

Laboratorio "Fare impresa in Europa"



V Giornata Formativa 15 Novembre 2021

V Giornata: Elementi di analisi, progettazione e rendicontazione di un progetto d'investimento – parte II

- ✓ Il Business plan
- ✓ Metodi per la valutazione del progetto (VAN, TIR, indice di Reddittività)
- ✓ Come strutturare e valutare una Partnership

V Giornata: Elementi di analisi, progettazione e rendicontazione di un progetto d'investimento – parte II

- ✓ Il Business plan
- ✓ Metodi per la valutazione del progetto (VAN, TIR, indice di Reddittività)
- ✓ Come strutturare e valutare una Partnership

1. Fornire una guida strategica, un elenco di passi che verranno calcati e di obiettivi che ci si aspetta di raggiungere. Navigare senza meta e senza una rotta può essere fortemente controproducente, soprattutto in acque economiche burrascose come quelle di questi giorni, risulta quindi fondamentale porsi obiettivi intermedi a breve e medio termine che permettano di identificare al meglio il percorso verso mete più ambiziose.
2. Aiutare ad identificare e valutare punti di forza e debolezza del progetto e così individuare le strategie alternative praticabili.
3. Stabilire dei benchmark (un punto di riferimento per una misurazione) sulla base del quale poter valutare le decisioni ed i risultati aziendali futuri. Essenzialmente posizionare una immaginaria asticella con la quale misurarci.

4. Fornire le informazioni di base per costruire la struttura finanziaria, mettere a disposizione quindi delle informazioni dettagliate utili a quantificare il fabbisogno finanziario netto. Inoltre, il business plan è indispensabile per indicare la scelta delle fonti di finanziamento necessarie alla copertura del fabbisogno. Tutto questo serve come base per identificare le strategie finanziarie destinate ad aumentare il valore economico del capitale aziendale.
5. Reperire finanziamenti sotto forma di credito (prestiti, mutui ecc...) o di capitale di rischio (Private Equity, IPO, altri finanziamenti). Ogni nuova impresa necessita di capitali per partire e senza un Business Plan è impensabile presentarsi a potenziali finanziatori.
6. Promuovere i rapporti con possibili partner in joint venture e con clienti, fornitori e distributori.

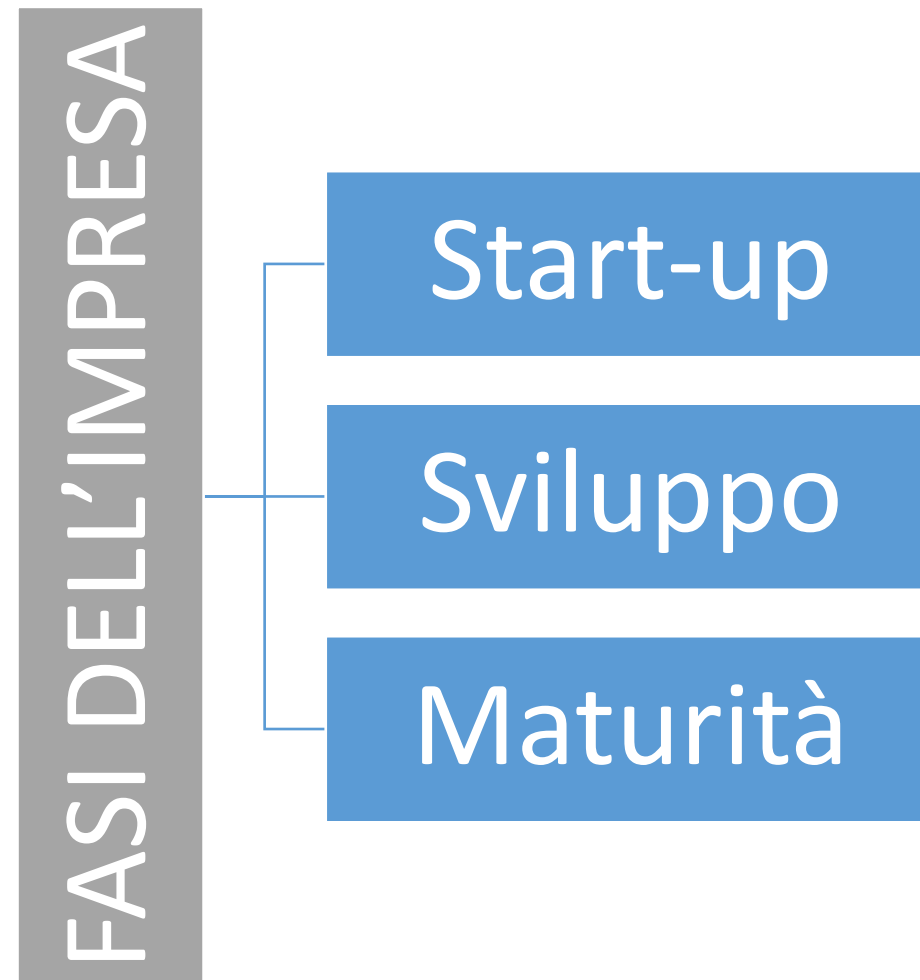
FINALITÀ DEL BUSINESS PLAN

Il Business Plan rappresenta quindi un processo ed un documento di gestione fondamentale per tutte le imprese. Vi sono però talmente tanti possibili settori, tante possibili imprese e tante possibili variabili che non è possibile proporre un modello standard di Business Plan. Quello che si può fare è identificare quali caratteristiche siano fondamentali per la sua redazione e quali siano le parti imprescindibili per una buona redazione del piano.

In particolare può essere diretto a scopi specifici quali:

- ❖ Business plan per reperire finanziamenti, quindi diretto a potenziali investitori;
- ❖ Business plan interno o strategico, quindi diretto al management interno o a consulenti.

Ogni impresa tendenzialmente attraversa 3 fasi nella sua vita:.





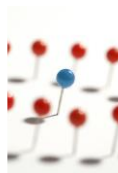
Descrizione sintetica del progetto



Profilo professionale dei soci



Descrizione del prodotto



Mercato di riferimento



Strategie di marketing



Produzione (tecnologie e processi produttivi se previsti)



Organizzazione



Approvvigionamenti (risorse impiegate - "fattori produttivi")



Piano economico-finanziario

Consigli:

Partire dal delineare i punti chiave del progetto, per ogni sezione, ovvero:

1. La tua identità

Cosa distingue il tuo progetto imprenditoriale dagli altri? Qual è il tuo obiettivo?

2. Quale problema intendi risolvere

In che modo sarai d'aiuto ai tuoi clienti?

3. La soluzione che offri

In quale modo andrai a risolvere il problema del cliente?

4. Il tuo cliente

Qual è il tuo cliente ideale?

5. La concorrenza

Chi sono i tuoi competitor, e come ti distinguerai da loro?

6. Canali di vendita

In che modo raggiungerai i tuoi clienti?

7. Strategia di Marketing

Come faranno i clienti a venire a conoscenza del tuo prodotto/servizio?

8. Il tuo team

Hai a disposizione le persone giuste?

9. Il tuo business model

10. Traguardi

11. Partner e risorse

Executive Summary

L'Executive Summary è infatti la parte più importante di un business plan, quella sezione che introduce il documento stesso, permettendo a chi legge di farsi un'idea del progetto. In questa parte viene descritta l'idea di business, la mission e la vision aziendali.

Il suo valore fondamentale sta nell'essere il primo elemento esaminato da un potenziale investitore. Si potrebbe paragonare, sminuendo, all'esegesi o all'introduzione di un romanzo che devono essere redatti per saper cogliere l'attenzione del lettore il quale se non soddisfatto potrebbe decidere di non completare la lettura.

E' importante quindi essere chiari, diretti ed avvincenti, arrivando subito al dunque.

L'Executive Summary conterrà gli elementi più rilevanti del piano e dovrà esporre in poche pagine la sua unicità e validità.

