

Dall'Idea imprenditoriale al Business Plan



1

**“Se non conosci la rotta da seguire,
nessun vento ti sarà favorevole”**

2

Executive summary

✓ Finalità del Business Plan

- ✓ I destinatari e la Business Idea
- ✓ Le aree di analisi
- ✓ Il piano di marketing
- ✓ Il piano operativo
- ✓ L'organizzazione e la struttura
- ✓ Il Financial Planning
- ✓ Break even e Sensitivity analysis
- ✓ La valutazione del progetto imprenditoriale

3

PERCHÉ UN BUSINESS PLAN?

- Definire la mission dell'impresa
- Valutare l'ambiente esterno all'impresa
- Analizzare la fattibilità economica e finanziaria del progetto
- Pianificazione delle strategie e determinazione del piano operativo
- Utilizzo del budgeting e analisi degli scostamenti per il controllo dei risultati dell'investimento
- Definizione dell'assetto organizzativo necessario
- Supporto ad un sistema di direzione per obiettivi (MBO)
- Accesso alle fonti di finanziamento
- Supporto per la valutazione del valore economico d'azienda

4

Il Business Plan non è solo...



**strumento di presentazione di un progetto
finalizzato al reperimento dei capitali**

È in realtà uno strumento gestionale, che accompagna la vita di una impresa anche ben oltre le fasi di start-up

5

- Valutazione delle potenzialità di un progetto di investimento (per una start-up)
- supporto alla gestione corrente del business (per aziende già avviate)
 - sostenibilità finanziaria ed economica dell'attività
 - implementazione del piano operativo d'impresa
 - coinvolgimento di tutte le aree di responsabilità alla mission aziendale
 - valutazione di progetti di diversificazione



FUNZIONE INTERNA

6

Presentazione del progetto ad interlocutori
“esterni” per l’ottenimento dei fondi
necessari alle nuove iniziative, anche di
imprese già esistenti.



FUNZIONE ESTERNA

7

Executive summary

- ✓ **Finalità del Business Plan**
- ✓ **I destinatari e la Business Idea**
- ✓ Le aree di analisi
- ✓ Il piano di marketing
- ✓ Il piano operativo
- ✓ L’organizzazione e la struttura
- ✓ Il Financial Planning
- ✓ Break even e Sensitivity analysis
- ✓ La valutazione del progetto imprenditoriale

8

DESTINATARI:

- Proprietà (attuale e/o potenziale)
- Management
- Banche/Istituzioni finanziarie
- Altri soggetti (Istituzioni, Clienti, Fornitori, ecc.)

La BUSINESS IDEA

- ✦ Descrizione sintetica ed efficace della Mission e della Value proposition
- ✦ Definizione degli obiettivi
- ✦ Descrizione sintetica del modello di business (benefici dell'offerta per il cliente, target di mercato)

11

Executive summary

- ✓ **Finalità del Business Plan**
- ✓ **I destinatari e la Business Idea**
- ✓ **Le aree di analisi**
- ✓ Il piano di marketing
- ✓ Il piano operativo
- ✓ L'organizzazione e la struttura
- ✓ Il Financial Planning
- ✓ Break even e Sensitivity analysis
- ✓ La valutazione del progetto imprenditoriale

12

Le AREE DI ANALISI DEL BUSINESS PLAN:

- a) analisi dell'azienda
- b) analisi del prodotto/mercato
- c) analisi di scenario
- d) le strategie aziendali

13

a) ANALISI DELL'AZIENDA

Impresa già operante

- # Storia dell'impresa
- # Governance (evoluzione e stato attuale)
- # Competenze maturate
- # Core business
- # Operazioni straordinarie (cessioni, acquisizioni, ...)

Start-up

- # partecipanti all'iniziativa
- # lo stadio di sviluppo delle attività in corso.

14

b) ANALISI DEL PRODOTTO/MERCATO

- # associare i prodotti/servizi al target di clientela.

- # segmentazione della domanda:
 - **geografico**, con la suddivisione del mercato per aree territoriali o per zone climatiche;
 - **demografico**, allorché siano considerate caratteristiche demografiche, quali popolazione, fascia di età, sesso;
 - **socio-economico**, per variabili quali occupazione, reddito, educazione, classe sociale;
 - **psicografico**, se l'analisi del target si concentra su elementi quali bisogni, motivazioni di acquisto, valori.

15

c) ANALISI DI SCENARIO

OCCORRE CHIEDERSI :

1. Quali scenari nel futuro?

2. Se lo scenario cambia, quali ripercussioni dobbiamo attenderci nel nostro business?

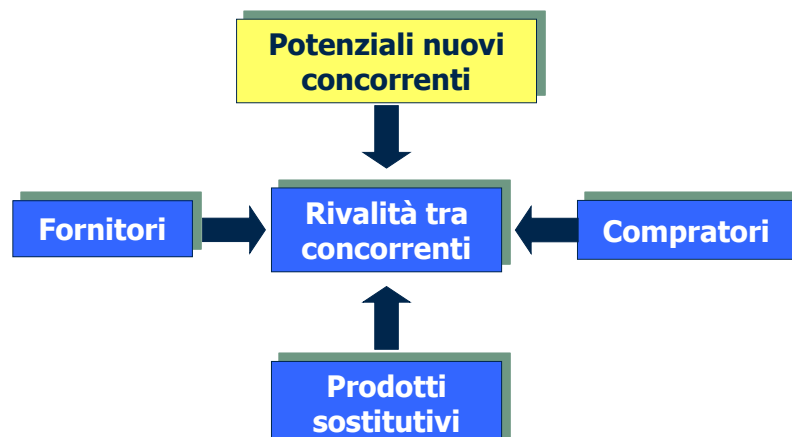
16

Cos'è uno scenario?

“Una visione internamente coerente di quanto potrebbe avvenire in futuro; non è una previsione ma un possibile futuro”

17

IL MODELLO DELLE CINQUE FORZE



18

POTENZIALI NUOVI CONCORRENTI

- ⇒ Economie di scala
- ⇒ Accesso alla tecnologia
- ⇒ Differenziazione dei prodotti
- ⇒ Switching costs
- ⇒ Accesso alla distribuzione
- ⇒ Svantaggi di costo indipendenti dalla dimensione
- ⇒ Intervento dello Stato

19



20

COMPRATORI

I compratori hanno un potere di negoziazione alto in presenza delle seguenti condizioni

- Pochi di loro acquistano una parte rilevante della produzione dell'impresa
- Il prodotto o il servizio offerto dall'impresa non è diverso da quello dei concorrenti
- E' possibile l'integrazione verticale verso "monte"
- Il valore di quanto il compratore acquista è una quota modesta dei costi totali del compratore stesso
- I costi sostenuti per passare da un fornitore all'altro (switching costs) sono bassi

