

Allegato D

Demo a supporto della produzione delle informazioni relative al progetto imprenditoriale

Documento di supporto alla presentazione dell'idea imprenditoriale

Milano, 18/12/2009

Indice

1	Premessa	4
2	Scopo del documento	5
3	Struttura del Business Plan.....	6
3.1	Executive summary	6
3.2	Il/i soggetto/i proponente/i.....	7
3.3	L'idea imprenditoriale	8
3.4	L'analisi esterna.....	9
3.4.1	L'analisi del mercato di riferimento.....	9
3.4.2	L'analisi del settore.....	9
3.5	L'analisi interna	11
3.5.1	Il piano operativo.....	11
3.5.2	Il piano di marketing	11
3.5.3	Il team manageriale	12
3.6	Il piano finanziario	12
3.7	Le proiezioni economico/finanziarie	12
3.7.1	Allegato 1	14
3.7.2	Allegato 2	15
3.7.3	Allegato 3	16

1 Premessa

La fase di presentazione di un'idea imprenditoriale ai potenziali investitori/partner finanziari, rappresenta, senza alcun dubbio, un momento cruciale per la nascita di una futura impresa. Molte sono, infatti, le possibilità di business che non nascono perché il soggetto proponente non riesce a reperire sul mercato le risorse necessarie per mettere in pratica la propria intuizione/invenzione.

Per questo motivo, il primo compito a cui è chiamato il potenziale imprenditore è quello di strutturare un Business Plan, o piano aziendale, che, da un lato, metta in luce le caratteristiche peculiari e le potenzialità di crescita della propria idea di business, e, dall'altro, consenta ai potenziali investitori di valutare in modo corretto la proposta pervenuta al fine di scegliere, tra le numerose richieste, la migliore idea da finanziare e supportare all'interno di un percorso graduale di crescita.

2 Scopo del documento

Lo scopo del presente documento è di fornire linee guida per supportare il soggetto proponente l'idea imprenditoriale nella stesura di un Business Plan coerente con le tecniche di valutazione utilizzate dalle più importanti *merchant bank* internazionali e dai principali operatori di *private equity* e *venture capital* attivi sul mercato.

3 Struttura del Business Plan

Esistono alcuni “principi generali” che il soggetto proponente dovrebbe seguire nella stesura del Business Plan di presentazione della propria idea imprenditoriale. Il rispetto di tali “principi” consente, da un lato, di aiutare l'imprenditore nello strutturare in maniera logica e lineare, evitando il rischio di tralasciare qualche informazione indispensabile per permettere una corretta valutazione da parte dei possibili investitori, la presentazione della propria idea; dall'altro, consente ai futuri partner finanziari di effettuare il proprio investimento avendo effettuato, in maniera approfondita e consapevole, la propria attività di selezione.

Per tutte queste ragioni, un Business Plan completo dovrebbe sviluppare i seguenti elementi:

- Executive Summary o sintesi dell'operazione
- Il/i soggetto/i proponenti
- L'idea imprenditoriale
- L'analisi esterna (analisi del mercato e del settore di riferimento)
- L'analisi interna (piano operativo, strategia di marketing, team manageriale)
- Il piano finanziario
- Le proiezioni economico/finanziarie

Il contenuto specifico di ciascun elemento verrà spiegato e sviluppato nel corso del documento.

3.1 Executive summary

L'Executive Summary, o sintesi dell'operazione, è fondamentale in quanto risulta essere il primo elemento esaminato dai possibili investitori i quali, spesso, anche in base al suo contenuto, decidono se proseguire o meno nella lettura del documento.

L'Executive Summary, rappresentando una overview dell'intera idea imprenditoriale, deve, quindi, contenere gli elementi più rilevanti del piano e deve spiegare, all'interno di poche pagine (al massimo 2/3), quali sono i motivi principali che rendono l'idea di business unica.

Per questo motivo, l'Executive Summary dovrebbe riportare in modo chiaro e preciso le informazioni di maggior rilievo a proposito dell'idea imprenditoriale e i vantaggi offerti all'investitore. In particolare, questa sezione dovrà contenere alcune brevi considerazioni circa i seguenti punti:

1. Il/i soggetto/i proponente/i

Chi è/sono?

