

# Come costruire un Business Plan/Piano industriale

- Introduzione al Business Plan
- Come analizzare un Business Plan

# Business Plan: cosa è ed a cosa serve

## Cosa è

- Documento che sintetizza i contenuti, le caratteristiche e le attese future di un'iniziativa, un progetto o una attività
- Può riguardare l'intera azienda, parte di essa o progetti specifici

## A cosa serve

- Lanciare una nuova iniziativa
- Farsi prestare dei soldi
- Vendere o acquistare un'azienda o parte di essa
- Come strumento per individuare obiettivi e controllare degli andamenti/performance

# Chi lo usa e perchè

Quale è l'obiettivo

Spiegare un progetto  
da sottoporre

Chi lo usa

...internamente  
all'azienda

...a terze parti...

Lancio di nuovi  
prodotti/mercati

Nuovi  
investimenti

Spiegazioni  
agli azionisti

Nuovo socio  
industriale o  
finanziario

Venture  
Capital

Banche (per  
finanziamenti)

- Come strumento per individuare obiettivi e controllare degli andamenti/performance

# L'indice tipo del Business Plan

- Execuytive Summary e Overview Societaria
- Il settore di riferimento dell'azienda
- L'ambiente competitivo
- La strategia realizzata
- L'action Plan alla base degli obiettivi attesi
- Le proiezioni economico finanziarie
- Allegati

---

Focus sull'esterno

---

Focus sull'interno

---

Focus sui numeri

# L'indice del Business Plan – situazioni tipiche

## USO ESTERNO

- Executive Summary e Overview societaria
- Il settore di riferimento dell'azienda
- L'ambiente competitivo
- La strategia realizzata
- L'action Plan alla base degli obiettivi attesi
- Le proiezioni economico-finanziarie
- Allegati