21



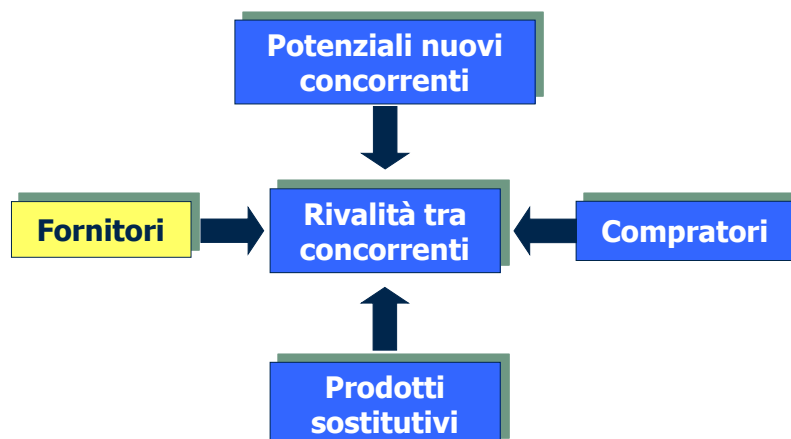
22

PRODOTTI SOSTITUTIVI

La minaccia competitiva creata dai prodotti sostitutivi è forte in presenza delle seguenti condizioni

- L'esistenza di prodotti sostitutivi facilmente ottenibili pone un tetto ai prezzi che un settore può applicare al proprio prodotto
- Se il compratore è in grado di confrontare facilmente non solo i prezzi, ma anche la qualità e le prestazioni dei vari prodotti sostitutivi, la pressione della concorrenza è forte
- Dalle difficoltà o dai costi che i clienti di un settore affrontano per passare da un prodotto all'altro dipende l'intensità (forte o debole) della forza competitiva dei prodotti sostitutivi

23



24

FORNITORI

I fornitori sono in posizione di forza quando esistono le seguenti condizioni

- I compratori di un settore sono molti, ma i fornitori sono pochi
- I prodotti offerti dai fornitori non hanno sostituti
- Il valore dei prodotti o dei servizi acquistati da un certo fornitore è una quota rilevante dei costi totali dell'impresa che li acquista
- Il fornitore è in grado di "conquistare" una parte del valore aggiunto dell'impresa che compra
- La marca del fornitore ha una elevata capacità di attrazione. Ciò vale in particolare quando il compratore è un'impresa che a sua volta rivende

25



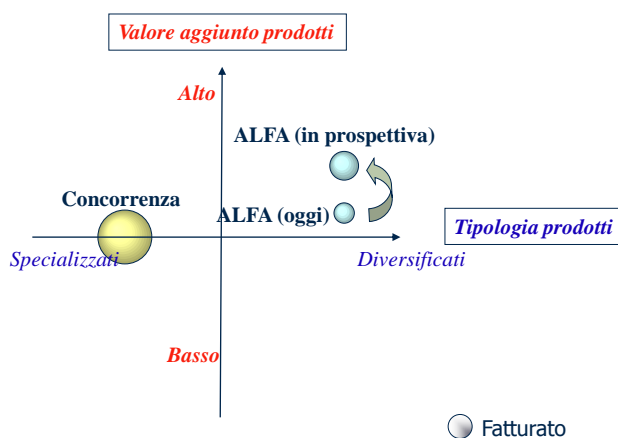
26

Lo scenario

- ✓ Il settore cartotecnico è attualmente caratterizzato da operatori di dimensioni medio-grandi in termini di fatturato e di risorse impiegate.
- ✓ Tali elementi determinano significative barriere all'ingresso che se da un lato rendono difficile l'entrata di nuovi attori, dall'altro creano una crescente conflittualità e concorrenza.
- ✓ In tale contesto di riferimento, la ALFA si inserisce con una struttura produttiva più contenuta e meno specializzata che le permette di coprire differenti segmenti di mercato e svariati settori merceologici. Infatti la società, grazie anche a rilevanti investimenti in nuovi impianti e macchinari, produce attualmente espositori, scatole (in teso ed in accoppiato), astucci e fustellati.
- ✓ Rilevante la quota di fatturato coperta da clienti esteri, pari al 35% del totale e caratterizzata da trend crescenti.

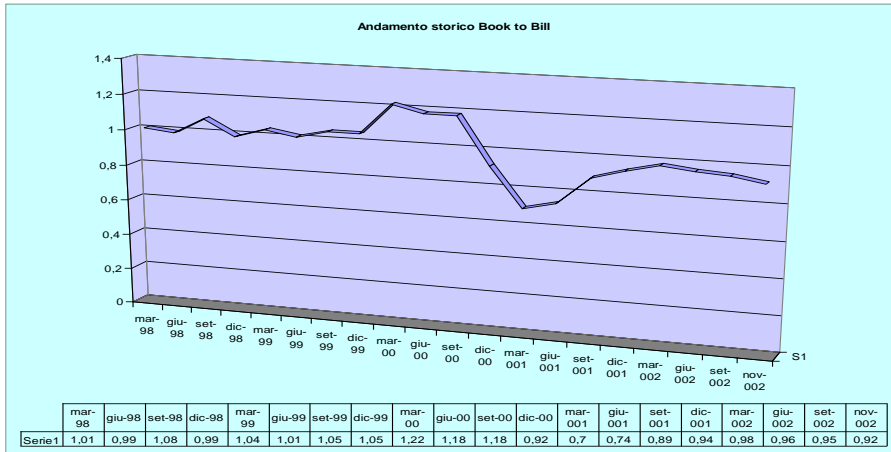
27

Le mappe di posizionamento

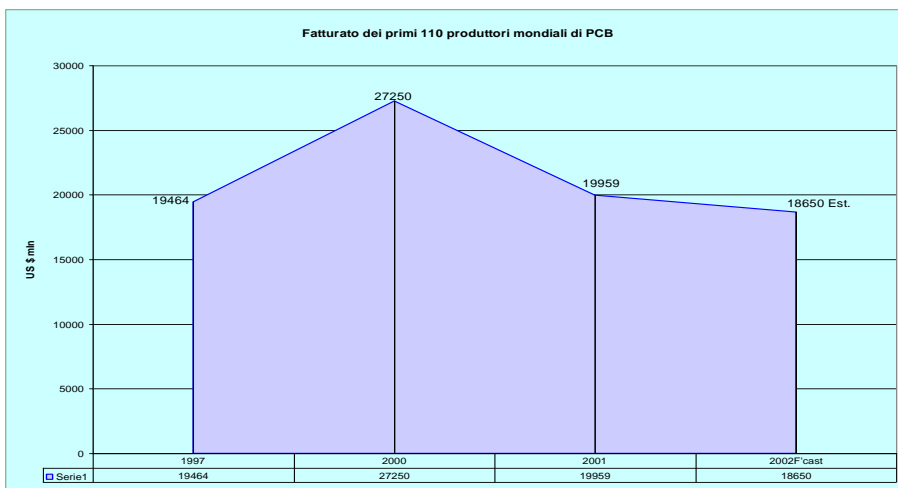


28

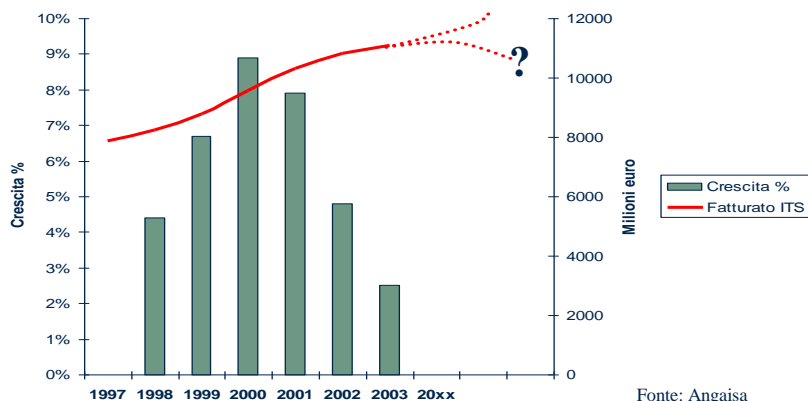
Andamento storico Book to Bill



Fatturato primi 110 produttori mondiali PCB



- Mercato in frenata, prospettive di recessione
- Limitato impatto di fattori esogeni agevolanti la domanda (incentivi statali, agevolazioni fiscali)
- ipercompetizione
- Le dinamiche espansive della domanda non compenseranno più le inefficienze dell'offerta



Fonte: Angaisa

d) STRATEGIE AZIENDALI



S.W.O.T.