Che esperienza professionale ha/hanno maturato?

Quali sono i suoi/loro punti di forza?

Quali sono le sue/loro aspettative future?

...?

2. L'idea imprenditoriale

Qual è l'intuizione imprenditoriale proposta?

Si tratta di un prodotto? Di un servizio?

Di che tipologia di prodotto/servizio si tratta?

È un prodotto/servizio innovativo?

Quali caratteristiche lo distinguono dalla concorrenza:

o Prezzo?

o Qualità?

...?

3. L'analisi esterna

Qual è il mercato di riferimento?

Che trend presenta tale mercato?

Qual è il settore di appartenenza?

Quali sono le dimensioni attuali?

Quali sono i principali competitors?

Quali sono le tendenze, le prospettive di crescita futura?

...?

4. L'analisi interna

Qual è il piano operativo individuato?

Che strategia di marketing si pensa di adottare?

...?

5. L'area economico/finanziaria e strategica

A quanto ammontano i capitali necessari per porre in essere l'idea?

Qual è il piano industriale?

Quali sono i prospetti economico, patrimoniali e finanziari?

...?

3.2 Il/i soggetto/i proponente/i

Questa sezione è dedicata alla descrizione approfondita del soggetto, o soggetti, nel caso di più proponenti, che si rivolgono all'investitore istituzionale per ottenere il sostegno necessario al fine di sviluppare la propria idea di business.

In particolare, oltre alle basilari informazioni anagrafiche e professionali, il soggetto interessato dovrebbe fornire anche informazioni circa il proprio "sforzo" economico e lavorativo nello sviluppo dell'idea imprenditoriale presentata, oltre ad un'analisi delle proprie caratteristiche/competenze e delle aspettative future.

In particolare, volendo fornire delle linee guida generali nella stesura della presente sezione, il potenziale imprenditore è chiamato a specificare:

- a. I propri dati anagrafici
- b. Il proprio percorso formativo (studi universitari, master o particolari corsi di formazione e/o specializzazione, ecc.)

- c. Il proprio percorso professionale (le esperienze lavorative maturate, eventuali precedenti attività imprenditoriali, ecc.)
- d. La propria disponibilità finanziaria ed il relativo investimento nel progetto
- e. Il ruolo operativo che si vorrebbe assumere all'interno del progetto
- f. I propri principali punti di forza e debolezza (attitudine al *problem solving*, capacità di individuare possibili tendenze evolutive future, ecc.)
- g. Le aspettative circa lo sviluppo dell'idea, relativamente al proprio percorso professionale ed alle aspettative retributive future
- h. ...

Per completare le informazioni riassunte in questa sezione è importante allegare il *curriculum vitae* del/i soggetto/i proponenti l'idea imprenditoriale.

3.3 L'idea imprenditoriale

Questa sezione del documento è finalizzata alla descrizione ed alla illustrazione approfondita del prodotto/servizio proposto ed all'individuazione delle caratteristiche distintive rispetto alla concorrenza e degli eventuali punti di forza/debolezza dello stesso.

A tal proposito, è importante specificare:

- a. Qual è il tempo di sviluppo del prodotto/servizio prima che sia realizzabile il suo lancio sul mercato (time to market)?
- b. Il prodotto/servizio è brevettabile?
- c. Il prodotto/servizio è già coperto da brevetto o possiede altre caratteristiche che ne indicano, ne distinguono, in modo marcato, la proprietà (marchi registrati, ecc.)?
- d. In che modo il prodotto/servizio si distingue da quello della concorrenza (punti di forza/debolezza, caratteristiche distintive rispetto alla concorrenza, ecc.)?
- e. Il prodotto/servizio è anticipatore di un bisogno non ancora percepito dalla clientela? Oppure riesce a soddisfare in maniera migliore un bisogno già espresso?
- f. È possibile ipotizzare per il prodotto/servizio una futura integrazione con altri prodotti/servizi già esistenti oppure da sviluppare in futuro?
- g. Il prodotto/servizio potrà permettere il raggiungimento di un vantaggio competitivo (leadership di costo o di qualità) rispetto agli altri player?
- h. Quali sono i possibili prezzi di vendita, i costi ed il margine di profitto associati al prodotto/servizio?
- i. Quali sono i componenti principali del prodotto/servizio?
- j. Qual è la catena del valore del prodotto/servizio?
- k. Quali sono gli eventuali problemi attuali e futuri relativi alla fornitura dei componenti del prodotto/servizio?
- l. ...