ESEMPLIFICATIVO

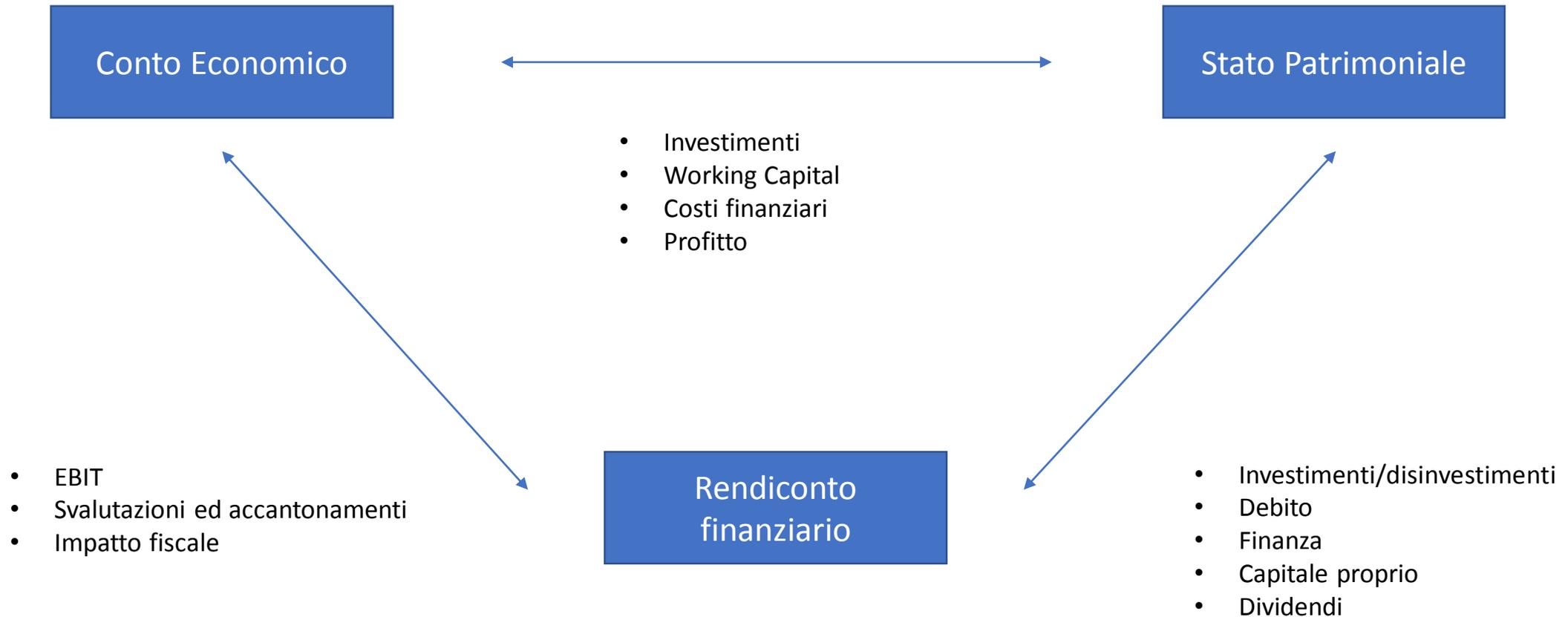
## USO INTERNO

- Le assunzioni e Prospetti di sintesi
- A volte presentati solo i Prospetti di sintesi

## Come analizzare un Business Plan

- I ricavi
- I costi operativi
- Gli investimenti
- Il capitale circolante
- La sostenibilità finanziaria

# I link fra i Prospetti di sintesi



# L'analisi del conto economico

A cosa serve

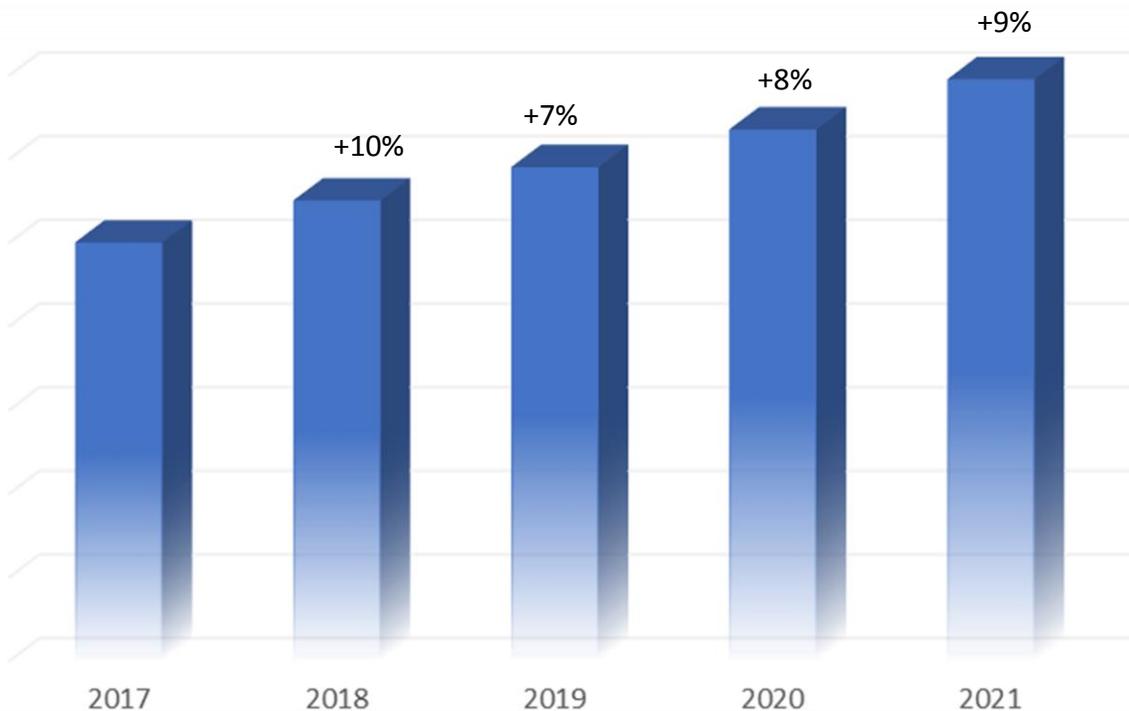
- Misurare i ritorni e/o le perdite economiche della società in un certo periodo di tempo
  - Individuare come la società sta performando dal punto di vista delle vendite e dei costi
- 