STRENGTHS:

risorse che l'impresa possiede
e capacità che l'impresa
ha sviluppato
sulle quali può costruire
vantaggi competitivi sostenibili.
Sono un qualcosa che l'impresa
fa meglio delle altre.

33

S.W.O.T.

WEAKNESSES:

risorse e capacità carenti che
impediscono all'impresa di
sviluppare vantaggi competitivi
sostenibili. Sono qualcosa che
l'impresa fa peggio di altre.

34

S.W.O.T.

OPPORTUNITIES:
tendenze positive o cambiamenti
dell'ambiente che possono
contribuire a migliorare
i risultati di un'impresa.

35

S.W.O.T.

THREATS:
tendenze negative dell'ambiente o
cambiamenti che peggiorano
i risultati di un'impresa.

36

Impresa Newco (Alfa+Beta+Gamma)

<p>STRENGTH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discreta presenza di Alfa sul mercato del Far East, specie sui clienti medio-piccoli • Affidabilità e qualità delle macchine Beta • Prodotti non commodity di Gamma • Buon supporto tecnico alla vendita e post-vendita 	<p>OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenziali sinergie commerciali tra Alfa e Beta • Mercato dei grandi clienti in Far East • Attrattività di Gamma per potenziali partnership • Nuovi prodotti Alfa, se affidabili, competitivi e time-to-market
<p>WEAKNESS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costi industriali elevati e strutture sovradimensionate rispetto all'attuale livello di business • Prodotti non "customer oriented" per il Far East • Disuniformità di approccio al mercato dei vari brand / prodotti e ridotto potenziale di sinergia con Gamma • Politiche, organizzazione e cultura aziendali frammentarie 	<p>THREATS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situazione tesa dei fornitori per i mancati pagamenti • Situazione economico - finanziaria • Possibile inadeguatezza dei nuovi prodotti Alfa • Mancanza di "senso di urgenza" nelle strutture aziendali • Livello manageriale molto debole

37

Executive summary

- ✓ **Finalità del Business Plan**
- ✓ **I destinatari e la Business Idea**
- ✓ **Le aree di analisi**
- ✓ **Il piano di marketing**
- ✓ Il piano operativo
- ✓ L'organizzazione e la struttura
- ✓ Il Financial Planning
- ✓ Break even e Sensitivity analysis
- ✓ La valutazione del progetto imprenditoriale

38

- Esplicitare gli **obiettivi di marketing** (obiettivi quali-quantitativi della politica commerciale) ripartiti per area di affari.
- Verificare la coerenza delle **strategie** commerciali non solamente con la politica di marketing ma soprattutto con le complessive strategie aziendali
- Definire **le leve di marketing-mix**, dal prodotto (servizio) al prezzo, promozione/pubblicità e canali di distribuzione/vendita e relativo impatto economico/finanziario

Prezzo

- Elemento fondamentale nella politica di marketing, per essere correttamente determinato deve tenere in considerazione i seguenti aspetti:
 - A livello di prodotto
 - elasticità/rigidità della domanda
 - percezione della componente prezzo
 - A livello di azienda
 - struttura dei costi
 - piano delle vendite e livello di profitto atteso

Pubblicità/promozione

Ossia la complessiva politica di comunicazione volta ad influenzare le attitudini di consumo.

STRUMENTI:

- Pubblicità diretta e indiretta - tramite media (radio, Tv, giornali, riviste), canali diretti (volantini, posta, telefono) o forme ibride (Web), sponsorizzazioni.
- Promozione - forme di incentivazione non ordinarie (sconti di lancio di prodotto, coupon di acquisto, campioni gratuiti,...)
- Merchandising - nell'accezione di strumenti volti a valorizzare la visibilità dell'offerta e l'esposizione dei prodotti in vendita.

DESTINATARI

- Acquirenti attuali e potenziali
- Influenzatori

Canali di distribuzione/vendita

scelta del canale distributivo coerente al target, alla politica commerciale e agli obiettivi economici prefissati.

CRITERI:

- Costo/benefici – confronto tra benefici commerciali di una determinata scelta ed i relativi costi;
- Caratteristiche del prodotto - idoneità della soluzione distributiva rispetto alle peculiarità di prodotto;
- Caratteristiche del mercato - situazione di contesto e verifica della disponibilità/accesso ad un canale;
- Strategia di marketing-mix - coerenza della scelta rispetto alle altre leve di marketing.

Piano delle vendite, operando una scelta in termini di



a) TECNICA di INDAGINE

b) LIVELLO di ANALISI

a.1) Tecniche con base di indagine prevalente nel passato

Si tratta di metodi di stima che fanno riferimento all'andamento passato di variabili interne o esterne, quali:

- i **dati aziendali** (estrapolazione storica), nella considerazione dei tre elementi di *trend di base, ciclicità e stagionalità*;
- i **dati di settore** (trend settoriale), parametrando i passati tassi di crescita del mercato dell'offerta allo sviluppo atteso nel futuro;
- i **fattori di mercato**, ove si possa correlare il fatturato a dati esterni acquisibili sul mercato;

a.2) Tecniche con base di indagine prevalente nel futuro

Metodi alternativi possono basarsi più direttamente su dati di stima futuri, come nel caso di:

- **indagini di mercato**, ove disponibili. Si tratta di studi ad hoc sul mercato dove possono essere già presenti previsioni e scenari di evoluzione.
- **stime e pareri** di manager, dipendenti ed esperti

45

b) Livello di analisi

- occorre scegliere a quale livello di indagine è utile schematizzarne i risultati (per esempio, per prodotto / linea / lotto, classe merceologica, area di affari, canale di vendita)... Oltre a decidere l'orizzonte temporale ed il grado di periodicità infrannuale.



ai fini di controllo, il livello di classificazione del dato di vendita deve coincidere con il livello di cui si dispongono i dati di costo industriale, al fine di un efficace confronto di costo-ricavi.

46

Executive summary

- ✓ **Finalità del Business Plan**
- ✓ **I destinatari e la Business Idea**
- ✓ **Le aree di analisi**
- ✓ **Il piano di marketing**
- ✓ **Il piano operativo**
- ✓ L'organizzazione e la struttura
- ✓ Il Financial Planning
- ✓ Break even e Sensitivity analysis
- ✓ La valutazione del progetto imprenditoriale

Scelte di **localizzazione** commerciale e produttiva, legate a motivazioni di natura:

✚ **commerciale** - vicinanza al mercato di consumo, coerenza con le esigenze del target, pubblicità indotta, etc..