Caratteristiche dell'Executive Summary

1. Chiarire le fondamenta del piano
2. Spiegare le variazioni dei trends (andamenti) di crescita
3. Evitare gli slogan. (Un Business Plan non è una campagna pubblicitaria)
4. Essere sintetico ed esaustivo
5. Evitare affermazioni non supportate da dati reali
6. Concentrarsi sulla sostanza



Presidenza del Consiglio dei Ministri
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE



XENTRA
GIOVANI



ICARO CENTRO STUDI
RICERCA E FORMAZIONE

Contenuto dell'Executive Summary

Solitamente in un executive summary di ogni business plan che si rispetti vi sono degli elementi irrinunciabili:



1. La descrizione dell'impresa
2. La descrizione ed illustrazione dei prodotti o servizi
3. L'analisi del settore
4. L'analisi di mercato
5. La strategia di marketing
6. La struttura del management
7. Il piano di realizzazione o piano operativo
8. L'analisi finanziaria: capitali necessari e informazioni finanziarie

Executive summary per investitori

Se il business plan che si sta scrivendo ha lo scopo specifico di attrarre investimenti o prestiti sarà centrale specificare l'entità del finanziamento richiesto e, nel caso di un investimento, la percentuale di partecipazione di capitale offerto in cambio (i dettagli più profondi e tecnici potranno essere demandati in capitoli specifici).

Essere persuasivi è la nostra missione! L'esposizione deve stimolare il potenziale investitore a continuare la lettura e approfondire i singoli punti nei capitoli interni; ed infine convincerlo a investire e sposare l'idea di business.

Executive summary per un piano interno

Nel redigere un business plan per uso interno, operativo o strategico l'executive summary potrà essere scritto in maniera più asciutta e diretta.

Come è ovvio non sarà necessario invece ripetere le informazioni basilari relative al business, ai prodotti, al team di lavoro o altri dettagli superflui per l'uso interno.

Descrizione dell'impresa

Questa parte ha lo scopo di illustrare in modo puntuale la natura dell'impresa e descriverne le caratteristiche fondamentali partendo dalla mission (che non è mai semplicemente fare denaro) e passando dalla esposizione degli obiettivi di breve, medio e lungo termine, dei punti di forza e di debolezza e dei fattori di successo; fino ad arrivare, se necessarie e presenti, ad informazioni generali come: il tipo di società e data di costituzione, i cambiamenti passati e/o previsti della forma giuridica della società, gli investitori ed amministratori e l'organigramma.

Descrizione dell'impresa

Di seguito i punti che deve soddisfare questo capitolo del business plan:

- In quale settore opera l'azienda?
- Quali sono gli obiettivi della società?
- Quali sono i fattori critici di successo della società?
- Quali sono i successi già conseguiti ed i punti di forza della società?
- Quali sono le difficoltà ed i punti di debolezza?

Descrizione del prodotto servizio



Obbligatorio è specificare se i prodotti/servizi sono già esistenti e commercializzati, pronti per l'immissione sul mercato (indicando la data di lancio) o, nel caso in cui i prodotti siano in elaborazione (indicare il time to market). In questo capitolo si dovranno inoltre elencare le caratteristiche distintive del prodotto (es. marchio) o le possibili fonti di vantaggio competitivo che dovranno chiaramente essere dettagliatamente descritte.

Descrizione del prodotto servizio

In particolare si dovrà parlare e sottolineare quali sono:

- ✓ Caratteristiche fisiche del prodotto, utile includere come allegati opuscoli informativi, descrizioni dettagliate, disegni e/o fotografie;
- ✓ Finalità. Spiegare nel dettaglio le possibilità di impiego;
- ✓ Attrattive. Descrivere ciò che distingue il prodotto dell'impresa da quello degli altri;
- ✓ Evoluzione. Utile descrivere i passaggi evolutivi di sviluppo del prodotto e soprattutto le possibili evoluzioni future.

Descrizione del prodotto servizio(se l'impresa è già in fase di sviluppo)

Per quanto riguarda i prodotti o servizi attuali:

Il prodotto/servizio della società è coperto da forme legali di difesa della proprietà intellettuale (ad es. brevetto, marchi registrati, ecc.)?

Come si distingue da quello della concorrenza?

Quali vantaggi offre 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?

Sono ipotizzabili obsolescenze o possibili perdite di quote di mercato?

Quali sono i dettagli della produzione ed il mix di vendita di ciascun prodotto/servizio della società?

Descrizione del prodotto servizio (se l'impresa è già in fase di sviluppo)

Quali sono i listini e che politiche di prezzo sono previste e conseguentemente quali sono i costi ed il margine di profitto?

Com'è composto l'attuale portafoglio clienti (sia utenti diretti che finali)?

Quali sono i componenti (solo i componenti principali, non occorre entrare troppo in dettaglio)? Serve più che altro far comprendere la natura del prodotto e la dipendenza, se vigente, verso soggetti o risorse terze ed eventuali problemi attuali e/o futuri relativi alla fornitura dei suddetti componenti.

Spiegare la catena del valore della nostra offerta (necessario più che altro quando si parla di realtà o modelli di produzione/somministrazione particolarmente strutturati).

Quali sono i trends di vendita e di marginalità degli attuali prodotti?

Descrizione del prodotto servizio (se l'impresa è una start-up)

Parlando di prodotti o servizi futuri:

Sono in programma innovazioni?

In caso di risposta affermativa, quali sono i tempi di sviluppo previsti?

Quali sono i listini e che politiche di prezzo sono previste e conseguentemente quali sono i costi ed il margine di profitto?

In che modo si prevede che cambieranno il mix di vendita e la redditività globale?

Le innovazioni previste cambieranno sostanzialmente il posizionamento strategico e la catena del valore?

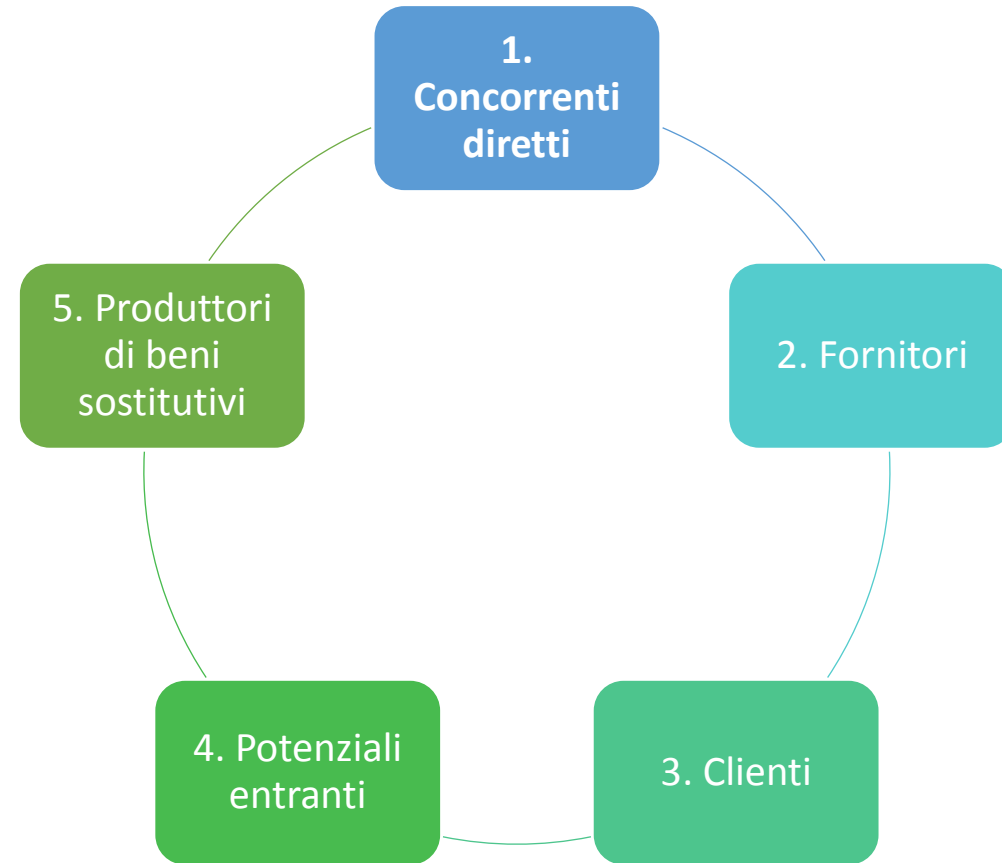
Analisi del settore

Effettuare un'analisi di settore consente di decidere in quali settori l'impresa opererà e come andrà a ripartire le risorse. L'analisi di settore permette inoltre di disegnare lo scenario nel quale l'azienda opera e definire i vantaggi competitivi, i fattori critici di successo e le principali minacce.

- Il settore è l'ambiente nel quale l'impresa andrà ad operare, ovvero quell'insieme di elementi che potranno influenzarne le scelte e i risultati, ovvero è l'ambiente determinato dall'azione dei 3 principali gruppi di attori con i quali la propria struttura dovrà interfacciarsi, ovvero i clienti, i fornitori e i concorrenti.
- L'individuazione dei segmenti di mercato da servire.