Con quali  
strumenti

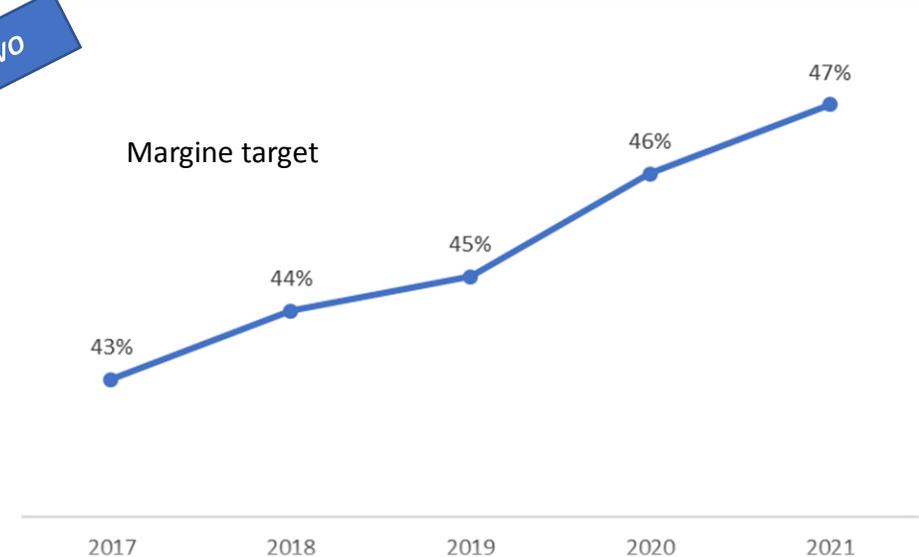
- Conto economico gestionale
- Conto economico percentuale
- Analisi dei trend

# La logica di costruzione – approccio top-down

- I ricavi totali annuali futuri sono stimati come percentuale di crescita dell'anno precedente e non esiste il dettaglio dei ricavi
- I costi sono determinati come differenza tra i ricavi target ed il margine target e non esiste il dettaglio dei costi diretti o delle assunzioni alla base della loro formazione