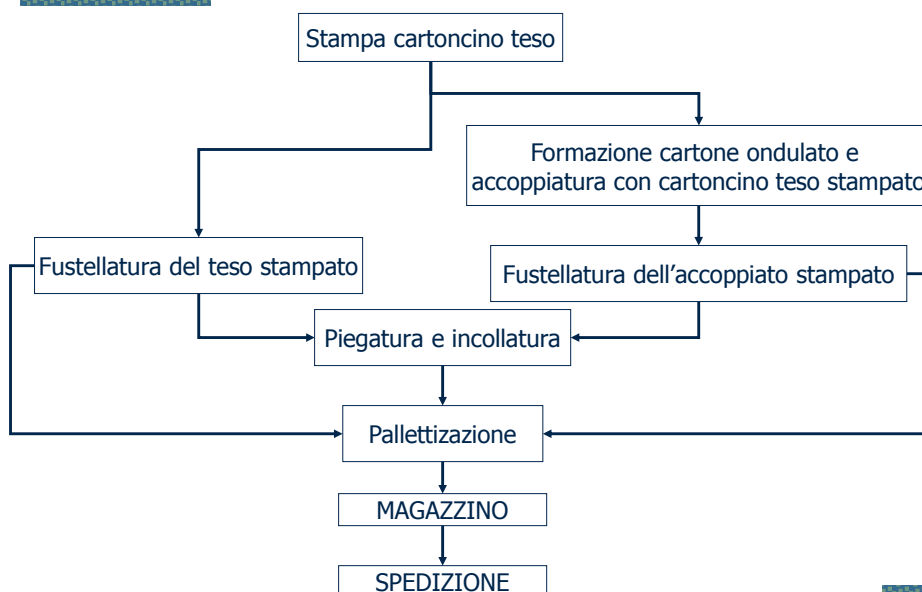
✚ **produttiva** - esigenze di approvvigionamento, disponibilità di manodopera, vicinanza ad infrastrutture di comunicazione o a fonti di know-how, etc..

Questa analisi deve considerare, oltre alla **situazione esistente**, anche la **prevedibile evoluzione** dei fattori esterni in grado di modificare il contesto.

Scelte di **produzione**:

- la descrizione del processo di trasformazione adottato
- le caratteristiche in termini di benefici ma anche di complessità (ed eventuale rischiosità) del processo
- i previsti meccanismi di controllo qualitativo
- il lay-out produttivo
- i macchinari necessari al raggiungimento degli obiettivi quali-quantitativi dell'output

49



50

Scelte di **logistica**:

- **movimentazione**, ossia i mezzi impiegati nel trasporto, le risorse umane dedicate, la gestione dei flussi informativi, la velocità di consegna,...
- **magazzino**, tra cui descrizione e caratteristiche dei locali dedicati e della merce stoccata, la capacità residua in ipotesi di crescita...
- **distribuzione**, ossia la scelta dei canali distributivi adottata.

51

Executive summary

- ✓ **Finalità del Business Plan**
- ✓ **I destinatari e la Business Idea**
- ✓ **Le aree di analisi**
- ✓ **Il piano di marketing**
- ✓ **Il piano operativo**
- ✓ **L'organizzazione e la struttura**
- ✓ Il Financial Planning
- ✓ Break even e Sensitivity analysis
- ✓ La valutazione del progetto imprenditoriale

52

L'ORGANIZZAZIONE

- il management della società (skill ed expertise disponibili o acquisibili);
- l'organigramma, con la definizione precisa di ruoli e responsabilità gestionali;
- il piano di motivazione, ossia come la cultura aziendale intenda agire per avvicinarsi ai bisogni e le aspettative del suo personale interno e dei collaboratori (es. piano degli incentivi).

53



54

LA STRUTTURA

- forma giuridica, avendo cura di esplicitare gli accordi sottoscritti dai soci (in genere vincolanti per un certo periodo di tempo), i riflessi fiscali, amministrativi e legali;
- Accordi esterni, joint venture, accordi commerciali, ...;
- Licenze, concessioni e autorizzazioni.

55

Executive summary

- ✓ **Finalità del Business Plan**
- ✓ **I destinatari e la Business Idea**
- ✓ **Le aree di analisi**
- ✓ **Il piano di marketing**
- ✓ **Il piano operativo**
- ✓ **L'organizzazione e la struttura**
- ✓ **Il Financial Planning**
- ✓ Break even e Sensitivity analysis
- ✓ La valutazione del progetto imprenditoriale

56

IL FINANCIAL PLANNING

- ‡ L'analisi coerente economica, patrimoniale e finanziaria
 - *Piano economico prospettico*
 - *Stato patrimoniale prospettico*
 - *Cash flow prospettico*
 - *Indicatori di performance*

... condivisa con le aree di responsabilità coinvolte.

La **credibilità** del Financial Planning dipende dal livello di **condivisione**

57

STEPS OPERATIVI

- ‡ Identificazione delle variabili di scenario influenti sui driver di valore (domanda complessiva, market share, fattori esogeni incidenti sui costi/ricavi, ecc.)
- ‡ Scelta dell'arco temporale di riferimento
- ‡ Definizione dei driver di ricavi, divise per aree "strategiche"
- ‡ Costruzione della struttura di costo "operativa"
- ‡ Definizione della correlazione ricavi/costi operativi

continua

58

STEPS OPERATIVI

- # Quantificazione delle risorse umane interne ed esterne
- # Realizzazione del piano degli investimenti (impatto finanziario ed economico)
- # Valorizzazione dell'impatto finanziario della gestione operativa (CCN)
- # Identificazione della struttura finanziaria in funzione dei flussi generati
- # Identificazione e quantificazione eventi "non ordinari"
- # Quantificazione carico fiscale

59

Gli **step operativi** devono consentire la costruzione di un modello "flessibile" (Financial Planning)

- ➔ in grado di "reagire" al variare delle assumptions di natura economica, patrimoniale e finanziaria
- ➔ al fine di:
 - # Verificare il rispetto di eventuali vincoli iniziali
 - # Valutare l'impatto economico/finanziario di differenti scenari
 - # Verificare la sostenibilità/economicità del piano
 - # Scegliere la struttura finanziaria ottimale, valutando specifiche opportunità (project financing, leggi agevolative, ecc.)

60

E.G.I Le politiche di pianificazione e controllo



61

E.G.I Le politiche di pianificazione e controllo

Il budget è la "traduzione" in termini economico-finanziari del programma di gestione annuale

Fasi:

- **definizione** delle operazioni di gestione previste (prodotti venduti, materiali acquistate, risorse acquisite, tipologia di investimenti, ecc.)
- **quantificazione** monetaria, in termini di ricavi e costi, incassi e pagamenti, investimenti e disinvestimenti

Dal punto di vista formale, il budget è un vero e proprio bilancio preventivo costituito da:

- conto economico preventivo
- stato patrimoniale preventivo
- previsione dei flussi finanziari

62

E.G.I Le politiche di pianificazione e controllo

Dal punto di vista strategico, il budget:

- stabilisce le **azioni da intraprendere** funzionali al raggiungimento degli obiettivi pianificati
- va articolato, così come la contabilità analitica, per sub-sistemi (funzioni, prodotti, centri di responsabilità) in quanto deve rappresentare un punto di riferimento quantitativo per i singoli manager responsabilizzati sugli obiettivi di competenza. Il budget infatti non costituisce semplicemente una previsione, bensì **l'impegno dei singoli manager** ad ottenere prestazioni efficaci ed efficienti (livello delle vendite, contenimento costi, ecc.)
- pur rappresentando un importante punto di riferimento, deve essere caratterizzato da **margini di flessibilità** in relazione ai cambiamenti che possono intercorrere durante lo svolgimento della gestione. A tal fine si procede durante l'anno a "rivedere" gli obiettivi finali di budget alla luce dei dati consuntivati nel corso del periodo (revised budget)