3.4 L'analisi esterna

Questa sezione è dedicata all'analisi di tutti quei fattori esterni alla realizzazione dell'idea imprenditoriale proposta, ma che andranno ad incidere in maniera rilevante sulle possibilità di successo del prodotto/servizio che si intende sviluppare.

Per tale motivo, la fase di analisi esterna dell'idea imprenditoriale può essere scomposta in:

- **analisi del mercato di riferimento**
- **analisi del settore di appartenenza**

3.4.1 L'analisi del mercato di riferimento

L'analisi del mercato di riferimento, attuale e potenziale, costituisce il momento in cui vengono evidenziate le reali opportunità per l'idea imprenditoriale di raggiungere gli obiettivi prefissati, definendo l'ambiente competitivo in cui la nascente società andrà a collocarsi.

Per questo motivo, un'analisi di mercato soddisfacente dovrà contenere la risposta ad una serie di domande, tra le quali:

- a. Qual è il mercato target e la clientela specifica attuale, tenendo presente che, spesso, i due aspetti non coincidono?
- b. Che dimensioni presenta il mercato target?
 - Storico
 - Attuale
 - Previsto (3-5 anni)
- c. In che modo è possibile segmentare il mercato target?
 - Per area geografica, settori, tipo di acquirente, ecc.
 - Prospettive di crescita nell'ambito di ciascun segmento
 - Tecnologie di utilizzo o di produzione
 - Livello di servizio richiesto
 - Ecc.
- d. Quali sono i trend del mercato target (in forte espansione, stabile, in contrazione, ecc.)?
- e. ...

3.4.2 L'analisi del settore

L'analisi del settore di appartenenza, invece, consente di valutare effettivamente la situazione del settore di appartenenza del prodotto/servizio che si intende immettere sul mercato di riferimento precedentemente individuato e descritto. In tal senso, è importante includere le informazioni sulla situazione e sull'andamento attuale del settore, sui potenziali concorrenti, delle principali tipologie di potenziali clienti, ecc.

Per questo motivo potrebbe risultare utile cercare di rispondere ad una serie di domande quali.

- a. In che tipologia di settore (ad elevata intensità di intelletto, ad elevata intensità di manodopera, ad elevata intensità di capitali, ecc.) andrà a collocarsi il prodotto/servizio?

- b. Qual è lo specifico settore di appartenenza (biotecnologie, chimica, TV/media, medicale, meccanico, ecc.)?
- c. Quali sono le dimensioni del settore di sbocco del prodotto/servizio?
- d. Esistono particolari incentivi, sgravi fiscali settoriali che possano favorire lo sviluppo del settore?
- e. Quale fase dello stadio di sviluppo sta attraversando il settore (fase di rapido sviluppo, crescita in linea con l'andamento generale dell'economia, maturità/stabilità, declino)?
- f. Quali sono le barriere all'entrata o allo sviluppo del settore?
- g. In che modo i cambiamenti macroeconomici influenzano il settore?
- h. Quali sono la posizione finanziaria e la profittabilità del settore?
- i. Che ruolo svolgono l'innovazione ed il cambiamento tecnologico nel settore?
- j. In che modo il settore è influenzato da cambiamenti regolamentari e politici?
- k. Qual è l'intensità competitiva del settore? Quali sono i potenziali clienti? I fornitori? Esistono prodotti sostitutivi?
- l. Qual è la concentrazione del settore (quanti *competitor* sono presenti, quale % possiedono i primi 5 *player*, ecc...)
- m. Chi sono i principali concorrenti? Quali informazioni si hanno su di loro in termini di:
 - Dimensione
 - Punti di forza/debolezza
 - Quote di mercato
 - Reputazione
 - Prospettive di sviluppo
- n. Qual è la tecnica distributiva preponderante sul mercato target?
 - Rivenditori
 - Vendite dirette
 - Distributori
 - agenti
- o. Qual è la possibile penetrazione del prodotto/servizio?
- p. Qual è il mercato geografico di riferimento (regionale, nazionale, internazionale, ecc..)?
- q. ...