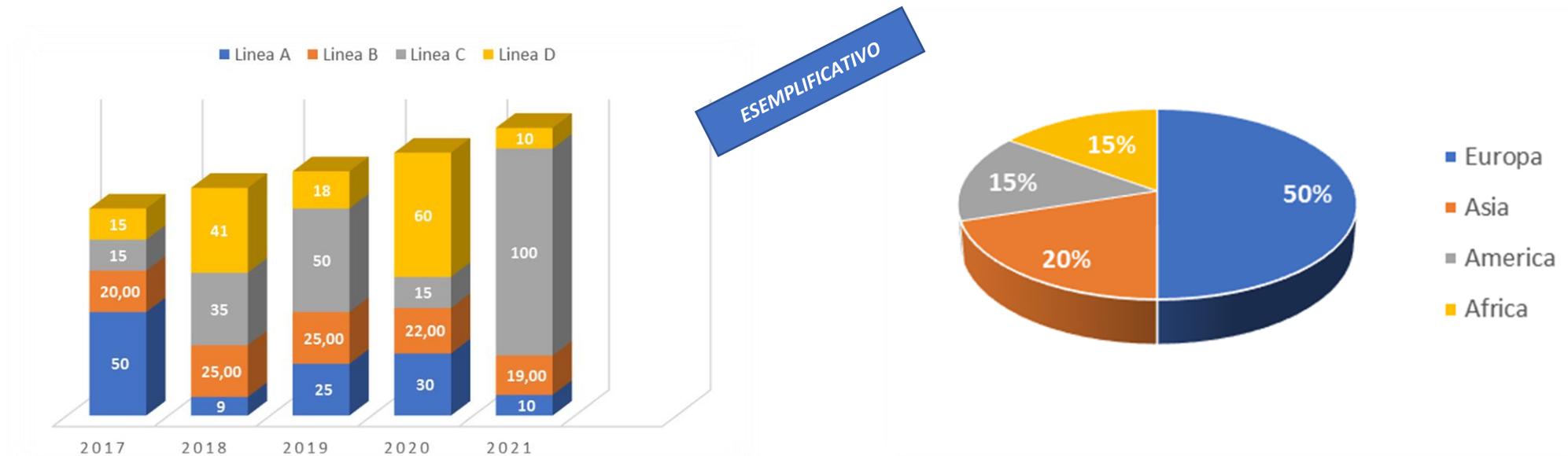


ESEMPLIFICATIVO



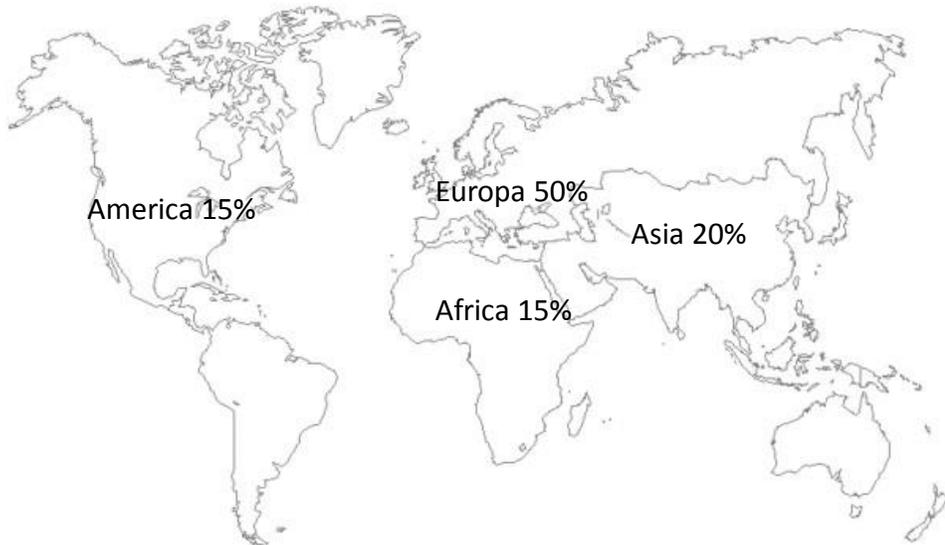
# La logica di costruzione – approccio bottom-up

- I ricavi futuri sono la somma di linee di ricavo (categorie di prodotto, aree geografiche, unità produttive)
- Le variabili rilevanti possono essere le famiglie di prodotto e/o i mercati geografici di sbocco...



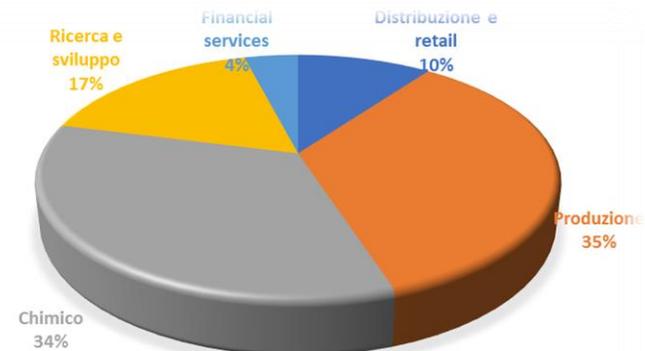
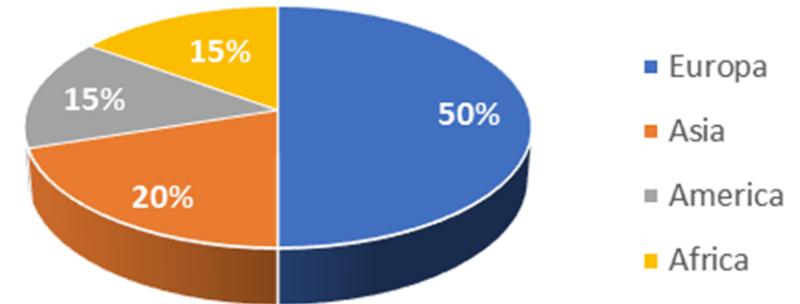
# Il confronto con il mercato

- In quale mercato opera l'azienda?