63

E.G.I Le politiche di pianificazione e controllo



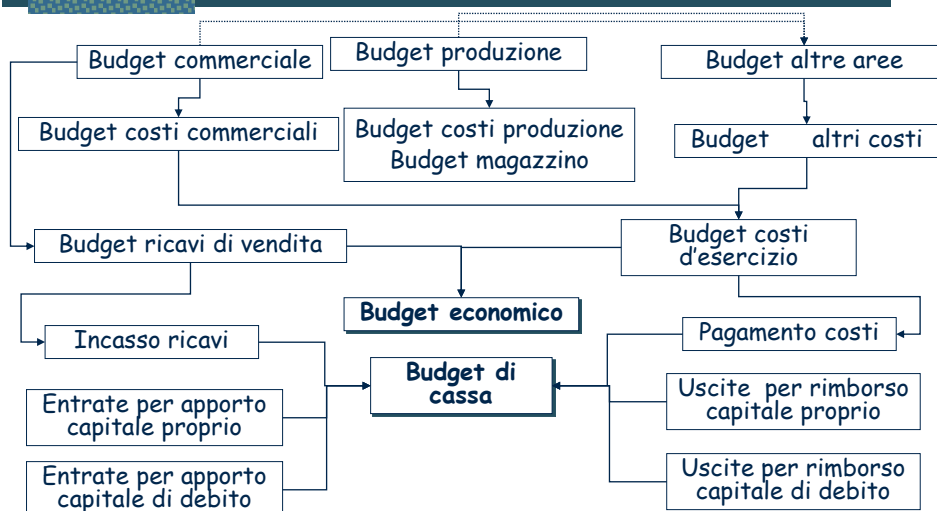
64

E.G.I Le politiche di pianificazione e controllo



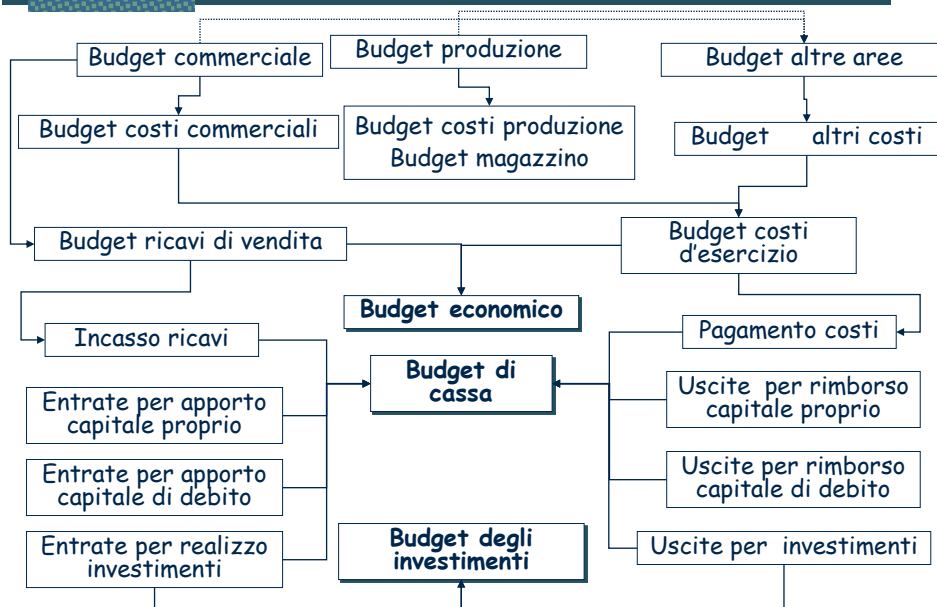
65

E.G.I Le politiche di pianificazione e controllo



66

E.G.I Le politiche di pianificazione e controllo



67

Business Plan

Case study: ripartizione fatturato

	2003	2004	2005
Fatturato astucci	2.583	2.446	2.481
Fatturato espositori	5.511	5.690	4.714
Fatturato scatole	9.128	9.310	9.605
Altri		2.195	3.176
Totale Ricavi	17.223	19.641	19.976
- di cui Italia	9.842	12.259	11.776
- di cui estero	7.382	7.382	8.200

	2003	2004	2005
Mix produttivo			
Astucci	15,0%	12,5%	11%
Espositori	32,0%	29,0%	26%
Scatole	53,0%	58,6%	63%
Mix Paese			
Italia	56,0%	62,4%	62%
Estero	44,0%	37,6%	38%

68

Case study: ripartizione fatturato per revenue-driver

	2003	2004	2005	2006	2007
Albergo	2.551	4.095	5.111	6.250	7.524
Numero stanze	97	97	97	97	97
Giorni di apertura	263	263	263	263	263
Persone per stanza (media)	2	2	2	2	2
Capacità ricettiva potenziale	51.022	51.022	51.022	51.022	51.022
% occupazione media annua	20%	30%	35%	40%	45%
Capacità utilizzata	10.204	15.307	17.858	20.409	22.959,90
Tariffa media (Lit/000)	250	268	286	306	328
Incr. % tariffa media	5%	7%	7%	7%	7%
Beauty	215	355	456	573	709
Settimane di apertura	37	37	37	37	37
% clienti	65%	65%	65%	65%	65,00%
Tariffa media	1,2	1,3	1,5	1,6	1,757
Incr. % tariffa media	7%	10%	10%	10%	10%
Terme	1.669	1.868	2.072	2.299	2.550
Settimane di apertura	37	37	37	37	37
% clienti residenziali	35%	35%	35%	35%	35%
Tariffa media	0,6	0,7	0,7	0,8	0,9
Incr. % tariffa media	7%	10%	10%	10%	10%
Giorni di apertura	263	263	263	263	263
N.ro clienti non residenziali	229	229	229	229	229
Tariffa media (Lit/000)	27	29	32	36	39
Incr. % tariffa media	7%	10%	10%	10%	10%

Case study: struttura costi organico

	2004	2005
Totale dipendenti	111	111
Totale dirigenti	1	1
Totale quadri	1	1
Totale impiegati	26	26
Totale operai	83	83
- di cui interinali	3	3
Costo del personale	3.427	3.473
Interventi incentivazione	4%	
Acc. TFR	182	135
Fondo TFR	1.190	1.290
Utilizzo	126	35
COSTO PRO-CAPITE		
Dirigenti	60	62
Quadri	45	47
Impiegati	35	36
Operai	28	29

Costi tesoro		17%	
	% fatturato	17%	17%
		3.263	3.518
Costi ondulato		1,5%	
	% fatturato	1,5%	1,5%
		301	225
Materiali di consumo secondario			
Vernici		190	185
	% fatturato	0,97%	0,97%
Inchiostri		173	186
	% fatturato	0,88%	0,88%
Colla		388	342
	% fatturato	1,98%	1,98%

.....