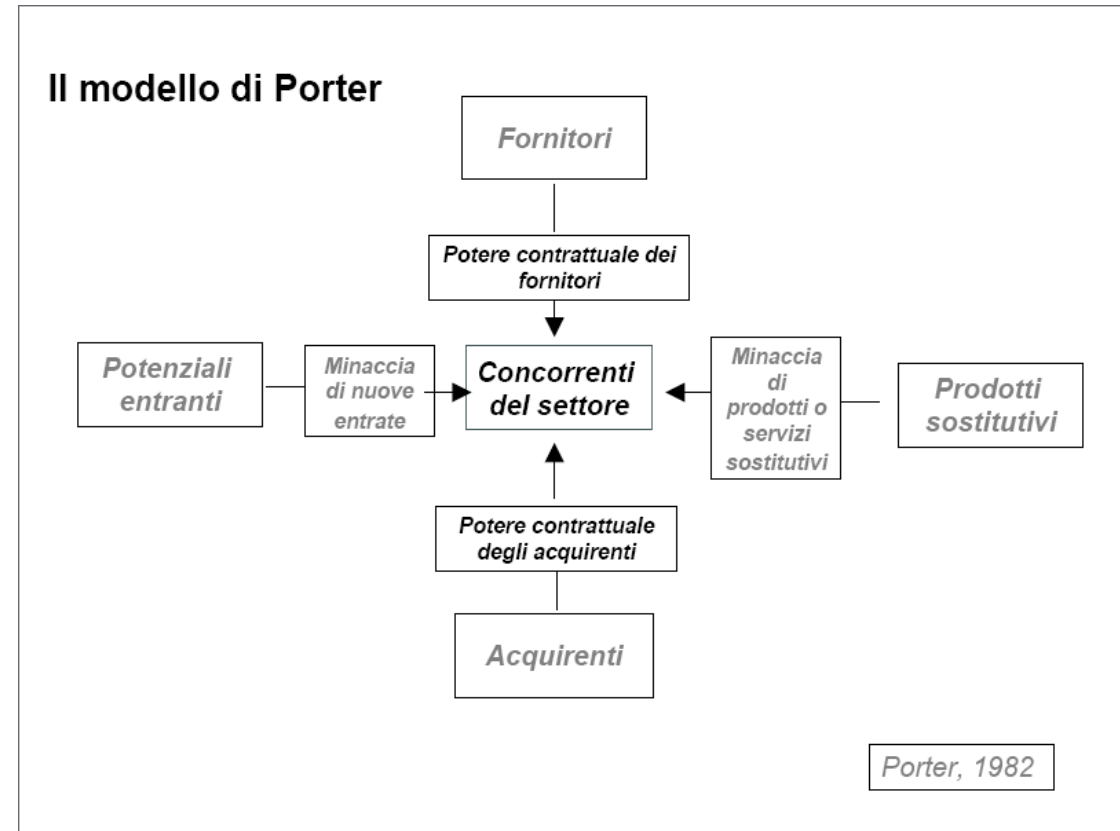
Modelli utilizzati nell'analisi del settore: Modello delle cinque forze competitive di Porter

Tale modello, anche detto analisi della concorrenza allargata, si propone di individuare le forze (e di studiarne intensità ed importanza) che operano nell'ambiente economico e che, con la loro azione, erodono la redditività a lungo termine delle imprese. Tali forze agiscono infatti con continuità, e, se non opportunamente monitorate e fronteggiate, portano alla perdita di competitività. Gli attori di tali forze sono:



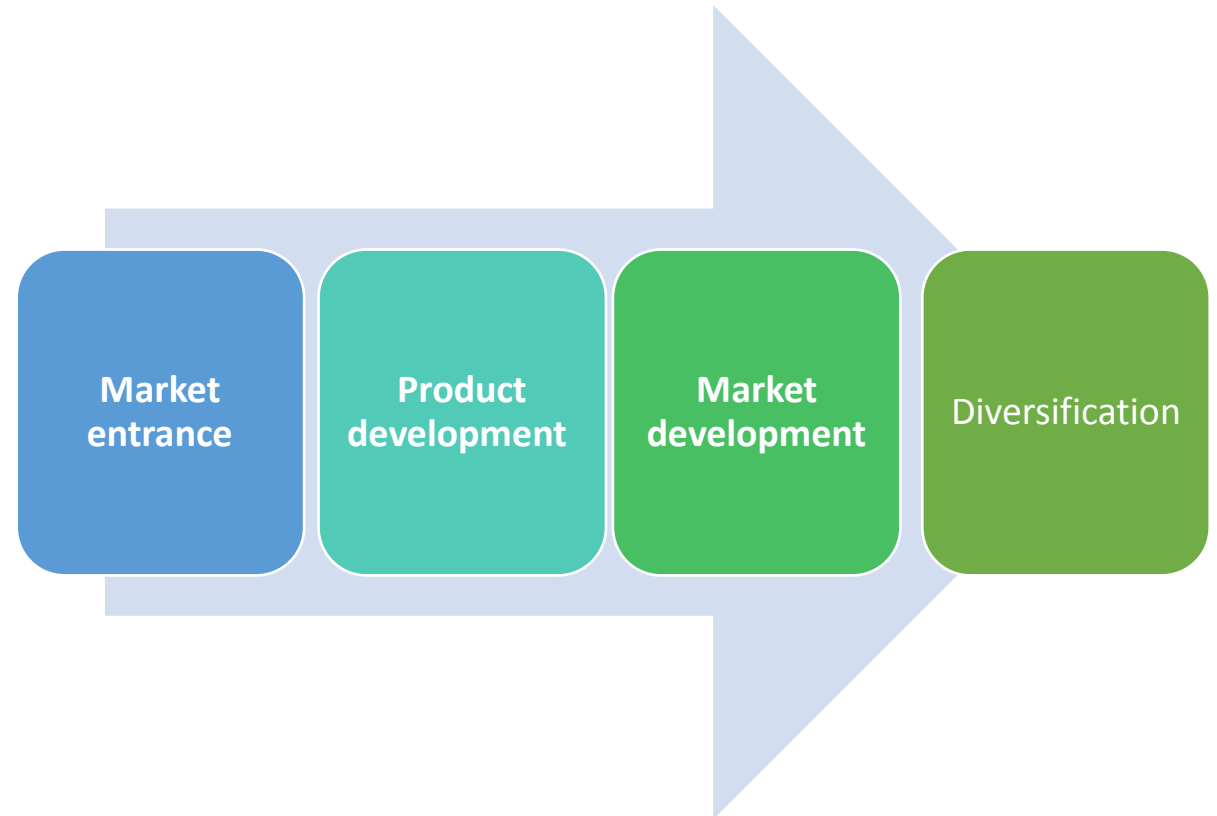
Modelli utilizzati nell'analisi del settore: Modello delle cinque forze competitive di Porter

L'analisi di queste forze permette all'impresa di ottenere un quadro completo sulla sua posizione competitiva, di prendere decisioni strategiche, di stabilire i comportamenti e atteggiamenti da adottare nei confronti di queste forze. Nel framework di Porter la capacità di un'azienda di ottenere risultati superiori alla media nel settore nel quale è inserita dipendono dunque dalla sua capacità di posizionarsi all'interno del settore e dall'effetto di queste 5 forze.