ESEMPLIFICATIVO

- Le variabili rilevanti possono essere le famiglie di prodotto e/o i mercati geografici di sbocco, nonché i mercati target dell'azienda...



# Attrattività del settore

Minaccia di **nuovi entranti nel mercato**: proporzionale alla redditività del settore e ridotta in presenza di barriere quali:

- Fabbisogno di capitale
- Economie di scala
- Vantaggi assoluti di costo
- Differenziazione di prodotto
- Accesso ai canali di distribuzione
- Norme e regolamenti
- Relazioni

Quali impatti in termini di volumi e prezzi unitari di vendita?

Potere degli **acquirenti**:

- Sensibilità al prezzo
- Costo del prodotto rispetto al costo totale
- Differenziazione del prodotto/identità marchio
- Concorrenza tra gli acquirenti
- Profittabilità acquirenti

Potere contrattuale

- Dimensione e concentrazione degli acquirenti
- Volume degli acquirenti
- Costi di sostituzione degli acquirenti vs. Aziende.

Quali impatti in termini di prezzi unitari di vendita?

Quali impatti in termini di volumi e prezzi unitari di vendita?

Affermazione di prodotti sostitutivi, diversi per tecnologie impiegate o modalità di realizzazione, rappresenta una minaccia correlata alla propensione degli acquirenti alla sostituzione.

Potere dei fornitori:

- Differenziazione dell'input/input sostitutivi
- Concorrenza tra i fornitori
- Criticità degli input

Potere contrattuale

- Dimensione e concentrazione dei fornitori e dimensione relativa rispetto agli acquirenti
- Costi di sostituzione dei fornitori
- Bbla

Quali impatti in termini di costi unitari di acquisto?

# Mappatura del settore e della azienda

La mappatura di settore in cui opera l'azienda e delle attività della stessa serve per evidenziare quali attività sono interne e quali sono esternalizzate ed individuare la tipologia di costi



# Analisi del conto economico

	2017		2018		2019	
	€/K	%	€/K	%	€/K	%
<b>Ricavi</b>	<b>526,0</b>	<b>100%</b>	<b>655,3</b>	<b>100%</b>	<b>668,2</b>	<b>100%</b>
Costo del venduto	- 224,8	-43%	- 265,4	-41%	- 253,2	-38%
<b>Margine Lordo</b>	<b>301,2</b>	<b>57%</b>	<b>389,9</b>	<b>59%</b>	<b>415,0</b>	<b>62%</b>
Costi di vendita e pubblicità	- 135,7	-26%	- 161,1	-25%	- 190,0	-28%
Costi amministrativi	- 117,0	-22%	- 153,0	-23%	- 152,0	-23%
<b>EBITDA</b>	<b>48,5</b>	<b>9%</b>	<b>75,8</b>	<b>12%</b>	<b>73,0</b>	<b>11%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	- 27,0	-5%	- 42,6	-7%	- 104,0	-16%
<b>EBITDA</b>	<b>21,5</b>	<b>4%</b>	<b>33,2</b>	<b>5%</b>	<b>31,0</b>	<b>-5%</b>
Gestione Finanziaria	- 16,0	-3%	- 25,0	-4%	- 37,5	-6%
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>5,5</b>	<b>1%</b>	<b>8,2</b>	<b>1%</b>	<b>68,5</b>	<b>-10%</b>
Impatto fiscale	- 0,1	0%	- 0,1	0%	- 1,7	0%
<b>Reddito/(Perdita) del periodo</b>	<b>5,4</b>	<b>1%</b>	<b>8,1</b>	<b>1%</b>	<b>70,2</b>	<b>-11%</b>

- Perché si riduce il costo del venduto?
- Per quale ragione aumentano i costi di vendita e pubblicità?
- Sono previsti nuovi investimenti?

ESEMPLIFICATIVO

Occorre sempre spiegare la dinamica del personale, specialmente di quello considerato chiave.

- Sono previsti piani di riorganizzazione?
- È previsto l'inserimento di nuove funzioni chiave?

