave per un futuro di successi.

gennaio 2013

Francesco Giordano
Partner PwC

Innocenzo Cipolletta
Presidente AIFI



An aerial photograph of a large, paved plaza. The plaza is made of light-colored, rectangular tiles. On the left side, there is a large, lush green tree. In the upper part of the image, two people are walking across the plaza. A large, vertical, cylindrical structure is visible on the right side. The word "Indice" is written in a white, serif font in the upper left quadrant.

Indice

1 Il Business Plan:
Introduzione
pagina 1

2 L'Executive
Summary
pagina 5

3 La Società
pagina 7

4 I Prodotti/Servizi
pagina 9

5 L'Analisi del
Settore
pagina 13

6 L'Analisi del
Mercato
pagina 15

7 La Strategia di
Marketing
pagina 19

8 La Struttura del
management
pagina 23

9 Il Piano
operativo
pagina 25

10 I capitali
necessari
pagina 27

11 Le informazioni
finanziarie
pagina 29

12 Le informazioni
specifiche del
settore
pagina 31

13 Documentazione
supplementare
pagina 37

Il Business Plan



Introduzione

Finalità del Business Plan e struttura della guida

Il Business Plan è un documento che illustra in modo quantitativo e qualitativo le strategie future dell'azienda e le azioni da intraprendere per perseguire tali strategie. Le finalità del Business Plan possono essere molteplici:

- Fornire un indirizzo strategico univoco alle diverse funzioni aziendali;
- Essere uno strumento di controllo da parte degli azionisti sull'operato del management;
- Essere uno strumento di incentivazione del management basato sul raggiungimento degli obiettivi indicati nel piano;
- Fornire le informazioni necessarie per permettere a terzi di investire nell'azienda sotto forma di capitale di rischio (es. Private



Equity, Venture Capital, Partner in Joint Venture, altri azionisti terzi);

- Fornire le informazioni utili per permettere a istituti di credito di concedere finanziamenti / mutui a medio e lungo termine;
- Soddisfare le esigenze di comunicazione finanziaria in vista di una quotazione (IPO, Initial Public Offering).

Il Business Plan è un documento che, in genere, copre un periodo prospettico di tre/cinque anni. Per tale ragione necessita di essere aggiornato sistematicamente per recepire i cambiamenti nell'evoluzione dei risultati economici e finanziari raggiunti dall'azienda e i conseguenti possibili cambiamenti delle strategie aziendali. Per queste ragioni, il

Business Plan è un documento estremamente dinamico.

Il Business Plan è un strumento utile per tutte le aziende, sia che esse si trovino in una fase di start-up, sia che operino in contesti più maturi o in crescita. Considerate le molteplici finalità e i diversificati ambiti aziendali lo si declina in diversi modelli e tipologie.

Questa guida si pone l'obiettivo di descrivere gli elementi quantitativi e qualitativi di "base" da utilizzare nella redazione del piano industriale e non vuole avere carattere prescrittivo. Sarà necessario adattare tali suggerimenti alla situazione contingente di mercato in cui opera l'azienda, settore di appartenenza, fase del ciclo di vita,

dimensioni, finalità del business plan, ecc.

La guida si focalizza sul Business Plan come strumento per l'analisi e la valutazione da parte di un investitore nel capitale di rischio ed è stata formulata in base all'esperienza maturata con aziende in fase di start-up o in rapida crescita.

Considerazioni generali sui Business Plan

Il percorso di realizzazione del Business Plan dovrebbe tenere conto dell'elaborazione dei seguenti argomenti:

- Executive Summary
- La società
- I prodotti
- L'analisi del settore
- L'analisi di mercato
- La strategia di marketing
- La struttura del management
- Il piano di realizzazione
- I capitali necessari
- Le informazioni finanziarie

Il contenuto specifico di ogni argomento è illustrato nelle pagine successive.

L'Executive Summary rappresenta la sintesi del progetto imprenditoriale futuro. E' una sezione fondamentale del Business Plan, la cui lettura da parte di un potenziale investitore/lettore del Business Plan determinerà la volontà o meno di proseguire nell'approfondire l'intero documento.

L'Executive Summary deve contenere gli elementi più rilevanti del piano e deve

spiegare in poche pagine quali sono i motivi che lo rendono "unico".