In questa sezione, oltre all'esposizione dei dati circa le caratteristiche del settore di appartenenza del prodotto/servizio, è importante dimostrare, ai potenziali investitori, la fondatezza dei dati stessi alla base delle elaborazioni effettuate. Per questo motivo, quindi, è indispensabile specificare le fonti attraverso le quali tali informazioni utilizzate sono state reperite.

3.5 L'analisi interna

Dopo aver risposto alle domande fondamentali relative all'idea imprenditoriale (soggetto proponente e caratteristiche del prodotto/servizio) e attinenti all'ambiente esterno (mercato e settore di appartenenza), questa sezione si occuperà degli aspetti strettamente legati all'analisi interna della nascente idea imprenditoriale, andando ad individuare le principali informazioni relativamente al:

- piano operativo
- piano di marketing
- team manageriale

3.5.1 Il piano operativo

Nel piano operativo devono essere elencate le azioni e le attività, includendo le relative tempistiche (data di inizio e data di fine), necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati ed ipotizzati. A titolo esemplificativo è possibile individuare:

- a. Le strutture (impianti, macchinari, ecc.) richieste
- b. Il fabbisogno di risorse umane (figure specializzate/non specializzate)
- c. I processi aziendali (*Business Model* di riferimento, individuazione dei processi critici e degli eventuali percorsi critici)
- d. La struttura della produzione (volume della produzione, analisi dei costi, lead time del prodotto, analisi delle scorte, obsolescenza tecnologica, ecc.)
- e. La struttura di vendita (vendita diretta, tramite distributori, ecc.)

3.5.2 Il piano di marketing

Nel piano di marketing devono essere dettagliate le ipotesi circa i metodi di promozione, distribuzione e vendita del prodotto/servizio che si intende immettere sul mercato.

Nel fare ciò è possibile rispondere ad una serie di interrogativi quali:

- a. Su cosa sarà basata la credibilità nel mercato (fama dei soggetti proponenti, prodotto/servizio sviluppato)?
- b. La strategia di prezzi punta alla fascia alta, medio o bassa del mercato? E perché?
- c. Quali potrebbero essere le condizioni di pagamento fornite ai clienti? E quelle chieste dai fornitori?
- d. Le garanzie sui prodotti/servizi saranno standard?
- e. Per generare vendite, su quali caratteristiche del prodotto/servizio si punterà maggiormente?
- f. Quale immagine si cercherà di trasmettere?
- g. Quale livello di qualità, affidabilità, servizio alla clientela viene offerto?
- h. Quanto si ipotizza di investire in pubblicità e pubbliche relazioni? Quali saranno i canali privilegiati?
- i. Quali saranno le modalità di distribuzione/vendita del prodotto/servizio?
- j. ...

3.5.3 Il team manageriale

Essendo l'idea imprenditoriale proposta solo una richiesta di investimento in una futura impresa e non un investimento in un'azienda già consolidata, essa difficilmente presenterà una struttura manageriale chiara e consolidata.

In questa sezione, comunque, risulta importante fornire al futuro investitore finanziario alcune semplici informazioni circa la possibile struttura gestionale della futura società nel caso in cui l'idea imprenditoriale venga posta in essere ed abbia successo.

A tal fine potrà essere utile rispondere alle seguenti domande:

- a. A chi verrebbero assegnate le principali responsabilità funzionali?
- b. Qual è la politica decisionale e gestionale che si vuole adottare?
- c. ...

3.6 Il piano finanziario

Prima di prendere in considerazione l'idea imprenditoriale e proseguire nella lettura dei dati economico/finanziari, gli investitori vorranno esaminare il capitale totale necessario per dare avvio alla società ed il contributo finanziario ad essi richiesto.