	2003	2004	2005	
Magazzino m.p.	790	1.019	1.073	Giorni di incasso clienti A
Magazzino p.f., semilav	1.559	1.436	1.633	Giorni di incasso clienti B
Crediti commerciali (A)	5.483	6.103	6.907	Giorni di pagamento fornitori A
Crediti commerciali (B)				Giorni di pagamento fornitori B
Altri crediti	868	657	876	Aliquota IVA
Fondi rischi e oneri (-)	515	839	894	
Ratei e risconti	1.338	903	960	
Totale circolante attivo	9.523	9.278	10.555	
Debiti commerciali su costi	4.155	4.986	5.856	
Debiti tributari	302	279	327	
Debiti commerciali Investimenti				
Altri debiti	449	514	525	
Anticipi	1.196	350	561	
Ratei e risconti	167	338	346	
Totale circolante passivo	6.269	6.467	7.615	
Fabbisogno di circolante	3.253	2.812	2.940	

			2004	2005	2006	2007
TOTALE AMMORTAMENTI			1.670	2.272	2.742	2.410
RADIAZIONI			-	-	-	-
FONDO AMMORTAMENTO (incrementali)			10.592	10.918	13.660	16.070
			2001	2002	2003	2004
Automezzi						
Anno	Investimento	Vita				
2004	0,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2005	0,00	5,00		0,00	0,00	0,00
2006	100,00	5,00			10,00	20,00
2007	0,00	5,00				0,00
2008	0,00	5,00				
2009	0,00	5,00				
2010	0,00	5,00				
Totale	100,00					
Quote di ammortamento			0,00	0,00	10,00	20,00

	2003	2004	2005
Verso istituti di credito (A)	111	97	42
Verso istituti di credito (B)	149	82	50
Verso istituti di credito (C)	207	155	103
Verso istituti di credito (D)	1.549	1.377	1.205
Verso istituti di credito (E)	775	775	691
Obbligazioni c/capitale	878	978	978
Altri	767	632	492
Finanziamenti "Legge Sabatini"	5.735	5.890	6.313
Totale Debiti m/l termine	10.170	9.986	9.876
Rimborsi			
Verso istituti di credito (A)		14	55
Verso istituti di credito (B)		67	31
Verso istituti di credito (C)		52	52
Verso istituti di credito (D)		172	172
Verso istituti di credito (E)			84
Obbligazioni c/capitale			-
Altri		135	139
Finanziamenti "Legge Sabatini"		2.346	2.777
Totale rimborsi		2.786	3.310
Accensioni			
Verso istituti di credito (A)			
Verso istituti di credito (B)			
Verso istituti di credito (C)			
Verso istituti di credito (D)			
Verso istituti di credito (E)			
Obbligazioni c/capitale		100	
Altri			
Finanziamenti "Legge Sabatini"		2.502	3.200
Totale accensioni		2.602	3.200

Piano economico prospettico

	2003	2004	2005	
Fatturato netto	17.223	19.641	19.976	
Altri ricavi	389	1.207	1.121	
Plusvalenze ordinarie				
Variazione magazzino P.F.	-205	-123	197	
Valore della Produzione	17.407	20.725	21.294	
Costo del lavoro	3.259	3.608	3.608	
Costi Operativi	14.861	17.273	17.528	
Margine Operativo Lordo	2.546	3.452	3.766	
	<i>MOL/Vdp (%)</i>	14,6%	16,7%	17,7%
Ammortamenti	1.187	1.670	2.272	
Accantonamenti	82	90	60	
Oneri/Proventi diversi	94	57	60	
Risultato Operativo	1.183	1.635	1.375	
	<i>RO/VdP (%)</i>	6,8%	7,9%	6,5%
Gestione finanziaria	-529	-597	-457	
Gestione straordinaria	20	29	5	
Risultato ante imposte	675	1.068	922	
Imposte	491	515	0	
- di cui differite/anticipate		281	0	
Risultato Netto	184	553	922	

75

	2004	2005
Valore della Produzione	20.725	21.294
Materie prime	5.094	5.505
Altre materie di consumo	3.681	3.905
Altre spese industriali	1.697	1.569
Costo del lavoro diretto	2.417	2.417
Ammortamenti industriali + leasing	2.109	2.516
Costo di produzione	14.999	15.913
	72,4%	74,7%
Margine lordo industriale	5.726	5.381
	27,6%	25,3%
Costo del lavoro indiretto	1.191	1.190
Ammortamenti indiretti	84	114
Costi Generali	884	742
Costi indiretti	3.568	3.335
Costi di vendita	1.843	1.900
Altri costi	90	60
Risultato operativo	1.635	1.375

76

Stato patrimoniale prospettico

	2003	2004	2005
ATTIVO			
Liquidità	119	813	552
Attivo circolante	9.523	9.278	10.555
Immobilizzazioni Industriali Nette	9.603	9.673	10.719
Immobilizzazioni Finanziarie	2	2	3
Totale Attivo	19.246	19.767	21.829
PASSIVO			
Passivo circolante	6.269	6.467	7.615
Indebitamento finanziario a breve	0	0	0
Fondo TFR	1.135	1.190	1.290
Debiti a m/l termine	10.170	9.986	9.876
Patrimonio Netto	1.672	2.124	3.047
Totale Passivo	19.246	19.767	21.828

77

	2003	2004	2005
Impieghi			
Immobilizzazioni nette	9.605	9.675	10.722
Capitale circolante netto	3.253	2.812	2.940
Totale	12.858	12.487	13.662
Fonti			
Patrimonio netto	1.672	2.124	3.047
Fondo TFR	1.135	1.190	1.290
Indebitamento finanziario netto	10.051	9.173	9.324
Totale	12.858	12.487	13.662

78

Cash flow prospettico

	2004	2005
Risultato Netto	553	922
TFR	56	100
Ammortamenti	1.670	2.272
Autofinanziamento	2.279	3.294
Investimenti industriali	2.572	3.317
Investimenti finanziari	0	0
(Disinvestimenti)	-833	0
Fabbisogno per circolante	-442	128
Copertura (Fabbisogno) finanziaria	982	-151
Apporti (Rimborsi) di Capitale netto	-100	0
Apporti (Rimborsi) di Capitale di terzi	-184	-110
Dividendi erogati nell'anno	0	0
Copertura (Fabbisogno) finanziaria netta	697	-262

79

Indicatori di performance

Indicatori di liquidità

liquidità primaria (Att. Corr. - Magazzino) / Pass. Corr.

liquidità secondaria Att. Corr. / Pass. Corr.