Chiarire le caratteristiche fondamentali del piano. Il piano deve indicare con chiarezza le strategie che l'azienda e il management vogliono perseguire. Gli obiettivi preposti dovranno essere congruenti con le risorse a disposizione: ambizione e ragionevolezza devono trovare un giusto compromesso.

Spiegare le variazioni nei trend. Le aziende provenienti da periodi poco dinamici dovranno fornire un'accurata analisi del trend, soprattutto se si prevede un'inversione rispetto al passato. Si devono descrivere con chiarezza eventi che presumibilmente cambieranno o che hanno già cambiato il quadro di riferimento esterno o interno, quali ad esempio innovazione tecnologica, riacquistata leadership sul mercato, cambiamenti di management, ecc.

Evitare gli slogan. Meglio evitare gli slogan autoreferenziali che descrivono "quanto siamo bravi": difficilmente qualcuno continuerebbe nella lettura di un documento di Business Plan nel momento in cui si percepisce un taglio pubblicitario. Se si ritiene che il prodotto presentato sarà il migliore sul mercato, si dovrà spiegarne il motivo.

La quantità non è sinonimo di qualità. Un piano ben scritto deve essere sintetico e pertinente e avere una lunghezza compresa fra le 30 e le 50 pagine.

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.

Dare credibilità alle previsioni. È consigliabile servirsi di fonti esterne e 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.

È preferibile un tono positivo e deciso.

Riservatezza

La riservatezza di un Business Plan può essere preservata nei seguenti modi:

Accordo di riservatezza: si tratta di una dichiarazione che indica che le informazioni contenute nel piano sono di proprietà dell'azienda e pertanto non possono essere trasmesse, copiate, rivelate o utilizzate in altro modo. L'accordo può essere in forma sia verbale sia scritta, talvolta con una dichiarazione da firmare. Quest'ultima rappresenta una scelta a volte non gradita agli investitori e sarà quindi necessario giustificarne l'adozione.

Numerazione di controllo: il numero di controllo, normalmente apposto sulla prima pagina del piano, si riferisce ad un registro tenuto dall'imprenditore (es. copia n. 14 consegnata a Mario Rossi il 26 gennaio dell'anno xxxx). La numerazione di controllo permette di rintracciare le persone a cui è stato consegnato il piano e la data in cui è avvenuta la consegna. Nel caso in cui una delle persone alla quale è stato consegnato il Business Plan non diventasse un investitore, la numerazione di controllo renderà più agevole per la Società la richiesta di restituzione.

Il Business Plan

2

L'Executive Summary

L'Executive Summary è la sezione più importante del Business Plan, poiché rappresenta la sintesi del progetto imprenditoriale futuro. Sulla base di questa sezione, l'investitore (o qualsiasi altro lettore del Business Plan), deciderà se procedere o meno nella lettura approfondita delle altre sezioni del piano.

È consigliabile redigere questa sezione per ultima, quando ogni capitolo sarà stato attentamente completato e 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 e sui traguardi da raggiungere in termini economici e finanziari. Questa sezione dovrà contenere alcune brevi considerazioni sui seguenti punti:

a La Società

Quando è stata costituita?

A quale scopo?

Utilizzo di una particolare tecnologia

Progettazione di un nuovo prodotto

Produzione

Marketing

Quali sono gli obiettivi della società?

- A breve termine
- A lungo termine



Quali sono i fattori critici per il successo della Società?

b Il/I prodotto/i

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

c Il Mercato

Dimensioni attuali

Nazionale/Internazionale

Crescita recente (citare le fonti)

Crescita prevista (citare le fonti)

Quota di mercato stimata

d L'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

e Il Management

Completezza del team

Brevi note sulle esperienze professionali del management

Accento sui punti di forza del management



Il Business Plan

3

La Società

Questa sezione è dedicata a una descrizione più approfondita della società, dei suoi obiettivi di breve e lungo termine, dei punti di forza e di debolezza e dei fattori di successo.

A In quale settore opera l'azienda?

Dovrà comprendere una descrizione generale e una di dettaglio, con una certa chiarezza di esposizione per aiutare a capire lo scenario competitivo in cui opera l'imprenditore.

B Quali sono gli obiettivi della società?