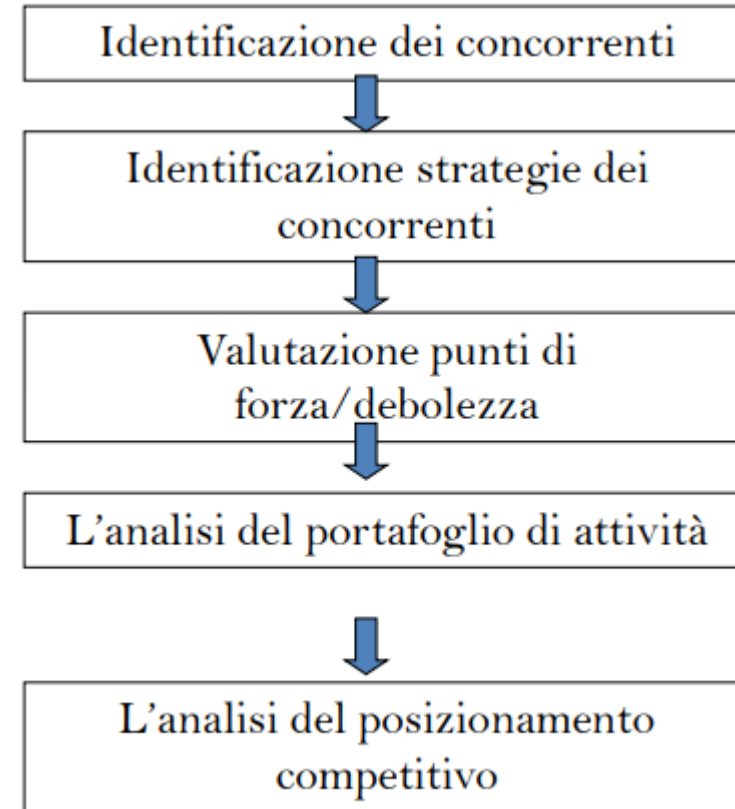
Modelli utilizzati nell'analisi mercato prodotto: la matrice di Ansoff

È uno strumento di marketing creato da Igor Ansoff. La matrice permette di determinare quattro strade per incrementare il proprio business, attraverso prodotti esistenti o di nuova concezione, in mercati esistenti o nuovi. Questo strumento aiuta le aziende a classificare le strategie di crescita intensiva e diversificativa e a valutare le implicazioni in termini di mutamento delle competenze necessarie per percorrere con successo i sentieri di crescita individuati. La matrice consiste di quattro strategie:



Analisi della concorrenza

La strategia competitiva si limita a definire lo schema di azione che consentirà all'impresa di competere efficacemente sul mercato: gli sforzi mirati a soddisfare i clienti, le manovre offensive e difensive in risposta all'azione dei rivali, le reazioni alle condizioni di mercato contingenti e le iniziative volte a rafforzare la posizione di mercato.



SWOT Analysis

È uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (Strengths), le debolezze (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba prendere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo.

Durante un'analisi SWOT:

- si definisce uno stato finale desiderato (o obiettivo);
- si definiscono i punti principali dell'analisi SWOT, che sono:
- punti di forza: le attribuzioni dell'organizzazione che sono utili a raggiungere l'obiettivo;
- debolezze: le attribuzioni dell'organizzazione che sono dannose per raggiungere l'obiettivo;
- opportunità: condizioni esterne che sono utili a raggiungere l'obiettivo;
- minacce: condizioni esterne che potrebbero recare danni alla performance;
- a partire dalla combinazione di questi punti sono definite le azioni da intraprendere per il raggiungimento dell'obiettivo

SWOT Analysis

La matrice SWOT si presenta nella seguente maniera:

Analisi SWOT	Qualità utili al conseguimento degli obiettivi	Qualità dannose al conseguimento degli obiettivi
Elementi interni (riconosciuti come costitutivi dell'organizzazione da analizzare)	Punti di forza	Punti di debolezza
Elementi esterni (riconosciuti nel contesto dell'organizzazione da analizzare)	Opportunità	Minacce

I responsabili stabiliscono se l'obiettivo è raggiungibile rispetto ad una data matrice SWOT. Se l'obiettivo non è raggiungibile, un diverso obiettivo deve essere selezionato e il processo ripetuto; se l'obiettivo sembra raggiungibile, le SWOT sono utilizzate come input per la generazione di possibili strategie creative, utilizzando le seguenti domande: come possiamo utilizzare e sfruttare ogni forza? Come possiamo migliorare ogni debolezza? Come si può sfruttare e beneficiare di ogni opportunità? come possiamo ridurre ciascuna delle minacce?

La strategia di marketing

La strategia di marketing altro non è che l'insieme delle linee guida lungo le quali l'azienda, nel medio-lungo periodo, vuole e deve procedere per conseguire e raggiungere gli obiettivi che ci si è posti.

Lo sviluppo di strategie di marketing comprende cinque fasi distinte:

1. Opportunità e segmentazione del mercato.

L'analisi delle opportunità viene effettuata mediante lo studio delle Cinque Forze di Porter (concorrenti diretti, fornitori, clienti, potenziali entranti, produttori sostitutivi) e la realizzazione di una dettagliata analisi SWOT. La segmentazione del mercato, invece, avviene considerando le variabili geografiche, demografiche, psicografiche e comportamentali del target.

2. Definizione del mercato obiettivo e selezione di clienti e prospect

che si è in grado di soddisfare al meglio. In base alle risorse messe a disposizione dall'impresa, dal ciclo di vita della produzione e dalle strategie di marketing aziendale dei concorrenti, dipende la scelta della strategia di definizione del mercato obiettivo da adottare, che può essere: marketing differenziato, marketing indifferenziato, marketing concentrato e micromarketing.

La strategia di marketing

3. Posizionamento del brand

Differenziare la propria offerta per ciascuno segmento e definire come e dove posizionarsi nel mercato del settore di appartenenza. Partendo dalla creazione di una value proposition unica, chiara e semplice, si deve raggiungere un brand positioning originale e riconoscibile agli occhi dei consumatori, i quali dovranno poi percepire le differenze con i competitor. È ideale impostare il posizionamento sul vantaggio competitivo.

4. Piano di marketing

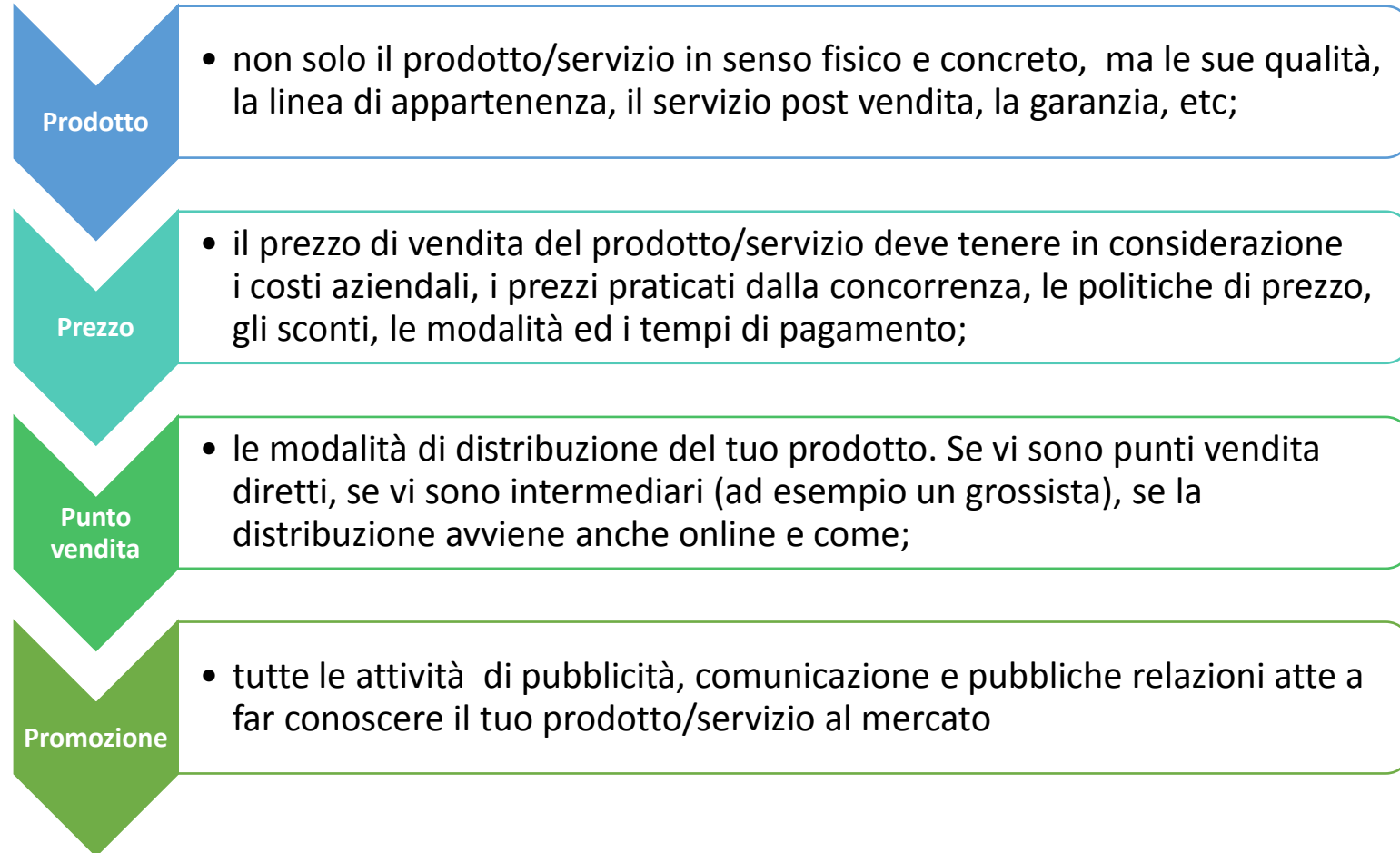
Definire le leve del marketing mix (prodotto, prezzo, punto vendita e distribuzione), per ciascun prodotto offerto sul mercato, determinandone tempi e modalità.