Indicatori di indebitamento

debt ratio totale Indebit. / Cap. Investito

debt equity ratio totale Indebit. / Cap. Netto

long term debt ratio Pass. Consolidate / Cap. Investito

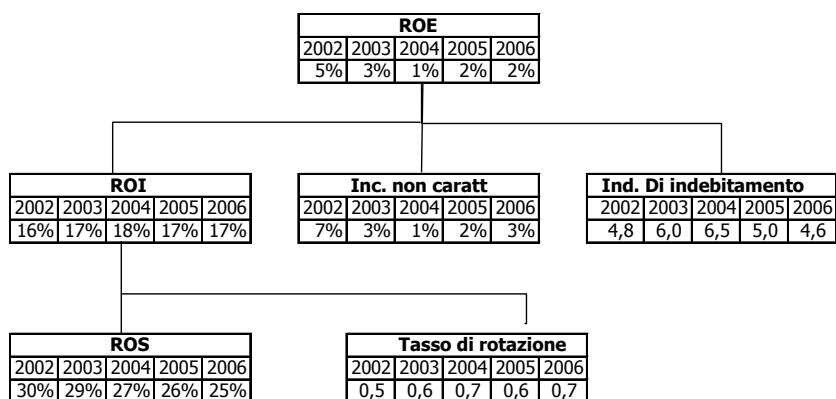
Indicatori di redditività

Roi Reddito operativo / Cap. Investito

Roe Reddito netto / Cap. proprio

80

Correlazione tra indicatori di performance: la struttura ad albero



81

Executive summary

- ✓ Finalità del Business Plan
- ✓ I destinatari e la Business Idea
- ✓ Le aree di analisi
- ✓ Il piano di marketing
- ✓ Il piano operativo
- ✓ L'organizzazione e la struttura
- ✓ Il Financial Planning
- ✓ Break even e Sensitivity analysis
- ✓ La valutazione del progetto imprenditoriale

82

In un'ottica di analisi sia

INTERNA (per la verifica della sostenibilità economica delle scelte operate)

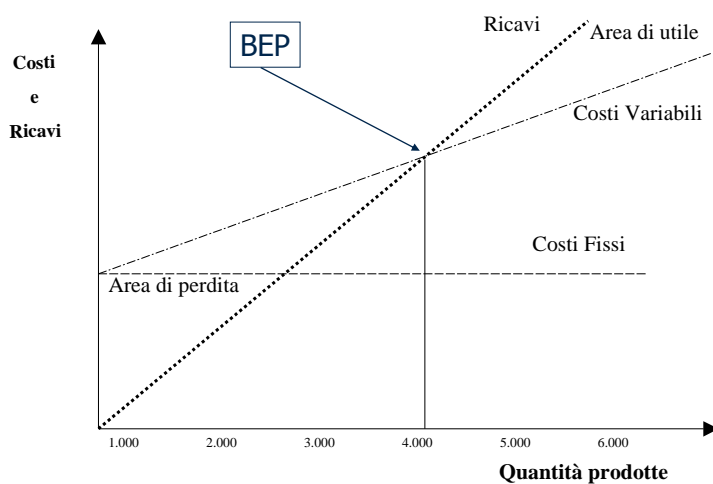
che **ESTERNA** (per un giudizio sui valori attesi di ritorno economico)

è importante determinare il **break-even operativo**,
ossia

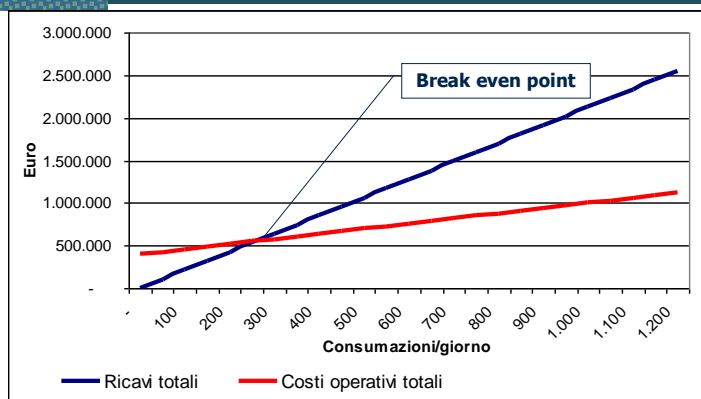
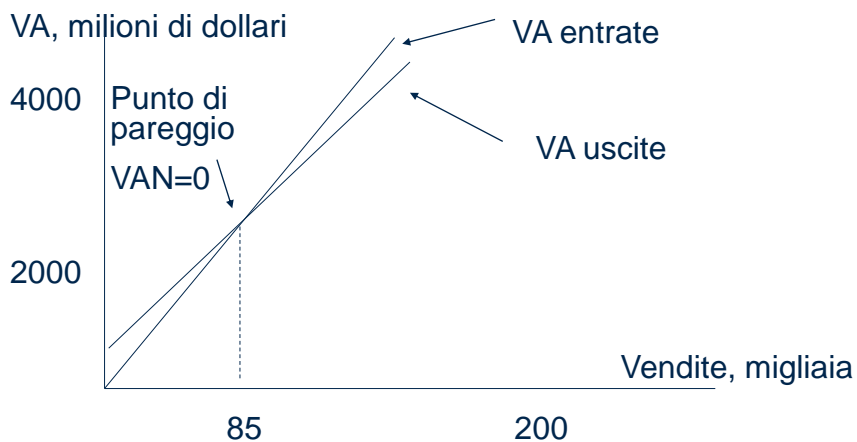
il **punto di pareggio** tra *costi totali* e *ricavi totali*

$$Q^* = Cf / (Pr - Cv)$$

83



84



Sulla base delle assumptions fatte sia sui ricavi sia sui costi operativi, il volume di vendita che consente il pareggio operativo (Risultato operativo = 0) è compreso tra le 250 e le 300 consumazioni giornaliere medie.

alcune considerazioni:

- la capacità teorica va confrontata con le stime di vendita e la capacità effettiva;
- La ripartizione tra costi fissi e costi variabili deve essere attendibile
- Trade-off tra attendibilità/significatività dei dati (costi semi-variabili) e contenuto informativo dell'analisi

87

L'ANALISI DI SENSITIVITÀ

tecnica manageriale che cerca di individuare le variabili critiche alla performance reddituale o finanziaria di un progetto.

STRUMENTO: costruire più **scenari economici** assegnando a queste variabili valori di massima e di minima al fine di verificare lo scostamento nella performance imprenditoriale indotta da tali cambiamenti.

OBIETTIVO: valutare la sensibilità del business al variare di alcune ipotesi di calcolo, e dunque, indirettamente, l'attendibilità (o rischiosità) dei risultati economico-finanziari esposti.

88

	2003	2004	2005	2006	2007
Valore della produzione	586.505	1.196.470	1.220.399	1.244.807	1.269.703
Margine Operativo Lordo	248.611	516.573	526.261	536.116	546.141
Risultato Operativo	189.169	397.564	407.002	416.607	437.445
Risultato Netto	111.211	242.335	255.311	268.164	288.978

Consumazioni giornaliere medie : **600**

	2003	2004	2005	2006	2007
Valore della produzione	684.256	1.395.881	1.423.799	1.452.275	1.481.321
Margine Operativo Lordo	318.876	659.914	672.468	685.247	698.255
Risultato Operativo	259.434	540.905	553.209	565.738	589.558
Risultato Netto	154.591	333.167	349.514	365.828	390.459

Consumazioni giornaliere medie : **700**

	2003	2004	2005	2006	2007
Valore della produzione	782.006	1.595.293	1.627.199	1.659.743	1.692.938
Margine Operativo Lordo	389.141	803.254	818.675	834.378	850.369
Risultato Operativo	329.699	684.245	699.416	714.869	741.672
Risultato Netto	197.970	424.000	443.716	463.492	491.940

Consumazioni giornaliere medie : **800**

	2003	2004	2005	2006	2007
Valore della produzione	879.757	1.794.705	1.830.599	1.867.211	1.904.555
Margine Operativo Lordo	459.406	946.594	964.882	983.509	1.002.482
Risultato Operativo	399.964	827.585	845.623	864.000	893.786
Risultato Netto	241.349	514.833	537.918	561.156	593.421

