

***Il Business Plan, documento essenziale per lo
sviluppo e la crescita dell'impresa***

Sintesi del nostro punto di vista

Preparare il *Business Plan*

Sintesi del nostro punto di vista

- o La preparazione del *Business Plan* è un momento fondamentale per lo sviluppo e la crescita dell'impresa
 - Il *Business Plan* è un documento articolato e complesso che descrive (sia in termini quantitativi che qualitativi) chi è l'impresa, in che arena competitiva opera, cosa ha fatto nel passato, cosa pensa di fare nel futuro e con che risultati attesi
- o I destinatari del *Business Plan* sono la proprietà, gli amministratori, i controllori, i finanziatori e i partners
 - A seconda del destinatario il *Business Plan* ha un diverso obiettivo e una diversa chiave di lettura
- o Sostenibilità finanziaria, attendibilità e coerenza delle ipotesi sono i “requisiti di base” di ogni *Business Plan*
- o Il *Business Plan* non è semplicemente un insieme di “calcoli matematici”; è un documento strutturato e completo di informazioni sia storiche che prospettiche, di illustrazioni qualitative e di proiezioni economico-finanziarie
- o I principali capitoli del *Business Plan* sono: l'Executive Summary, Il Profilo della Società, il Mercato di Riferimento, Risultati Storici e Posizionamento Competitivo, La Strategia e il Piano d'azione, Proiezioni economico, finanziarie, patrimoniali

La preparazione del *Business Plan* è un momento fondamentale per lo sviluppo e la crescita dell'impresa

*Il piano industriale (o **Business Plan**), è il documento che illustra in termini qualitativi e quantitativi le intenzioni del management relative alle strategie competitive dell'azienda, le azioni che saranno realizzate per il raggiungimento degli obiettivi strategici e soprattutto diffonde la stima dei risultati attesi. Il piano è redatto inquadrando l'azienda all'interno del suo settore di appartenenza e dell'ambiente competitivo, con una descrizione dettagliata del management e della compagine societaria*

Fonte: Borsa Italiana, Guida al Piano Industriale

*La predisposizione del **Business Plan** 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 ma anche stabilire importanti accordi commerciali con partners (clienti, fornitori, distributori).*

Fonte: AIFI, Guida al Business Plan

Il *Business Plan* è un documento articolato e complesso che descrive (sia in termini quantitativi che qualitativi) chi è l'impresa, in che arena competitiva opera, cosa ha fatto nel passato, cosa pensa di fare nel futuro e con che risultati attesi

I destinatari del *Business Plan* sono la proprietà, gli amministratori, i controllori, i finanziatori e i partners

Destinatari del Business Plan

Obiettivo

Proprietà	Imprenditore / Soci	<ul style="list-style-type: none">o Condividere chiaramente lo “stato dell’arte” e gli obiettivi futuri (dove andiamo, come, quando e con che risultati)
Amministratori / Controllori	Management Organi di controllo Organizzazioni Sindacali	<ul style="list-style-type: none">o Fotografare lo “stato dell’arte” del mercato e della concorrenzao Definire il percorso da seguire e le <i>milestones</i> da raggiungereo Condividere ruoli, responsabilità e tempi
Finanziatori / Partner	Istituti di Credito Fornitori Clienti Potenziali Investitori	<ul style="list-style-type: none">o Fornire un inquadramento preciso della società nel suo mercato di riferimentoo Illustrare la strategia per il futuro, il percorso da seguire e le <i>milestones</i> da raggiungereo Ottenere credito / rafforzare il rapporto fiduciario con i partner

A seconda del destinatario il *Business Plan* ha un diverso obiettivo e una diversa chiave di lettura

Sostenibilità finanziaria, attendibilità e coerenza delle ipotesi sono i “requisiti di base” di ogni *Business Plan*

Sono tre i “requisiti di base” che devono essere rispettati in ogni *Business Plan*

Sostenibilità Finanziaria

- o il Piano deve essere “finanziariamente sostenibile”; in altri termini, le previsioni economico-finanziarie del Piano devono mostrare che i fabbisogni finanziari previsti sono correttamente “coperti” da fonti finanziarie ragionevolmente ipotizzabili nelle forme tecniche e nei tempi necessari

Attendibilità / Fondatezza delle ipotesi

- o il Piano deve essere formulato sulla base di ipotesi realistiche e giustificabili e i risultati attesi devono apparire “ragionevolmente conseguibili” (sulla base dell’andamento storico e dell’evoluzione attesa del mercato e dei concorrenti)
 - *Confrontabilità con i risultati storici*
 - quanto più i risultati prospettici differiscono da quelli passati e quanto più sono ambiziosi gli obiettivi di piano, tanto più sarà necessario proporre elementi a sostegno della loro credibilità
 - *Compatibilità con le dinamiche del contesto competitivo* (l’andamento della domanda e delle quote di mercato, tendenze in atto nei bisogni dei consumatori, il comportamento dei concorrenti, struttura e cambiamenti dei canali distributivi e dei rapporti di fornitura, il contesto normativo, tecnologico, sociale e ambientale)
 - *Visibilità dei dati previsionali*
 - possibilità di intravedere il formarsi dei dati preventivati (ad esempio, proiezioni sui primi dati consuntivi dell’esercizio in corso, su ordini già in portafoglio, su vendite da effettuare a clienti con cui esistono relazioni, ...)