# Analisi di stato patrimoniale

Analizzare lo stato patrimoniale significa:

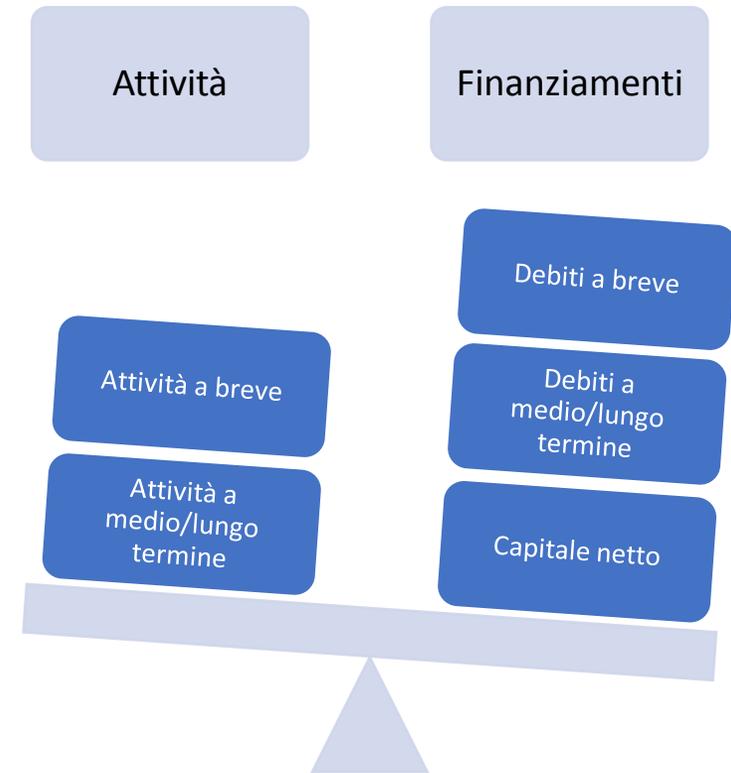
- Valutare l'attivo fisso con impiego pluriennale in immobili, stabilimenti, impianti, investimenti finanziari, brevetti, ecc...
- Analizzare il capitale circolante netto (crediti verso clienti, magazzino, debiti verso fornitori,...)
- Ed esaminare l'evolversi delle altre poste di bilancio (ratei, risconti, fondi,...)
- Ed il patrimonio netto

Serve a:

- Monitorare l'andamento de capitale circolante e degli investimenti
- Capire qual è la struttura finanziaria dell'azienda

Strumenti

- Struttura di stato patrimoniale
- Analisi per indici



# Analizzare un business plan

Analizzare un business plan significa:

- Valutare l'attendibilità delle assunzioni
  - Compatibilità con le dinamiche del contesto di mercato e competitivo
  - Confrontabilità con i dati storici
  - Viabilità dei dati previsionali
- Verificare la coerenza interna del piano
  - Realizzabilità dell'action plan
  - Esistenza di nessi causali tra action plan e dati economici, patrimoniali e finanziari
- Esaminare la sostenibilità finanziaria del piano
  - Capacità dei flussi di cassa attesi di coprire il fabbisogno di investimenti
  - Capacità di reperire eventuali fonti di finanziamento durante il periodo di piano

*Le stesse verifiche di coerenza dovrebbero essere adottate anche da chi costruisce il piano*

# Le «insidie» nella preparazione di un BP

- i. Tecniche di consolidamento non chiare
- ii. Salto eccessivo nel budget di primo anno
- iii. Sottostima degli investimenti di mantenimento
- iv. Sottostima dell'effetto sulla profittabilità derivante dalla probabile reazione dei competitor
- v. Sottostima di costi centrali connessi con il percorso di crescita
- vi. Capacità di trasferire l'inflazione sui prezzi dei prodotti
- vii. Sottostima del costo connesso alla difesa della quota di mercato
- viii. Mancata considerazione del fattore ciclicità
- ix. Sovrastima delle economie di scala negli acquisti
- x. Mancata considerazione delle inefficienze
- xi. Crescita indifferenziata tra nuovi e vecchi business
- xii. Capitale circolante sottostimato
- xiii. Effetti sui fabbisogni di cassa trascurati
- xiv. Tasso di crescita previsto più alto di quello degli anni precedenti
- xv. False prospettive di crescita dell'efficienza