5. Controllo

Monitorare e misurare i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi prefissati, con l'attuazione della strategia di marketing ed eventualmente, optare per modificare, eliminare, aggiungere o migliorare le azioni di marketing, i contenuti e gli strumenti.

La strategia di marketing

Per definire le strategie che dovranno guidare le scelte aziendali sarà necessario ovviamente prendere in considerazione le analisi di settore e di mercato e andare quindi a definire le cosiddette leve del Marketing Mix:



La strategia di marketing

Sono considerate vincenti, le strategie di marketing capaci di:

- acquisire nuovi clienti;
- incrementare le conversioni e le vendite;
- incoraggiare i clienti all'acquisto;
- sostenere il lancio di nuovi prodotti, servizi e campagne pubblicitarie;
- raggiungere un posizionamento strategico del brand sul mercato;
- consolidare l'identità del brand e il tono di voce;
- rafforzare la fidelizzazione dei clienti;
- attività di comunicazione integrata.

La strategia di marketing

Sono considerate vincenti, le strategie di marketing capaci di:

- acquisire nuovi clienti;
- incrementare le conversioni e le vendite;
- incoraggiare i clienti all'acquisto;
- sostenere il lancio di nuovi prodotti, servizi e campagne pubblicitarie;
- raggiungere un posizionamento strategico del brand sul mercato;
- consolidare l'identità del brand e il tono di voce;
- rafforzare la fidelizzazione dei clienti;
- attività di comunicazione integrata.

La struttura del management

Qualsiasi sia l'impresa, indipendentemente dal settore di appartenenza o dalla sua grandezza, sono le persone che fanno la differenza. La migliore idea di business può risultare totalmente fallimentare se amministrata da manager non all'altezza. Ugualmente la presenza di un management solido e preparato è assolutamente fondamentale anche agli occhi di potenziali investitori che spesso valutano le proposte che ricevono non sull'idea o sul prodotto, ma sulle qualità e capacità del team che deve svilupparle.

La struttura del management

I requisiti che deve possedere il team affinché la serie di interrelazioni che la contraddistinguono siano efficienti per il raggiungimento degli obiettivi sono:

- lo scopo comune ed una visione armonica verso l'obiettivo prefissato;
- il numero, il tipo e le caratteristiche dei singoli membri, devono essere funzionali all'obiettivo, in termini di adeguatezza;
- devono aver definiti precisamente compiti e competenze, essere inquadrati gerarchicamente e avere una norma chiara per il mantenimento dell'insieme dei rapporti costituiti..

La struttura del management

Le tre fasi che portano alla composizione del capitolo dedicato alla struttura del management sono:

1. Identificazione delle funzioni;
2. Indicazione di caratteristiche e competenze;
3. Presentazione delle persone.

La Definizione di organizzazione e struttura sono utili ad individuare le funzioni svolte dai vari collaboratori con le rispettive responsabilità. Rispetto a questo si dettaglierà la parte riguardante la parte personale, ovvero il management con i cv relativi, individuando la persona giusta per ogni singolo ruolo.

La struttura del management: Identificazione delle funzioni

La prima fase del lavoro riguarda l'identificazione delle funzioni aziendali in base all'attività che vogliamo svolgere; ad esempio:

- **Produzione:** si occupa dell'individuazione della tecnologia più idonea e controllare ad esempio le macchine e la struttura garante del processo di lavorazione;
- **Approvvigionamento:** garantisce la sicurezza degli acquisti delle materie prime e di tutto ciò che è necessario alla produzione, definendo scorte e tempi di acquisto;
- **Marketing:** definisce ed illustra le strategie dell'impresa e mette in relazione prodotti/servizi con il mercato individuandone le opportunità, studiando e applicando le mosse necessarie a coglierle;
- **Vendita:** non limitata alla mera questione commerciale e di distribuzione ma comprendente la parte di assistenza al cliente nella fase post-vendita;
- **Ricerca e sviluppo:** l'assicurazione del vantaggio competitivo continuo attraverso l'individuazione periodica di nuovi processi e nuovi prodotti.

La struttura del management: Indicazione di caratteristiche e competenze

La seconda fase consiste nell'individuare le caratteristiche e le competenze di ogni funzione, spiegandone il perché, chiarendo così dei criteri di selezione. Specificare eventualmente, un probabile ampliamento dell'organico nel futuro e le motivazioni.

Potrebbe essere utile nel caso in cui la struttura dell'impresa fosse particolarmente strutturata, presentarne un organigramma che ne espliciti l'organizzazione.

La struttura del management: Presentazione delle persone.

Sarà utile una breve presentazione dei curricula dei componenti chiave del management e della proprietà: titoli di studio, specializzazioni, esperienza (compresi precedenti incarichi). Importante indicare sinteticamente i successi conseguiti, se significativi, per l'impresa in questione. Potrebbe essere necessario in alcuni casi dilungarsi in presentazioni più dettagliate, in questo caso è meglio che queste vengano inserite in appendice al business plan.

Ovviamente la scelta migliore è dare risalto ad esperienze e competenze utili a ridurre il rischio tipicamente associato all'attività di impresa, soprattutto se si parla di start up o società in rapido sviluppo, sacrificando magari parti dei curricula personali meno inerenti anche se non meno prestigiose.

Il piano di realizzazione o piano operativo

Il piano di realizzazione o piano operativo esprime nei dettagli sistemi e modalità di realizzazione dei propri prodotti o di fornitura dei propri servizi. In pratica è il punto in cui si cerca di definire il passaggio dalla teoria alla pratica dimostrando di avere le competenze per portare l'idea e la vision alla loro effettiva realizzazione.

Il piano operativo prende in considerazione i processi giornalieri o meglio tutti i processi che si possono definire a breve termine e gli obiettivi generali ovvero le “pietre miliari” a cui si punta nel medio e lungo periodo che verranno utilizzate come benchmark per la verifica del successo dell'idea di business.

Il piano di realizzazione o piano operativo

Essenziale in questa parte del business plan è fornire con la dovuta dovizia di particolari una descrizione di problemi e soluzioni relative a:

- ☐ Organizzazione pratica e procedurale del lavoro
- ☐ Organizzazione pratica e procedurale del capitale investito nei processi di produzione
- ☐ Organizzazione pratica e procedurale degli approvvigionamenti delle materie prime
- ☐ Tecniche produttive e di fornitura utilizzate
- ☐ Politiche adottate con la forza vendita
- ☐ Politiche adottate con i fornitori

Il piano di realizzazione o piano operativo: Sviluppo del prodotto

Gli aspetti pratici da considerare nella redazione di questa porzione del business plan sono:

Grado di fattibilità: è necessario verificare e possibilmente documentare il gap che divide l'idea o il progetto dal prodotto finale;

Limiti di linguaggio: ricordarsi sempre la vera funzione del business plan, se necessario è meglio inserire prospetti, progetti o documenti tecnici in appendice;

Curricola: a volte è meglio una descrizione minuziosa dei curricula dei ricercatori che non della ricerca stessa, efficienza e capacità sono spesso più significativi di mille spiegazioni.

Il piano di realizzazione o piano operativo: Produzione

Nello stilare la descrizione delle risorse e dei processi che compongono le attività produttive si deve tenere solo due accortezze:

Previsione dei flussi di cassa: è essenziale che questa previsione sia il più possibile precisa in modo da verificare la possibilità o meno di pagare le risorse mese per mese;

Previsione delle possibilità di ampliamento: necessaria a prevedere possibili aumenti di risorse finanziarie necessarie alla vita aziendale e alla scalabilità del modello di business.