Si tratta di indicare obiettivi quantitativi economico-finanziari, ricavi, margine

di contribuzione, EBITDA, utile netto, capitale circolante netto e posizione finanziaria netta e altri Key Performance Indicators tipici del settore e della società. Non vanno trascurati gli obiettivi qualitativi, quali ad esempio indici di customer satisfaction.

C Quali sono i fattori critici di successo della società?

I fattori critici di successo sono quegli elementi contraddistintivi che permettono il raggiungimento degli obiettivi aziendali. 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 e 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 linee di business alternative o complementari basate su nuove competenze o su un diverso utilizzo delle vecchie.

e Quali sono state le difficoltà e i punti di debolezza?

Descrivere le difficoltà e i punti di debolezza che minacciano il successo dell'azienda e che devono essere

eliminati o mantenuti sotto controllo. 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 e amministratori
- Organigramma

Il Business Plan

4

I Prodotti/Servizi

Questa sezione è dedicata alla descrizione e all'illustrazione approfondita dei prodotti/servizi attuali e 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 (tempo necessario al

lancio del prodotto sul mercato). Le caratteristiche distintive del prodotto 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:



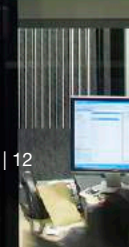
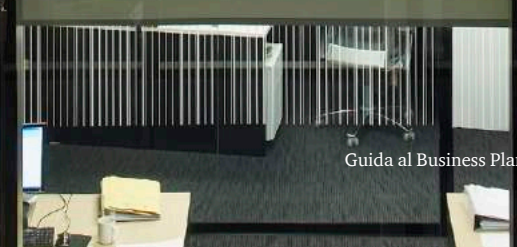
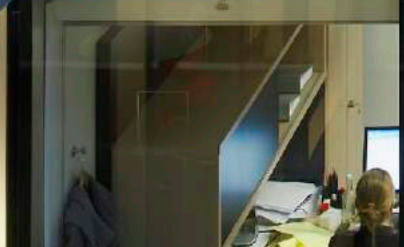
a Prodotti Attuali

- Il prodotto/servizio della società è coperto da brevetto o possiede altre caratteristiche che ne indicano la proprietà (marchi registrati, ecc.)?
- 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 e il mix di vendita di ciascun prodotto/servizio della società?
- Quali sono i prezzi di vendita, i costi e il margine di contribuzione di ciascuna linea di prodotto/servizio?
- Com'è composto l'attuale portafoglio clienti (sia utenti diretti sia finali)?

- Quali sono i componenti principali dei prodotti/servizi?
- Quali gli eventuali problemi attuali e futuri relativi alla fornitura dei componenti?
- Qual è la catena del valore della nostra offerta?
- Quali sono i trend di vendita e di marginalità dell'attuale portafoglio prodotti suddiviso per aree omogenee (di prodotto, di geografia, ecc.)?

b **Prodotti Futuri**

- Sono in programma innovazioni delle linee di prodotto esistenti?
- Sono previsti prodotti/servizi nuovi e quali sono i tempi di sviluppo previsti?
- Qual è il prezzo di vendita, il costo e il margine di contribuzione previsti per i futuri prodotti e 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?



Il Business Plan

5

L'Analisi del 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 domande da porsi sono le seguenti:

- 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?
- Che ruolo svolgono l'innovazione e 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?

6

L'Analisi di Mercato

Questa sezione tratterà il tema della concorrenza e il posizionamento della società rispetto agli altri player; evidenzierà le reali opportunità per la società di raggiungere gli obiettivi prefissati. Un'analisi di mercato soddisfacente dovrà contenere almeno le risposte alle seguenti domande:

a Qual 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
- Tipologia di clienti (grossisti, consumatori diretti)
- 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, i margini e l'EBITDA 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 il grado di conoscenza del mercato; le fonti da dove reperire informazioni sono numerose, ad esempio:

- 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.

- 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 per i piani futuri.



