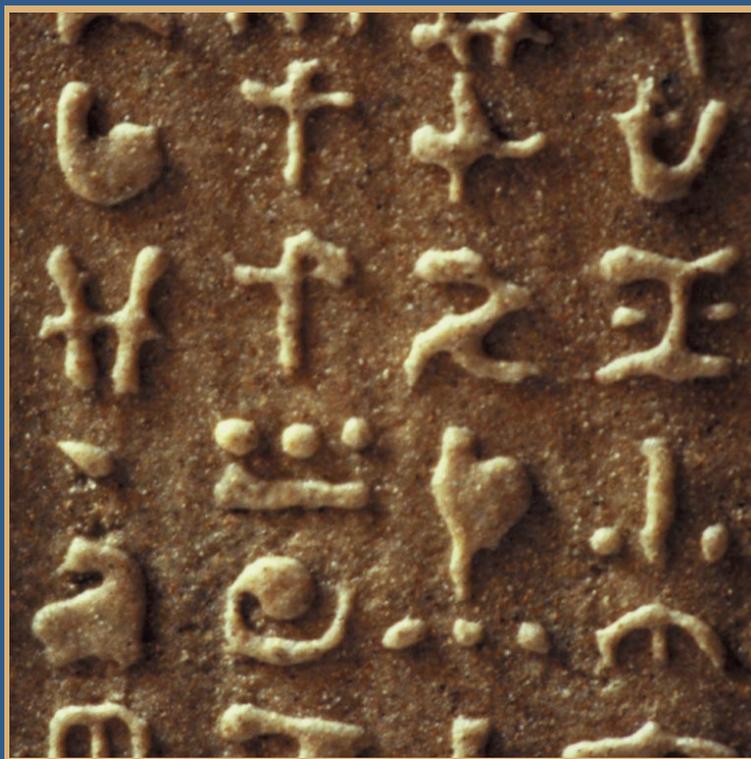


Guida al Business plan



Hanno partecipato alla preparazione
di questa guida:

Giovanni Poggio, Francesca Perulli - PricewaterhouseCoopers SpA
Roberto Del Giudice, Alessandra Bechi - AIFI
Paolo Anselmo, Gianluca Dal Lago - IBAN

Guida al Business plan



L'esigenza di prevedere, di divinare la realtà ad un livello superiore al "visibile", taglia trasversalmente tutte le culture da oriente ad occidente.

In copertina: Davide Grazioli "Colonna di Sri Lanka"

*L'**A.I.F.I.** (Associazione Italiana degli Investitori Istituzionali nel Capitale di Rischio) è stata costituita nel maggio 1986 al fine di 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.

***PricewaterhouseCoopers**, con un organico di oltre 125.000 persone operanti in 900 uffici distribuiti in oltre 140 paesi, è leader mondiale nel settore dei servizi professionali per le imprese: revisione ed 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 ad 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 che europeo i professionisti di PricewaterhouseCoopers, sono presenti in qualità di advisor in circa il 40 per cento delle transazioni. Tale attività comporta la partecipazione ad un elevatissimo numero di IPO di successo.

***IBAN** - Italian Business Angels Network, è l'associazione italiana che riunisce gli "investitori informali" nel capitale di rischio di piccole e medie imprese (definizione italiana del termine anglosassone "Business Angels").*

I Business Angels sono ex titolari d'impresa, managers in attività o in pensione, che dispongono di mezzi finanziari (anche limitati), di una buona rete di conoscenze, di una solida capacità gestionale e di un buon bagaglio d'esperienze.

*Gli "angeli" fanno riferimento a reti locali, conosciute come **BAN** (Business Angels Network), strutture permanenti che favoriscono l'incontro con imprenditori alla ricerca di capitale e di competenze manageriali.*



Prefazione

La guida è nata dalla collaborazione tra AIFI, IBAN e PricewaterhouseCoopers con il fine di dare un contributo concreto e pratico ad una maggiore divulgazione dei criteri da utilizzare per la stesura di un Business Plan fra 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 che per aziende giunte ad 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 partners (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 ed un modello per renderla più facilmente comprensibile. Fra i tanti casi possibili abbiamo utilizzato quello di un'azienda in fase di rapida crescita, perché ci è sembrato che questa rappresentasse, forse meglio di altre situazioni, una realtà nella quale un Business Plan ben realizzato può costituire la chiave per un futuro di successi, anche basato sul capitale di rischio.

ottobre 2002

*Sergio Duca
Presidente PricewaterhouseCoopers SpA*

*Marco Vitale
Presidente A.I.F.I.*

*Paolo Anselmo
Presidente I.B.A.N.*



Indice

1. Il Business Plan: Introduzione	pag. 8
2. L'Executive Summary	pag. 11
3. La Società	pag. 13
4. I Prodotti/Servizi	pag. 14
5. L'Analisi del Settore	pag. 15
6. L'Analisi del Mercato	pag. 15
7. La Strategia di Marketing	pag. 17
8. La Struttura del management	pag. 18
9. Il Piano operativo	pag. 19
10. I capitali necessari	pag. 20
11. Le informazioni finanziarie	pag. 20
12. Le informazioni specifiche del settore	pag. 21
13. Documentazione supplementare	pag. 26



1. Il Business Plan: Introduzione

Obiettivi e schema della guida

Per le iniziative imprenditoriali, specialmente se in rapido sviluppo, il Business Plan è uno strumento di gestione fondamentale, 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.

Il Business Plan rappresenta quindi un processo ed un documento di gestione fondamentale per tutte le imprese.