Il piano di realizzazione o piano operativo: Assistenza post-vendita

In mercati sempre più competitivi ha assunto sempre maggiore rilevanza il servizio offerto al cliente rispetto al prezzo come vettore della scelta da parte dei consumatori. Dedicare una cura particolare a tutto ciò che riguarda la assistenza fornita al cliente dopo l'acquisto può essere necessario in questi casi.

Importante tenere conto di alcuni aspetti:

1. Internalizzare o esternalizzare
2. Fidelizzazione

Il piano di realizzazione o piano operativo: Fattori di influenza esterni

Questa sezione serve a far luce sulle possibili influenze esterne rilevanti che possano colpire, compromettere o modificare:

Risorse produttive: costi di materiale e manodopera;

Clienti: cambiamenti nelle abitudini di consumo o nei bisogni;

Innovazioni tecnologiche: effetti dell'avanzamento tecnologico e potenziali contromosse;

Normative: novità normative che potrebbero colpire direttamente o meno il nostro business.

L'analisi finanziaria: capitali necessari e informazioni finanziarie

Uno dei punti più dolenti quando si studia come fare un business plan è senza alcun dubbio il capitolo dedicato all'analisi finanziaria.

Questa parte del business plan cerca essenzialmente di dare risposta ad una serie di domande chiave:

Quanto costa avviare l'impresa descritta nel business plan?

Ci auto-finanziamo oppure cerchiamo fonti di finanziamento?

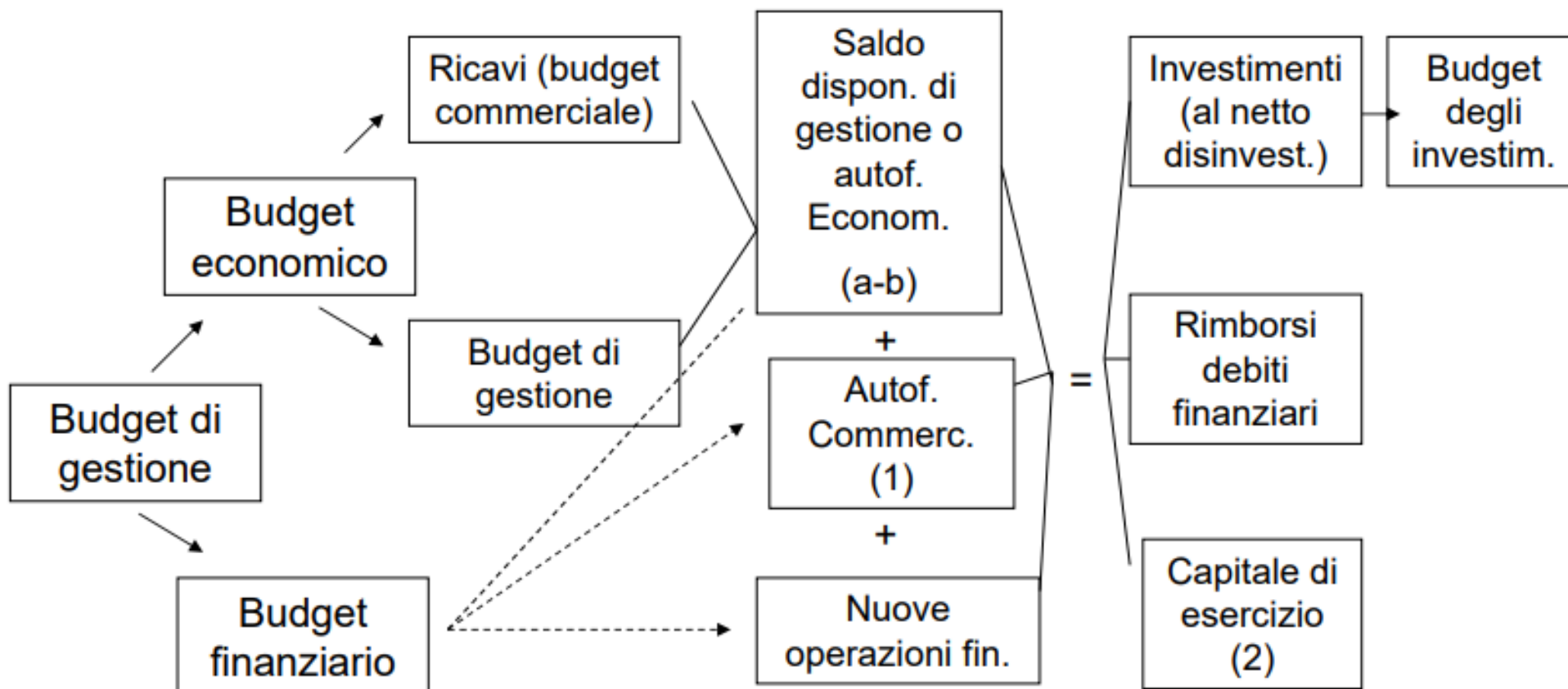
In quanto tempo rientreremo e ripagheremo i finanziatori?

Quali sono i piani di ammortamento dei macchinari e a quanto ammontano?

Tutti i rifornimenti per l'azienda come verranno pagati e in quali modalità?

Il nostro cliente tipo come e quando pagherà?

L'analisi finanziaria: Piano economico finanziario



L'analisi finanziaria: Prospetto Fonti e Impieghi

FABBISOGNI	
• investimenti (netti)	
• finanza (rimborso quote cap. mutui)	
• variazione scorte	
• capitale di esercizio (C>D)	
TOTALE FABBISOGNI	<u>(A)</u>
COPERTURE	
Autofinanziamento interno: (B)	
• economico (-)	
• commerciale (D>C) (-)	
Totale coperture	<u>(B)</u>
Fabbisogno finanziario netto	<u>(A-B)</u>
↓ Finanziamenti esterni Soddisfatto attraverso	
• credito	
• A.C.	

L'analisi finanziaria: indicatori

Struttura finanziaria

Ha lo scopo di dare un'indicazione quantitativa dell'elasticità degli investimenti, del grado di indebitamento e della solidità del capitale sociale

Situazione finanziaria

La situazione finanziaria viene intesa come attitudine a fronteggiare le uscite imposte dallo svolgimento della gestione e come capacità di disporre in ogni istante dei mezzi di pagamento necessari per la gestione medesima

L'analisi finanziaria: bilanci previsionali

CONTO ECONOMICO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ricavi da vendite e servizi	1.238.000	1.300.000	1.200.000	1.400.000	1.200.000	1.500.000
Variazione rimanenze prodotti finiti e semilavorati	8.000	6.781	-16.712	11.506	-18.082	27.123
Incremento immobilizzazioni immateriali per lavori interni		1.000	2.000	3.000	4.000	5.000
Incremento immobilizzazioni materiali per lavori interni		2.000	3.000	4.000	5.000	6.000
Totale incremento immobilizzazioni per lavori interni	5.000	3.000	5.000	7.000	9.000	11.000
Plusvalenze di natura non finanziaria		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Altri ricavi e proventi diversi da plusvalenze		10.000	20.000	30.000	40.000	50.000
Altri ricavi e proventi	25.000	14.000	24.000	34.000	44.000	54.000
VALORE DELLA PRODUZIONE	1.276.000	1.323.781	1.212.288	1.452.506	1.234.918	1.592.123
incidenza materie prime e merci (%)	54	53	52	51	52	48
Acquisto materie prime e merci	667.000	708.317	610.807	751.085	591.466	780.179
Variazione materie prime e merci	-6.000	14.133	-7.103	27.647	-27.811	41.880
incidenza servizi (%)	23	24	25	26	25	24
Acquisto servizi	289.000	313.627	295.822	366.992	295.480	366.510
Godimento di beni di terzi	24.000	30.000	25.000	30.000	25.000	30.000
Minusvalenze di natura non finanziaria		0	0	0	0	0
Oneri diversi di gestione diversi da minusvalenze		30.000	25.000	20.000	15.000	10.000
Oneri diversi di gestione	36.000	30.000	25.000	20.000	15.000	10.000
VALORE AGGIUNTO	254.000	255.970	248.556	312.076	280.161	447.314