7

La Strategia di Marketing

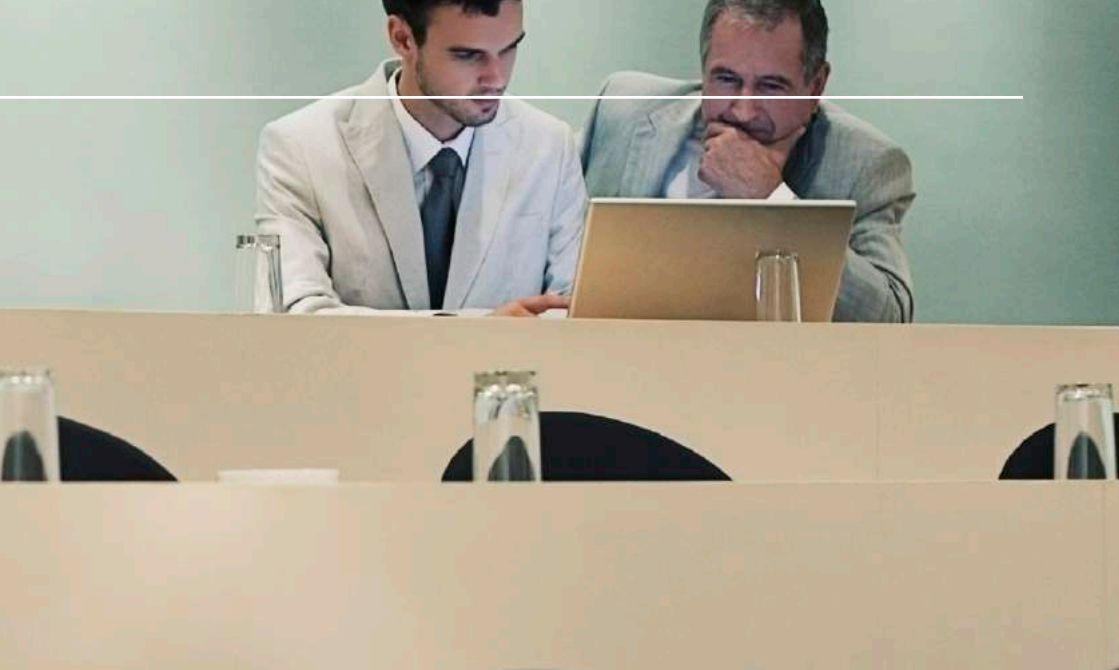
Una volta completata la descrizione dettagliata del mercato, si passerà all'approfondimento dei metodi di distribuzione dei prodotti/servizi e alle strategie necessarie a tal fine. Le risposte alle seguenti domande consentiranno di sintetizzare l'approccio della società al marketing:

- a** Qual 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** Quale 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 caratteristiche 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 a un prezzo basso può sembrare un'incongruenza, 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 e il minimo disturbo per il cliente?

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

Q Indicare le modalità di vendita del prodotto. Se ci si vuole appoggiare a una rete di agenti di vendita, quali incentivi

adotterà la società per motivarli a approfondire la conoscenza del prodotto?

r Si tratta di un prodotto a 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?



Il Business Plan

8

La Struttura del Management

La presenza di un management solido 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 di società in rapido sviluppo. In qualsiasi tipo di Business Plan, questa sezione dovrà contenere le seguenti informazioni:

- a** 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.



- b** Responsabilità funzionali. Elencare le varie funzioni, le persone a cui sono assegnate e i futuri cambiamenti previsti.
- c** Funzioni ancora da assegnare. Se esistono importanti aree funzionali ancora vacanti, indicare le misure da intraprendere e i tempi previsti.
- d** Politica gestionale. Qual è la politica decisionale e gestionale della società?
- e** Consiglio di Amministrazione. Indicare le esperienze di ciascun membro.



Il Business Plan

9

Il Piano Operativo

Dopo aver risposto alle domande fondamentali sulla società che riguardano l'ambiente esterno, si passerà allo sviluppo del piano operativo. A tal fine, si elencheranno le azioni e le attività, suddivise per funzione aziendale, necessarie per raggiungere gli obiettivi della società. E' necessario includere la tempistica di ogni attività pianificata, indicando i tempi d'inizio e di fine attività:

- a Ricerca e sviluppo (R&S):**
Risorse impegnate o pianificate
Risultati previsti
- b Strutture richieste:**
In leasing
Acquistate



c Fabbisogno di risorse umane:
Mercato del lavoro locale
Specializzato/Non specializzato

d Produzione in outsourcing:
Fonte unica o multipla
Controllo qualità
Analisi make or buy attuale e da piano

e Investimenti necessari:
Elenco impianti
Requisiti finanziari
Produttività/dayback period

f Controllo qualità:
Materie prime
Produzione
Prodotti finiti

g Processi:
Capacità produttiva
Percorsi critici
Analisi dei costi (fissi, variabili, semi-variabili)
Stagionalità

h Controllo scorte:
Rotazione delle scorte
Volume della produzione
Lead time
Requisiti di immagazzinaggio
Scarti Obsolescenza



Il Business Plan

10

I Capitali necessari

Per un potenziale investitore questa sezione sarà basilare per capire l'esborso finanziario richiesto. Le seguenti domande faciliteranno la preparazione:

- Qual è l'importo totale dei fondi necessari al piano di sviluppo e qual è l'importo richiesto dalla società all'investitore finanziario?
- Qual è il "timing" di utilizzo dei capitali richiesti nei prossimi anni?
- Quale parte di tali finanziamenti si richiede agli investitori e 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 agli investitori (es. buy-back, offerta al pubblico, vendita)?

Per il finanziamento sotto forma di debito.

- Qual è il tasso d'interesse proposto dalla società e quali sono i tempi di rimborso?

11

Le informazioni finanziarie

È consigliabile presentare proiezioni quinquennali: mensili per il primo anno (budget) e il secondo anno e, se possibile, semestrali per i successivi tre. È inoltre indispensabile inserire nel Business Plan i dati finanziari storici. Le informazioni dovranno contenere:

- Conti economici (storici e prospettici).
 - Stati patrimoniali (storici e prospettici).
 - Flussi di cassa (storici e prospettici).
- 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 delle relazioni della società di revisione. In linea di principio, 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. Le informazioni finanziarie comprenderanno anche le proiezioni future in risposta alle seguenti domande:
 - Quale sarà il presumibile andamento economico della società (EBIT-EBITDA)?
 - Quale sarà la situazione della liquidità? (posizione finanziaria, 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 e 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.

12

Le informazioni specifiche del settore

I primi undici punti rappresentano il contenuto minimo da inserire in un Business Plan. Tuttavia, per offrire ulteriori informazioni agli azionisti della società e agli investitori esterni, è consigliabile fornire informazioni supplementari specifiche del settore, da allegare al piano di base.

a **Settori high-tech**

Esistono diverse caratteristiche che distinguono le società ad alto

contenuto tecnologico.

Nello specifico, occorre:

- Valutare e proteggere l'elevato contenuto intellettuale di tali società
- Valutare l'obsolescenza tecnica e commerciale
- Valutare la gestione e la fidelizzazione del personale chiave



- Valutare la commercializzazione delle innovazioni e le modifiche necessarie della struttura aziendale
- Calcolare i costi di Ricerca & Sviluppo e valutare se essi superano i flussi di cassa e i ricavi previsti e su quanti anni
- Calcolare la crescita del mercato in relazione ad altri mercati e settori.

Nel Business Plan di una società ad alto contenuto tecnologico si dovrebbero includere le risposte alle seguenti domande:

- Quali prodotti ha immesso sul mercato la società nell'ultimo anno, o negli ultimi tre (esaminare età del mix prodotti per rilevare eventuali obsolescenze)?
- Qual è lo stato dei prodotti/ servizi ancora in fase di ricerca e sviluppo?
- Cos'è necessario per portare a termine il processo di sviluppo (indicare gli impianti e il personale specifico, i costi e altri requisiti finanziari, i tempi e gli ostacoli previsti)?
- Qual è il ruolo delle attività di R&S della strategia aziendale (considerare i seguenti aspetti: finalità, costi diretti, fabbisogno tecnico e finanziario, vantaggi previsti; spesso le società tecnologiche investono il 10-15% dei ricavi in R&S)?
- Qual è il modo migliore

per proteggere il contenuto intellettuale delle innovazioni (es. sicurezza interna, brevetti oppure ci si affida alla capacità dell'area R&S di approntare nuovi prodotti per il mercato)?