Per tale motivo, appare utile cercare di dare una risposta alle seguenti domande:

- a. Qual è l'importo totale dei fondi necessari per la reale messa in pratica dell'idea imprenditoriale?
- b. Qual è l'importo richiesto all'investitore finanziario?
- c. Quale sarà, a fronte del finanziamento ricevuto, il possibile coinvolgimento operativo dell'investitore istituzionale? Verrà coinvolto nella gestione dell'impresa o rappresenterà unicamente un investitore finanziario?
- d. Sono presenti garanzie reali o collaterali a garanzia del finanziamento richiesto?
- e. Quale, invece, è la parte di capitale di debito richiesta?
- f. Qual è il *timing* di utilizzo dei capitali richiesti nei prossimi anni?
- g. Quale quota parte della nascente società si intende cedere all'investitore istituzionale?
- h. Qual è il tasso di rendimento implicito dell'operazione?
- i. È già stata ipotizzata l'eventuale strategia di disinvestimento per gli investitori?
- j. ...

3.7 Le proiezioni economico/finanziarie

In questa sezione trovano spazio le analisi quantitative relative alla nascita ed al percorso di crescita della nuova società sviluppata a partire dall'idea imprenditoriale proposta. Tali informazioni economiche finanziarie dovrebbero:

- o Essere necessariamente coerenti con la struttura complessiva del piano precedentemente esposta

- Dimostrare la fattibilità della strategia e se questa consente il raggiungimento degli obiettivi prefissati
- Fornire un indicatore fondamentale dei finanziamenti esterni richiesti e necessari per la realizzazione della strategia esposta
- Fornire i principali indici finanziari (EBITDA, EBIT, utile, cash flow) e di redditività (ROE, ROIC, IRR) dell'intero operazione
- Effettuare un'analisi di sensitività dei risultati al variare delle ipotesi più significative effettuate.

Per aiutare il proponente nel fornire tutte le informazioni economico/finanziarie che permettano all'investitore istituzionale di valutare correttamente se supportare o meno l'idea imprenditoriale, nelle pagine successive vengono allegate degli esempi di:

- a. Stato patrimoniale prospettico (Allegato 1)
- b. Conto economico prospettico (Allegato 2)
- c. Cash flow statement (Allegato 3)

3.7.1 Allegato 1

Stato Patrimoniale (in €/ 000)							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	<i>Budget</i>						
Crediti commerciali							
Magazzino							
Debiti commerciali							
Capitale Circolante Commerciale Netto							
Altri crediti							
Altri debiti							
Capitale Circolante Operativo Netto							
Immobilizzazioni materiali							
Immobilizzazioni immateriali							
Immobilizzazioni finanziarie							
TFR							
Altri fondi							
Altre immobilizzazioni							
Capitale fisso							
Capitale Investito Netto							
Debiti a breve termine (cassa)							
Debiti a medio / lungo termine							
Posizione Finanziaria Netta							

Allegato 1 – Stato Patrimoniale

3.7.2 Allegato 2

Conto Economico (in € / 000)							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ricavi							
<i>Crescita (%)</i>							
Gross Margin							
<i>% sui ricavi</i>							
EBITDA							
<i>% sui ricavi</i>							
EBITA							
<i>% sui ricavi</i>							
EBIT							
<i>% sui ricavi</i>							
EBT							
<i>% sui ricavi</i>							
Reddito Netto							
<i>% sui ricavi</i>							

Allegato 2 – Conto Economico prospettico

3.7.3 Allegato 3

Cash Flow (in € / 000)							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	<i>Budget</i>						
EBITDA							
(Aumento) / diminuzione dei crediti commerciali							
(Aumento) / diminuzione magazzino							
(Aumento) / diminuzione dei debiti commerciali							
Variazione di Capitale Circolante							
Cash Flow from Operations							
(Aumento) / diminuzione attività fisse							
(Aumento) / diminuzione attività finanziarie							
Cash Flow from Investing							
Aumento / (diminuzione) di capitale							
Aumento / (diminuzione) debiti							
Aumento / diminuzione fondo TFR							
Cash Flow from Financing							
Guadagni (perdite) finanziarie							
Guadagni (perdite) straordinarie							
Tasse							
Net Cash Flow							

Allegato 3 – Cash Flow statement