L'analisi finanziaria: bilanci previsionali

CONTO ECONOMICO

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ricavi da vendite e servizi	1.238.000	1.300.000	1.200.000	1.400.000	1.200.000	1.500.000
Variazione rimanenze prodotti finiti e semilavorati	8.000	6.781	-16.712	11.506	-18.082	27.123
Incremento immobilizzazioni immateriali per lavori interni		1.000	2.000	3.000	4.000	5.000
Incremento immobilizzazioni materiali per lavori interni		2.000	3.000	4.000	5.000	6.000
Totale incremento immobilizzazioni per lavori interni	5.000	3.000	5.000	7.000	9.000	11.000
Plusvalenze di natura non finanziaria		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Altri ricavi e proventi diversi da plusvalenze		10.000	20.000	30.000	40.000	50.000
Altri ricavi e proventi	25.000	14.000	24.000	34.000	44.000	54.000
VALORE DELLA PRODUZIONE	1.276.000	1.323.781	1.212.288	1.452.506	1.234.918	1.592.123
incidenza materie prime e merci (%)	54	53	52	51	52	48
Acquisto materie prime e merci	667.000	708.317	610.807	751.085	591.466	780.179
Variazione materie prime e merci	-6.000	14.133	-7.103	27.647	-27.811	41.880
incidenza servizi (%)	23	24	25	26	25	24
Acquisto servizi	289.000	313.627	295.822	366.992	295.480	366.510
Godimento di beni di terzi	24.000	30.000	25.000	30.000	25.000	30.000
Minusvalenze di natura non finanziaria		0	0	0	0	0
Oneri diversi di gestione diversi da minusvalenze		30.000	25.000	20.000	15.000	10.000
Oneri diversi di gestione	36.000	30.000	25.000	20.000	15.000	10.000
VALORE AGGIUNTO	254.000	255.970	248.556	312.076	280.161	447.314

Numero dipendenti	3	6	7	6	5	6
Costo medio dipendenti	46.667	30.000	35.000	30.000	35.000	30.000
Costo del personale	140.000	180.000	245.000	180.000	175.000	180.000
MARGINE OPERATIVO LORDO	114.000	75.970	3.556	132.076	105.161	267.314
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	8.000	8.400	9.100	10.100	11.400	13.000
Ammortamento immobilizzazioni materiali	28.000	28.500	29.300	30.400	31.800	33.500
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni	2.000					
Accantonamenti per rischi	3.000	5.000	10.000	15.000	10.000	5.000
Percentuale svalutazione crediti verso clienti (%)	1	2	3	4	5	6
Svalutazioni crediti verso clienti	4.000	6.865	9.386	14.413	15.643	23.765
REDDITO OPERATIVO	69.000	27.205	-54.230	62.163	36.318	192.049
GESTIONE FINANZIARIA						
Plusvalenze da alienazione		0	6.000	0	3.000	0
Interessi attivi		40	0	0	0	0
Altri proventi finanziari (dividendi da partecipazioni, ecc...)		20.000	21.000	22.000	23.000	24.000
Proventi da partecipazioni e altri proventi finanziari	19.000	20.040	27.000	22.000	26.000	24.000
Minusvalenze da alienazione		6.000	0	3.000	0	3.000
Interessi su debiti finanziari oltre l'esercizio		11.350	17.850	17.723	15.749	19.779
Interessi su debiti finanziari entro l'esercizio		17.163	16.580	22.110	15.804	15.674
Interessi e oneri finanziari	20.000	34.513	34.430	42.833	31.553	38.453
Utili e perdite su cambi	-2.000					
Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie	-8.000					

V Giornata: Elementi di analisi, progettazione e rendicontazione di un progetto d'investimento – parte II

- ✓ Il Business plan
- ✓ Metodi per la valutazione del progetto (VAN, TIR, indice di Reddittività)
- ✓ Come strutturare e valutare una Partnership

Indici di capital budgeting

VAN = sommatoria dei flussi di cassa
attualizzati al netto dell'esborso iniziale

TIR = tasso di rendimento che consente di avere
 $VAN = 0$

PAY BACK TIME = tempo in cui la sommatoria dei
flussi di cassa pareggia l'investimento iniziale

Indici di capital budgeting: Valore Attuale Netto

È una metodologia tramite cui si definisce il valore attuale (in italiano abbreviato VAN, in inglese NPV da Net Present Value, con simbolo w) di una serie attesa di flussi di cassa non solo sommandoli contabilmente, ma attualizzandoli sulla base del tasso di rendimento (costo opportunità dei mezzi propri).

$$w = \sum_{k=0}^n \frac{C_k}{(1+c)^k} \longrightarrow (W_0 + C_0) + \frac{C_1}{(1+c)} + \dots + \frac{C_n}{(1+c)^n}$$

Indici di capital budgeting: Valore Attuale Netto

Immaginiamo di voler lanciare un progetto di start-up nel 2017, e di dover a tal fine sostenere un investimento complessivo di € 200.000, di cui € 100.000 da subito e la rimanente parte nei due anni successivi. Immaginiamo inoltre di finanziare gli investimenti in parte con capitale proprio (€ 50.000 versati nel 2017) ed in parte mediante finanziamento bancario (€ 120.000) erogato anch'esso nel corso del primo anno di attività. Prevediamo infine che l'attività cominci fin dal 2017 a generare profitti e che quindi il fabbisogno residuo per la realizzazione degli investimenti venga coperto proprio dalle risorse generate dall'attività corrente.

Indici di capital budgeting: Valore Attuale Netto

	2017	2018	2019	2020	2021
	€	€	€	€	€
+/- Ebit	50.000	130.000	160.000	90.000	50.000
- Imposte figurative	(16.160)	(42.016)	(51.712)	(29.088)	(16.160)
+/- Nopat	33.840	87.984	108.288	60.912	33.840
+ Ammortamento Accantonamenti e Tfr	0	0	0	0	0
Flusso di cassa operativo lordo	33.840	87.984	108.288	60.912	33.840
Variazione CCN	10.477	4.846	(18.646)	(26.468)	13.048
Flusso di cassa della gestione corrente	44.317	92.830	89.642	34.444	46.888
+/- Investimenti / Disinvestimenti	(100.000)	(50.000)	(50.000)	0	0
Flusso di Cassa Operativo	(55.683)	42.830	39.642	34.444	46.888
+/- Proventi/Oneri straordinari	0	0	0	0	0
+ Proventi finanziari	0	0	0	0	0
+/- Partecipazioni e titoli	0	0	0	0	0
+/- Equity	50.000	0	0	0	0
+/- Finanziamento soci	0	0	0	0	0

Indici di capital budgeting: Valore Attuale Netto

	2017	2018	2019	2020	2021
	€	€	€	€	€
+/- Ebit	50.000	130.000	160.000	90.000	50.000
- Imposte figurative	(16.160)	(42.016)	(51.712)	(29.088)	(16.160)
+/- Nopat	33.840	87.984	108.288	60.912	33.840
+ Ammortamento Accantonamenti e Tfr	0	0	0	0	0
Flusso di cassa operativo lordo	33.840	87.984	108.288	60.912	33.840
Variazione CCN	10.477	4.846	(18.646)	(26.468)	13.048
Flusso di cassa della gestione corrente	44.317	92.830	89.642	34.444	46.888
+/- Investimenti / Disinvestimenti	(100.000)	(50.000)	(50.000)	0	0
Flusso di Cassa Operativo	(55.683)	42.830	39.642	34.444	46.888
+/- Proventi/Oneri straordinari	0	0	0	0	0
+ Proventi finanziari	0	0	0	0	0
+/- Partecipazioni e titoli	0	0	0	0	0
+/- Equity	50.000	0	0	0	0
+/- Finanziamento soci	0	0	0	0	0

Indici di capital budgeting: Valore Attuale Netto

	2017	2018	2019	2020	2021
	€	€	€	€	€
+/- Ebit	50.000	130.000	160.000	90.000	50.000
- Imposte figurative	(16.160)	(42.016)	(51.712)	(29.088)	(16.160)
+/- Nopat	33.840	87.984	108.288	60.912	33.840
+ Ammortamento Accantonamenti e Tfr	0	0	0	0	0
Flusso di cassa operativo lordo	33.840	87.984	108.288	60.912	33.840
Variazione CCN	10.477	4.846	(18.646)	(26.468)	13.048
Flusso di cassa della gestione corrente	44.317	92.830	89.642	34.444	46.888
+/- Investimenti / Disinvestimenti	(100.000)	(50.000)	(50.000)	0	0
Flusso di Cassa Operativo	(55.683)	42.830	39.642	34.444	46.888
+/- Proventi/Oneri straordinari	0	0	0	0	0
+ Proventi finanziari	0	0	0	0	0
+/- Partecipazioni e titoli	0	0	0	0	0
+/- Equity	50.000	0	0	0	0
+/- Finanziamento soci	0	0	0	0	0