- In che modo la società farà fronte all'obsolescenza tecnologica (es. ricerca di brevetti nuovi o in corso di registrazione per frenare la concorrenza, mantenere un rapido sviluppo e la leadership tecnica, per incrementare la quota di mercato e ridurre i costi di produzione)?
- La società dispone dei sistemi informatici di gestione necessari per far fronte alle esigenze di una società ad alto contenuto tecnologico (l'azienda dovrà costantemente aggiornarsi sui rapidi cambiamenti della concorrenza, dei mercati, dei prezzi, dei costi di produzione e della propria situazione finanziaria)?
- In che misura la società riuscirà a far fronte alle esigenze di personale (tramite l'assunzione, la formazione e le altre politiche di gestione delle risorse umane, inoltre la società dovrà dimostrare di essere perfettamente in grado di assumere e trattenere il personale qualificato)?
- La società disporrà del capitale necessario a sostenere una rapida crescita (le aziende tecnologiche di minori dimensioni sono soggette ad

un ciclo vitale piuttosto veloce e compresso e all'esigenza di costanti innovazioni)?

b Settori manifatturieri

Le aziende manifatturiere normalmente rispondono alle esigenze della clientela convertendo vari fattori produttivi (materie prime, manodopera, attrezzature, ecc.) in prodotti. Di conseguenza, una società manifatturiera dovrebbe inserire nel Business Plan anche la risposta alle seguenti domande:

- La realizzazione sviluppo/miglioramento del sistema produttivo sarà data in appalto a un costruttore chiavi-in-mano? Chi eseguirà i collaudi finali ed il montaggio?
- Quante unità di prodotto si realizzeranno e con quali tempi (fornire previsioni almeno trimestrali)?
- Qual è la politica delle scorte della società e con quale sistema si stabiliscono i livelli delle scorte?
- Quale sarà l'andamento della produzione nel tempo (fornire previsioni almeno trimestrali che si accordino alle previsioni delle spedizioni e delle scorte)?
- Qual è la situazione relativa agli input di materie (elencare fornitori, termini, vantaggi, svantaggi, prodotti semilavorati e finiti, modifiche previste)?
- Lo stabilimento è commisurato al

piano di produzione (per ciascun stabilimento elencare utilizzi, valore attuale, finanziamenti relativi, planimetrie, vantaggi e svantaggi, modifiche previste; inoltre, elencare separatamente gli impianti inattivi e i programmi ad essi relativi)?

- Qual è la situazione aziendale relativa al personale (per ciascuna categoria di lavoro elencare il fabbisogno, la rotazione e la disponibilità di personale, le retribuzioni e la necessità di formazione oltre agli aspetti sindacali)?
- Per ciascun prodotto e linea di prodotto inserire per i dati storici e il piano: il prezzo di vendita, i costi diretti ed indiretti, i costi variabili e fissi per facilitarne la determinazione della redditività ed il punto di pareggio.
- Esistono opportunità di riduzione dei costi, aumento della flessibilità, o miglioramento del processo produttivo della società?

C Servizi

Le società di servizi traggono i loro profitti dall'offerta di soluzioni e prestazioni professionali. Il tratto distintivo di una società di servizi è che il suo prodotto non è destinato al magazzino e il vantaggio che ne deriva è una maggiore flessibilità di risposta alle esigenze dei clienti. D'altro canto, lo svantaggio è che ogni opportunità ha un ciclo vitale di breve durata. L'utile è determinato dalla differenza tra il costo di fornitura di un certo

servizio e il prezzo e l'utilizzo di tale servizio da parte dei clienti.

Le seguenti domande saranno d'aiuto nella stesura di un Business Plan per le società di servizi:

- In che misura la capacità di fornitura e le competenze dell'azienda corrispondono alle previsioni delle vendite (fornire i dati su base trimestrale)?
- Quali costi comporterebbe un cambiamento della produttività sia temporaneo (es. per coprire le fluttuazioni stagionali della domanda) sia permanente?
- Esiste la possibilità di incrementare la produttività tramite un utilizzo più intensivo dell'attuale capacità produttiva? (es. aumentare le ore di lavoro o il livello di specializzazione del personale, ecc.)?
- Qual è il "fattore d'utilizzo d'equilibrio"? In che misura l'attuale capacità produttiva deve essere utilizzata per coprirne il costo?
- Qual è la percentuale di utilizzazione delle persone previsto dalla società?
- Esistono opportunità di aumento della percentuale di utilizzazione delle persone della società?
- La politica dei prezzi della società massimizza gli utili (es. aumentare i prezzi per far fronte all'incremento stagionale della domanda)?