Coerenza tra le diverse ipotesi e il contesto di riferimento

- o Il Piano può definirsi coerente se esistono i nessi causali tra le intenzioni strategiche, il Piano d’azioni operative e le ipotesi poste a fondamento delle proiezioni economico-finanziarie
- o Un’altra dimensione del requisito della coerenza riguarda la realizzabilità del piano d’azioni operative (la compatibilità delle azioni pianificate con la tempistica proposta e con le risorse (umane, organizzative e tecnologiche) attuali e prospettiche di cui l’azienda dispone e si doterà

Elementi qualitativi oltre che proiezioni numeriche prospettiche sono essenziali in ogni *Business Plan*

Elementi essenziali e qualificanti

- o Il *Business Plan* si basa su elementi sia qualitativi sia quantitativi che non possono essere separati senza pregiudicarne la fondatezza
 - senza un'adeguata presentazione della società e dei risultati storici, del contesto di riferimento (struttura del mercato, concorrenti, clienti, fornitori, clienti, catena del valore) e illustrazione della strategia e del piano d'azioni le proiezioni economico-finanziari appaiono come delle semplici estrapolazioni matematiche la cui credibilità non è in alcun modo verificabile

Il *Business Plan* non è semplicemente un insieme di “calcoli matematici”; è un documento strutturato e completo di informazioni sia storiche che prospettiche, di illustrazioni qualitative e di proiezioni economico-finanziarie

I “principali capitoli” del Business Plan

- 1 **Executive Summary**
 - o Sintesi (1/2 pagine) dei “principali messaggi” delle pagine seguenti
 - 2 **Profilo della Società**
 - 3 **Il mercato di riferimento**
 - 4 **Risultati Storici e Posizionamento Competitivo**
 - 5 **La Strategia e il Piano d'azione**
 - 6 **Proiezioni economico, finanziarie, patrimoniali**
- o Presentazione della società, della sua storia, dei suoi soci (con particolare enfasi sulla storia imprenditoriale) e del management, del contesto competitivo nel quale si trova a competere, dei principali concorrenti, dei principali trend in atto, dei risultati storici (sia quantitativi, che in termini di “obiettivi raggiunti”)
 - o Presentazione della strategia per il futuro, del piano d'azione operativo per realizzarla e dei risultati economico-finanziari e patrimoniali attesi) con dettaglio delle singole ipotesi alla base delle proiezioni matematiche

“Società, mercato e risultati storici”, “Strategia, Piano d’azione e proiezioni” sono i principali capitoli (1/2)

ILLUSTRATIVA
E NON
ESAUSTIVA

Sintesi

1

Executive Summary

- o E' la sintesi dei “messaggi chiave” presentati nei capitoli seguenti
 - Deve contenere i principali messaggi di ciascuno dei capitoli seguenti
 - Deve essere leggibile “in qualche minuto” e consentire di comprendere l’intera struttura del Piano

2

Profilo della Società

- o E' la presentazione della Società, dei suoi azionisti e del management
 - Deve contenere la storia della società, la descrizione del “*core business*” e dei principali prodotti / servizi, il modello di business, la struttura produttiva / distributiva
 - Deve contenere la descrizione della proprietà, la storia imprenditoriale, l’eventuale appartenenza a un “gruppo”
 - Deve contenere la descrizione dell’organizzazione e il profilo dei manager chiave

3

Il mercato di riferimento

- o E' la presentazione del mercato nel quale la società opera e compete
 - Deve contenere la descrizione del mercato, l’illustrazione dei trend storici, dei principali fatti che hanno influito sul mercato nel passato, dei principali trend attesi per il futuro, delle opportunità e delle minacce
 - Deve contenere la presentazione dei principali concorrenti della società (descrizione, risultati storici, quote di mercato, punti di forza / debolezza)

4

Risultati Storici e Posizionamento Competitivo

- o E' la presentazione dei risultati storici della società nel suo mercato di riferimento
 - Deve contenere l’illustrazione (qualitativa e quantitativa) dei risultati storici e dei principali fatti che hanno influito sulle performance del passato
 - Deve contenere la descrizione dei punti di forza e di debolezza della società, anche con riferimento ai suoi concorrenti e al suo mercato di riferimento

Società, mercato e risultati storici

“Società, mercato e risultati storici”, “Strategia, Piano d’azione e proiezioni” sono i principali capitoli (2/2)

ILLUSTRATIVA
E NON
ESAUSTIVA

5

La Strategia e il Piano d’azione

- o E’ il capitolo “centrale” del Business Plan nel quale vengono presentate le scelte strategiche dell’impresa per i prossimi 3/5 esercizi e le azioni operative programmate per raggiungere gli obiettivi prefissati
 - Deve contenere la descrizione delle scelte di posizionamento per i prossimi anni in termini di prodotti / servizi, posizionamento di prezzo, target di clienti, aree geografiche in cui operare, canali distributivi, strategia di marketing
 - Devono essere chiaramente descritti i “vantaggi competitivi” dell’impresa rispetto ai concorrenti
 - Deve essere illustrato dettagliatamente il piano di azioni operative attraverso le quali dare attuazione al progetto strategico (attività, tempi, investimenti e responsabilità)

6

Proiezioni economico, finanziarie, patrimoniali

- o E’ il capitolo “quantitativo” del *Business Plan* che sintetizza “in numeri” i risultati attesi al raggiungimento degli obiettivi strategici che ci si è posti
 - Deve contenere un prospetto di conto economico (riclassificato in ottica gestionale), un prospetto di rendiconto finanziario (che evidenzi la generazione / assorbimento di cassa per tipologia di attività) e un prospetto di stato patrimoniale (riclassificato al capitale investito netto)
 - Deve contenere un elenco delle ipotesi sottostanti l’evoluzione delle singole poste economiche, finanziarie e patrimoniali (coerenti al progetto strategico e al piano di azioni operative illustrate nel capitolo precedente)