Dati i diversi obiettivi che possono caratterizzare un Business Plan e le innumerevoli circostanze esterne che possono presentarsi, non è d'altra parte possibile proporre un modello standard. E' comunque possibile illustrare quali aspetti debbano essere considerati nel prepararlo.

Nel corso della sua esistenza, un'azienda attraversa normalmente varie fasi. Anche se il numero ed il nome con cui gli studiosi di economia aziendale definiscono tali fasi variano, la letteratura concorda nel fissare almeno tre passaggi rilevanti: l'avvio, lo sviluppo e la maturità. Il passaggio ad una nuova fase rappresenta sempre un momento cruciale nella vita di un'azienda. In genere, ad ogni fase della vita di un'azienda corrisponde un incremento dei ricavi e del numero dei dipendenti (e forse anche delle linee di prodotto, dei beni aziendali, ecc.) ed è richiesta una maggiore delega dei compiti di gestione.

Questo passaggio, 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, facendone un documento dinamico.

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.

La guida non rappresenta, inoltre, un modello rigido e onnicomprensivo. Essa, come accennato, non vuole avere carattere prescrittivo e valido per qualsiasi contesto: sarà perciò necessario adattare i suggerimenti alla situazione contingente, tenendo conto del settore d'appartenenza della società (tecnologico, manifatturiero, servizi, ecc.).

Alcune considerazioni

generali sui Business Plan Esistono alcuni “principi generali” che dovrebbero essere seguiti nella stesura del documento.

Un Business Plan completo dovrebbe comprendere i 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 spiegato nelle pagine successive.

L’Executive Summary è fondamentale in quanto è il primo elemento esaminato dagli investitori che spesso, anche in base al suo contenuto, decidono se completare o no la lettura del documento.

L’Executive Summary deve contenere gli elementi più rilevanti del piano e deve spiegare in poche pagine quali sono i motivi principali che lo rendono “unico”.

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.

Evitare gli 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 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.



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.

Riservatezza

È necessario pertanto che il Business Plan sia chiaro e sintetico; d'altra parte la divulgazione di informazioni confidenziali potrebbe danneggiare l'azienda riducendo il suo vantaggio competitivo.

Esistono due possibili metodi per favorire una maggiore riservatezza.

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 od 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 giustificare 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 Jake Johnson il 10 novembre 2001). La numerazione di controllo permette di rintracciare le persone a cui è stato consegnato il piano e le date 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 numero di piani da distribuire dovrà essere il minimo necessario: un'eccessiva diffusione può sminuire l'interesse complessivo.

2. L'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. 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?

Quali sono i traguardi raggiunti in termini economico finanziari?

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

Proiezione quinquennale di ricavi ed utili netti

e. Il Management

Completezza del team

Brevi note sulle esperienze professionali del management

Accento sui punti di forza del management

3. La Società

Questa sezione è dedicata ad 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 per poi entrare nel dettaglio, con una certa originalità di esposizione per aiutare a comprendere lo scenario competitivo in cui opera l'imprenditore.

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.

Quantificare anche gli obiettivi qualitativi (es. indici di customer satisfaction).

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

Non equivalgono agli obiettivi aziendali, ma consentono il loro raggiungimento. 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



4. I Prodotti/Servizi

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

- ☞ 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 ed il mix di vendita di ciascun prodotto/servizio della società?
- ☞ 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?

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 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?
- ☞ 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?

6. L'Analisi di Mercato

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.

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. 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 adotterà 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?

8. 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:

- 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 ed i futuri cambiamenti previsti.
- c. Funzioni ancora da assegnare. Se esistono importanti aree funzionali ancora vacanti, indicare le misure da intraprendere ed i tempi previsti.
- d. Politica gestionale. Quale è la politica decisionale e gestionale della società?
- e. Consiglio di Amministrazione. Indicare le esperienze di ciascun membro.

9. Il Piano operativo

Dopo aver risposto alle domande fondamentali relative alla società e attinenti all'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 (è necessario includere la tempistica di ogni attività pianificata, indicando i tempi d'inizio e fine attività):

Ricerca e sviluppo (R&S):

Risorse impegnate o pianificate

Risultati previsti

Strutture richieste:

In leasing

Acquistate

Fabbisogno di risorse umane:

Mercato del lavoro locale

Specializzato/Non specializzato

Produzione in outsourcing:

Fonte unica o multipla

Controllo qualità

Analisi make or buy attuale e da piano

Investimenti necessari:

Elenco impianti

Requisiti finanziari

Produttività/dayback period

Controllo qualità:

Materie prime

Produzione

Prodotti finiti

Processi:

Capacità produttiva

Percorsi critici

Analisi dei costi (fissi, variabili, semi-variabili)

Stagionalità



Controllo scorte:

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

10. I capitali necessari

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?

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. 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:

-  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 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.

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 ed 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 ed 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 ed il personale specifico, i costi ed altri requisiti finanziari, i tempi e gli ostacoli previsti)?
- ☞ Qual'è il ruolo delle attività di R&S nell'ambito 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 le risposte alle seguenti domande:

- ☞ La realizzazione sviluppo/miglioramento del sistema produttivo sarà data in appalto ad 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 ed il piano, il prezzo di vendita, i costi diretti ed indiretti, i costi variabili e fissi, per facilitare la determinazione della redditività ed il punto di pareggio.
- ☞ Esistono opportunità di ridurre i costi, aumentare la flessibilità, o migliorare il 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 ed 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 ed 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 le opportunità di aumentare la 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 od 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 ed 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 ed 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 ed 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 ed 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 ed 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.