d Rivendita al dettaglio

Un'attività di vendita al dettaglio si basa sulla capacità di stimolare i clienti all'acquisto di prodotti/servizi normalmente realizzati o offerti da altre società. Le seguenti domande saranno d'aiuto per individuare alcune esigenze specifiche dei rivenditori al dettaglio:

- In che misura la localizzazione del/dei punto/i vendita è in linea con la strategia globale dell'azienda (per ciascuna sede annotare vantaggi e svantaggi, fra cui percorsi del traffico, parcheggi, ambiente, spazio espositivo, aspetto, costi, ecc.)?
- In che misura l'immagine della società è di supporto alla sua strategia (accertarsi che la localizzazione, la qualità della merce, le modalità d'esposizione, il servizio, la politica creditizia e i prezzi siano coerenti fra loro e con la strategia aziendale complessiva)?
- Quali politiche dei prezzi adotterà la società?
- Quale sarà la politica relativa al servizio clienti (elencare i servizi forniti dalla concorrenza e i costi relativi; individuare i servizi necessari per essere competitivi nel mercato specifico; elencare i costi del servizio clienti che si intende fornire ed esaminare la coerenza con la strategia e la ragionevolezza dei costi previsti)?
- Quale sarà l'approccio pubblicitario (indicare la forma di pubblicità scelta, i risultati previsti e i costi e confrontarli con quelli della concorrenza)?
- Qual è la politica aziendale delle scorte (su che base se ne stabiliscono i livelli e come si decide la merce da acquistare, tenendo presente la coerenza con la strategia e la domanda e i gusti dei clienti)?
- In che misura i fornitori sono adeguati alle esigenze dell'azienda (per ciascun fornitore, elencare nome e indirizzo, prodotto, prezzi, sconti e condizioni di credito, vantaggi e svantaggi e modifiche previste)?

e Export

La vendita di prodotti all'estero può richiedere alcuni adattamenti alle ricerche di mercato, ai prodotti, ai prezzi e alle promozioni. La scelta di un metodo di distribuzione (indiretto o diretto) è particolarmente importante e comporta costi e vantaggi diversi. Le risposte alle seguenti domande

faciliteranno l'inserimento nel Business Plan d'informazioni relative all'export:

- Quali prodotti sono più adatti all'export? È necessario apportare modifiche ai prodotti perché possano adeguarsi agli standard e alle preferenze dei mercati esteri? Il prodotto ha scarsa o nessuna concorrenza diretta nei mercati esteri?
- In che misura la società intende controllare il marketing del prodotto nei mercati esteri (la vendita indiretta concede agli esportatori un controllo minore su prezzi, pubblicità e marketing rispetto alla vendita diretta; gli esportatori normalmente desiderano maggiore controllo sul marketing dei nuovi prodotti)?
- Quale sarà il costo delle attività export della società (anche se la vendita indiretta diminuisce il controllo dell'esportatore sulla vendita del prodotto, il suo utilizzo riduce i costi, eliminando quelli di vendita diretti quali personale, ricerche di mercato, imballaggi, spedizioni, ecc.)?
- In che modo si stabiliranno i prezzi export dei prodotti (la politica del "Costo Marginale"

è la più realistica, si tratta di un metodo che stabilisce i costi diretti di produzione e vendita export; il costo marginale dovrebbe tenere conto dei costi per il personale export, per le ricerche di mercato, per il controllo dei crediti, le spedizioni, le assicurazioni, ecc.)?