Indici di capital budgeting: Valore Attuale Netto

	2017	2018	2019	2020	2021
	€	€	€	€	€
+/- Ebit	50.000	130.000	160.000	90.000	50.000
- Imposte figurative	(16.160)	(42.016)	(51.712)	(29.088)	(16.160)
+/- Nopat	33.840	87.984	108.288	60.912	33.840
+ Ammortamento Accantonamenti e Tfr	0	0	0	0	0
Flusso di cassa operativo lordo	33.840	87.984	108.288	60.912	33.840
Variazione CCN	10.477	4.846	(18.646)	(26.468)	13.048
Flusso di cassa della gestione corrente	44.317	92.830	89.642	34.444	46.888
+/- Investimenti / Disinvestimenti	(100.000)	(50.000)	(50.000)	0	0
Flusso di Cassa Operativo	(55.683)	42.830	39.642	34.444	46.888
+/- Proventi/Oneri straordinari	0	0	0	0	0
+ Proventi finanziari	0	0	0	0	0
+/- Partecipazioni e titoli	0	0	0	0	0
+/- Equity	50.000	0	0	0	0
+/- Finanziamento soci	0	0	0	0	0

Indici di capital budgeting: Valore Attuale Netto

	2017	2018	2019	2020	2021
	€	€	€	€	€
+/- Ebit	50.000	130.000	160.000	90.000	50.000
- Imposte figurative	(16.160)	(42.016)	(51.712)	(29.088)	(16.160)
+/- Nopat	33.840	87.984	108.288	60.912	33.840
+ Ammortamento Accantonamenti e Tfr	0	0	0	0	0
Flusso di cassa operativo lordo	33.840	87.984	108.288	60.912	33.840
Variazione CCN	10.477	4.846	(18.646)	(26.468)	13.048
Flusso di cassa della gestione corrente	44.317	92.830	89.642	34.444	46.888
+/- Investimenti / Disinvestimenti	(100.000)	(50.000)	(50.000)	0	0
Flusso di Cassa Operativo	(55.683)	42.830	39.642	34.444	46.888
+/- Proventi/Oneri straordinari	0	0	0	0	0
+ Proventi finanziari	0	0	0	0	0
+/- Partecipazioni e titoli	0	0	0	0	0
+/- Equity	50.000	0	0	0	0
+/- Finanziamento soci	0	0	0	0	0

Indici di capital budgeting: Valore Attuale Netto

	2017	2018	2019	2020	2021
	€	€	€	€	€
+/- Ebit	50.000	130.000	160.000	90.000	50.000
- Imposte figurative	(16.160)	(42.016)	(51.712)	(29.088)	(16.160)
+/- Nopat	33.840	87.984	108.288	60.912	33.840
+ Ammortamento Accantonamenti e Tfr	0	0	0	0	0
Flusso di cassa operativo lordo	33.840	87.984	108.288	60.912	33.840
Variazione CCN	10.477	4.846	(18.646)	(26.468)	13.048
Flusso di cassa della gestione corrente	44.317	92.830	89.642	34.444	46.888
+/- Investimenti / Disinvestimenti	(100.000)	(50.000)	(50.000)	0	0
Flusso di Cassa Operativo	(55.683)	42.830	39.642	34.444	46.888
+/- Proventi/Oneri straordinari	0	0	0	0	0
+ Proventi finanziari	0	0	0	0	0
+/- Partecipazioni e titoli	0	0	0	0	0
+/- Equity	50.000	0	0	0	0
+/- Finanziamento soci	0	0	0	0	0

Indici di capital budgeting: Valore Attuale Netto

Date	01/01/2017	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
Flussi di cassa operativi	-100.000	44.317	42.830	39.642	34.444	46.888

Tasso di attualizzazione Rappresenta il costo medio del capitale che l'impresa paga a tutti i suoi investitori, azionisti e creditori.

$$VAN = (W_0 + C_0) + \frac{C_1}{(1+c)} + \dots + \frac{C_n}{(1+c)^n} = FCO_0 + \frac{FCO_1}{(1+WACC)} + \frac{FCO_2}{(1+WACC)^2} + \frac{FCO_3}{(1+WACC)^3} + \dots$$

$$= -100.000 + \frac{44.317}{1,12} + \frac{42.830}{(1,12)^2} + \frac{39.642}{(1,12)^3} + \frac{34.444}{(1,12)^4} + \frac{46.888}{(1,12)^5} = € 50.424$$

Indici di capital budgeting: Tasso Interno di Rendimento

È il tasso della legge esponenziale che rende equa un'attività finanziaria.

In generale, un progetto andrebbe perseguito quando il TIR risulta essere maggiore del MARR (minimum attractive rate of return) che coincide col tasso di rendimento normalmente ottenuto dall'azienda.

Matematicamente il TIR è definito come il tasso di attualizzazione i che rende il valore attuale netto di una serie di flussi di cassa pari a zero,

$$VAN = CF_0 + \frac{CF_1}{1+i} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+i)^n} = 0$$

ovvero:

$$[1] \quad \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} = 0$$

Tasso di attualizzazione

Il tasso i rappresenta il costo massimo finanziario (debito e capitale) che l'azienda può assumere in relazione a un determinato progetto.

Un progetto di investimento risulta finanziabile e quindi conveniente se il TIR risulti superiore al costo opportunità del capitale.

V Giornata: Elementi di analisi, progettazione e rendicontazione di un progetto d'investimento – parte II

- ✓ Il Business plan
- ✓ Metodi per la valutazione del progetto (VAN, TIR, indice di Reddittività)
- ✓ Come strutturare e valutare una Partnership

Come strutturare e valutare una Partnership

È importante costituire efficaci partnership oggi per le PMI perché oltre ad acquisire Know How e collaborazioni commerciali è possibile avvalersi di professionisti detti providers che apportano modifiche o migliorie a prodotti di altri, o coloro che offrono prodotti propri per creare nuove soluzioni congiunte.

Per valutare una partnership è importante chiedersi:

- 1. È in crescita o in espansione?** La forza contrattuale di un Partner rispetto all'altro è data da un lato dagli obiettivi e dall'altro dalla capacità di rispondere alle esigenze dell'altro. Un Partner in crescita trae vantaggio dal legame con un'Impresa più strutturata; al contrario, l'Impresa strutturata trae vantaggio da un Partner in crescita se sussistono alcuni elementi come l'innovazione, il vantaggio competitivo, la strategia di comunicazione, ecc.
- 2. Produce reddito o genera risorse?** La valutazione di un Partner dipende anche dall'apporto che questi è in grado di dare all'altro. Sempre in relazione agli obiettivi aziendali dell'Impresa, sarà possibile inquadrarlo come un aiuto alla produzione o un fattore d'incremento del fatturato. Gli obiettivi della partnership non devono essere definitivi e perentori, ma consentono una mappatura chiara di quello che il Partner può o non può fare per la nostra Impresa.

Come strutturare e valutare una Partnership

Per valutare il guadagno, tutti i Partners devono poter trarre vantaggio dalla collaborazione. Il bilanciamento e l'equilibrio nei guadagni sono oggi strumenti fondamentali per allontanare collaboratori in malafede e per garantire la buona riuscita della collaborazione. Se il guadagno di un partner è meno probabile, se lo scopo della collaborazione è di ingannare l'altro, se le parti e i loro apporti non sono in equilibrio, il contratto di partnership non produrrà nessuno dei guadagni per i quali è stato stipulato. Obiettivi chiari e contratti che rispecchiano le volontà reali delle parti faranno da guida a tutto il processo di collaborazione.

Come in tutti i processi aziendali, anche la contrattualistica e i processi legali richiedono un aggiornamento costante rispetto alle nuove tecnologie e alle nuove tendenze. I modelli tradizionali e le strategie d'Impresa non armonizzate ad uno schema legale moderno, fluido e organizzato possono ostacolare l'Impresa, soprattutto se innovativa.

Le difficoltà di armonizzare gli standard normativi applicabili ai rapporti tra imprese da parte delle Istituzioni nazionali producono, soprattutto nel mercato internazionale, conflitti di giurisdizione e disparità tra i contraenti. Pur essendo modelli riconosciuti e quindi testati e sicuri, non consentono di aprirsi facilmente a nuovi canali di mercato o avvicinare nuovi Partner, non favorendo la collaborazione e l'approccio al mercato in forma di Network.

Grazie per l'attenzione!
Alla prossima lezione