13

Documentazione supplementare

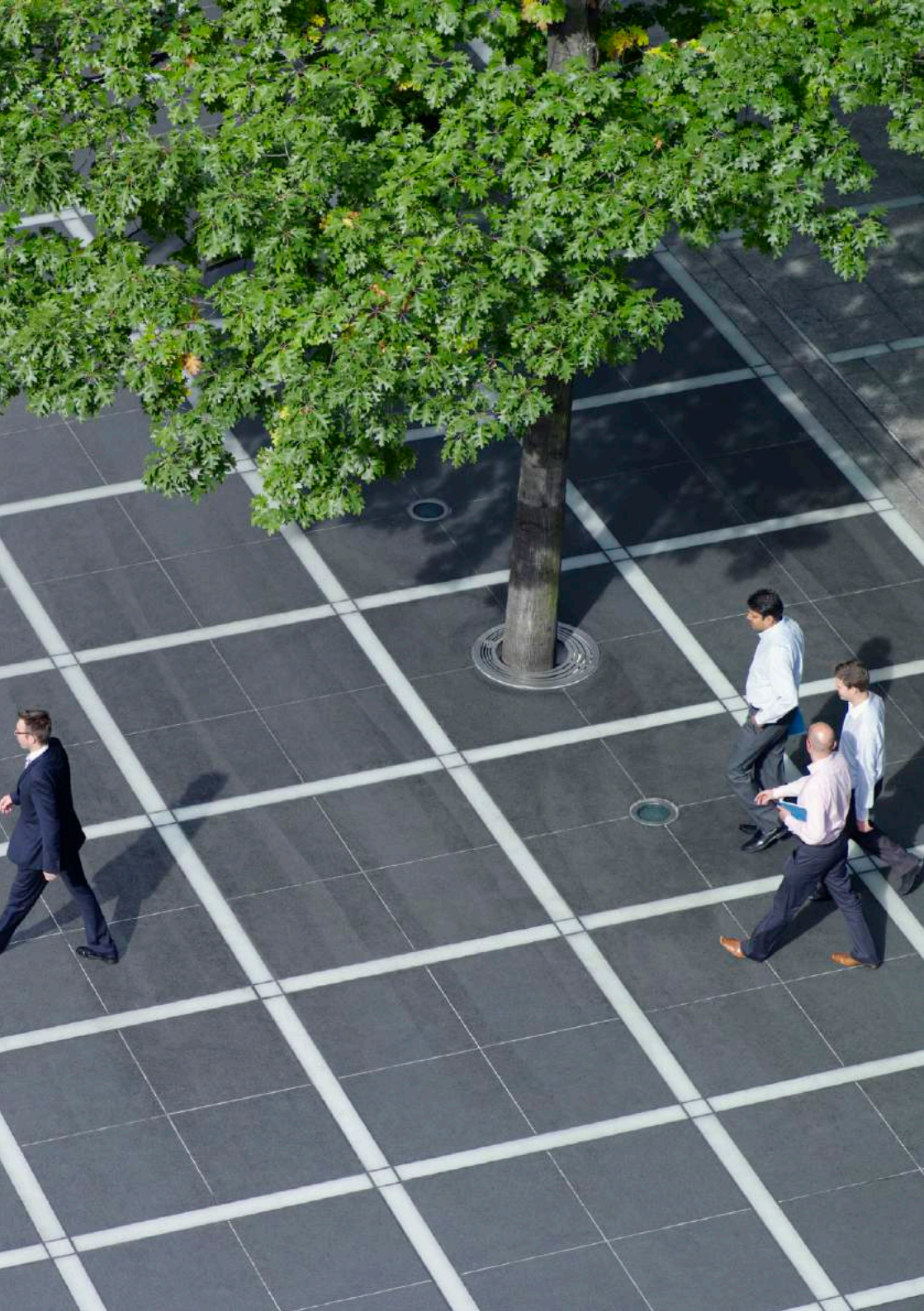
Per dare maggior credito alla proposta della società nei confronti degli investitori, si possono allegare i seguenti documenti, come appendice allegata al Business Plan:

- Dati delle analisi di mercato
- Allegati che illustrano i tempi previsti per lo sviluppo del prodotto/servizio, le assunzioni od altri eventi aziendali di rilievo



- Specifiche, foto, brochure del prodotto/servizio
- Esempi di pubblicità
- Organigramma aziendale ed elenco delle responsabilità
- Profili e cenni biografici sui proprietari e dirigenti
- Copie di accordi contrattuali
- Informazioni commerciali
- Copia integrale degli ultimi tre bilanci e relativa relazione della società di revisione.





Le Guide finanziarie

- **Guida al Business Plan**
- **Guida al Capitale di Rischio (in fase di predisposizione)**



Contatti

AIFI

**Via Mascagni 7
20122 Milano
email info@aifi.it
Tel 02 7607531**

PwC

**Via Monte Rosa 91
20149 Milano
email francesco.giordano@it.pwc.com
Tel 02 7785604**