Consumazioni giornaliere medie : **900**

	2003	2004	2005	2006	2007
Valore della produzione	977.508	1.994.116	2.033.999	2.074.679	2.116.172
Margine Operativo Lordo	529.671	1.089.934	1.111.089	1.132.640	1.154.596
Risultato Operativo	470.229	970.925	991.830	1.013.131	1.045.900
Risultato Netto	284.728	605.665	632.120	658.819	694.902

Consumazioni giornaliere medie : **1.000**

Alcuni limiti:

- fornisce risultati ambigui
- complessità delle previsioni
- correlatività delle variabili fondamentali

Executive summary

- ✓ **Finalità del Business Plan**
- ✓ **I destinatari e la Business Idea**
- ✓ **Le aree di analisi**
- ✓ **Il piano di marketing**
- ✓ **Il piano operativo**
- ✓ **L'organizzazione e la struttura**
- ✓ **Il Financial Planning**
- ✓ **Break even e Sensitivity analysis**
- ✓ **La valutazione del progetto imprenditoriale**

Il Business Plan a supporto di:

- a) Valutazione di nuovi progetti
- b) Determinazione del valore economico d'azienda

Valore Attuale Netto

Metodo che determina il valore di un investimento attraverso la somma algebrica dei flussi finanziari in entrata e in uscita generati dall'investimento stesso. Flussi che vengono debitamente attualizzati al tasso di sconto o remunerazione i :

$$VAN = \sum \text{Flusso}_n / (1+i)^n - C$$

C = costo dell'investimento iniziale (al tempo 0)

Progetti con un VAN positivo sono giudicati remunerativi.

93

Profitability Index

$$PI = [\sum \text{Flusso}_n / (1+i)^n] / C$$

Progetti con un $PI > 1$ sono giudicati remunerativi. A differenza del VAN, che classifica i progetti per valore assoluto di remunerazione, il PI li classifica per tasso % di redditività (ossia di rendimento del capitale).

94

- # **Azienda globale** nata nel 2001 come spin-off del centro di ricerca di Telecom Italia (TILAB)
- # **180 dipendenti**
- # Sede a **Torino**, uffici a Roma e Madrid ed attività in Europa, Nord e Sud America
- # **Missione:** rendere semplice ed intuitiva l'interazione vocale con le informazioni attraverso soluzioni, piattaforme e componenti tecnologicamente avanzate
- # **Ampia gamma di soluzioni** personalizzabili, scalabili e multilingue - sia ridondate che compatte per i vari contesti aziendali

Ampia gamma di Soluzioni Vocali



- **Servizi Informativi** - vocalizzazione di contenuti informativi internet/intranet
- **Transazioni** - interazione (upload e download di dati) con applicazioni e database in vari ambiti
- **Comunicazione Personale** - transazioni e gestione di messaggi privati e aziendali in base alle informazioni del profilo utente

CASE STUDY:
CREAZIONE DI UN PORTALE VOCALE IN "RISK SHARING"

La piattaforma:

- ✓ 1080 linee
- ✓ 3 siti:
- ✓ 1 solo sito di gestione e controllo

Oltre 150.000 chiamate al giorno!

Tariffa:

- ✓ 0.15 € / min

✓ **Edicola:**

- ✓ News;
- ✓ Previsioni meteo;
- ✓ Risultati sportivi.
- ✓ **Bar Sport** per informazioni riguardo al calcio, la Formula Uno, i campionati mondiali di ciclismo e motociclismo;
- ✓ **Luna Park:**
 - ✓ Per inviare una dedica (poesia/saluti musicati);
 - ✓ Ultime recensioni sul cinema;
 - ✓ Oroscopi;
 - ✓ Suonerie cellulari
 - ✓ ...

DATI E VALORI ECONOMICI DI BASE

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Numero di linee dell'impianto	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Percentuale rischio traffico	0%	0%				
Minuti per linea annui	50.000	100.000	120.000	144.000	172.800	207.360
Competenza di Loquendo per minuto di traffico	0,050	0,045	0,041	0,038	0,034	0,031
Ricavi da traffico	2.700.000	4.909.091	5.355.372	5.842.224	6.373.335	6.952.729
Costo risorse interne	1.430.012	1.246.310	1.166.999	1.081.808	990.454	892.647
Consulenze	396.000	339.900	315.087	288.480	259.993	229.536
Costo Licenze SW	2.000.000					
Costi	3.826.012	1.586.210	1.482.086	1.370.288	1.250.447	1.122.183
Margine	(1.126.012)	3.322.881	3.873.286	4.471.936	5.122.888	5.830.546

CALCOLO DEL FREE CASH FLOW E DEL WACC

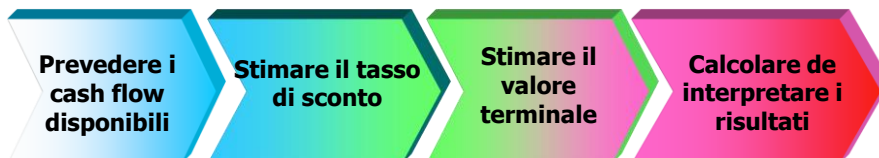
CALCOLO FREE CASH-FLOW	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Margine	(1.126.012)	3.322.881	3.873.286	4.471.936	5.122.888	5.830.546
- Imposte	0	1.304.231	1.520.265	1.755.235	2.010.733	2.288.489
NOPAT	(1.126.012)	2.018.650	2.353.021	2.716.701	3.112.154	3.542.057
+ Ammortamenti						
- Investimenti						
+/- Variazione del Circolante	(218.497)	(612.223)	(137.601)	(149.663)	(162.738)	(176.915)
Free Cash Flow	(1.344.509)	1.406.427	2.215.420	2.567.039	2.949.416	3.365.142

WACC	
Free risk	4,4%
Equity risk premium	5,0%
Beta	2
Costo dell' equity	14,4%
Costo del debito	4,2%
Struttura finanziaria D/E	30%
WACC	10,9%

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
VA	- 1.344.509	1.406.427	2.215.420	2.567.039	2.949.416	3.365.142
VAN	- 1.212.362	1.143.547	1.624.282	1.697.096	1.758.241	1.808.898

Discounted Cash Flow (DCF)

$$DCF = \sum \text{Flusso}_n / (1+i)^n + TV / (1+i)^n$$





**Prevedere i
cash flow
disponibili**

- ▣ Definire le componenti dei cash flow disponibili
- ▣ Sviluppare ipotesi per le previsioni e scenari
- ▣ Calcolare e valutare le previsioni

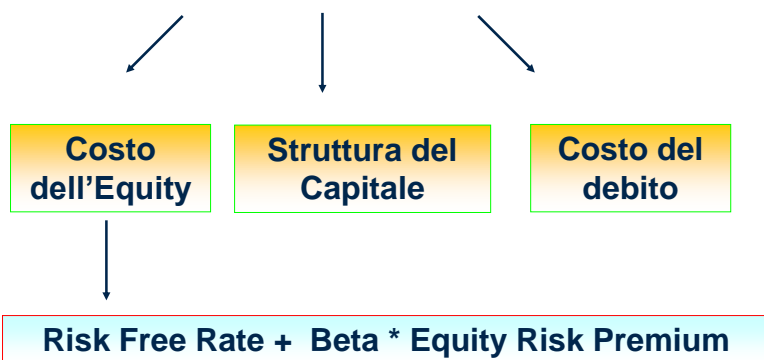


**Stimare il tasso
di sconto**

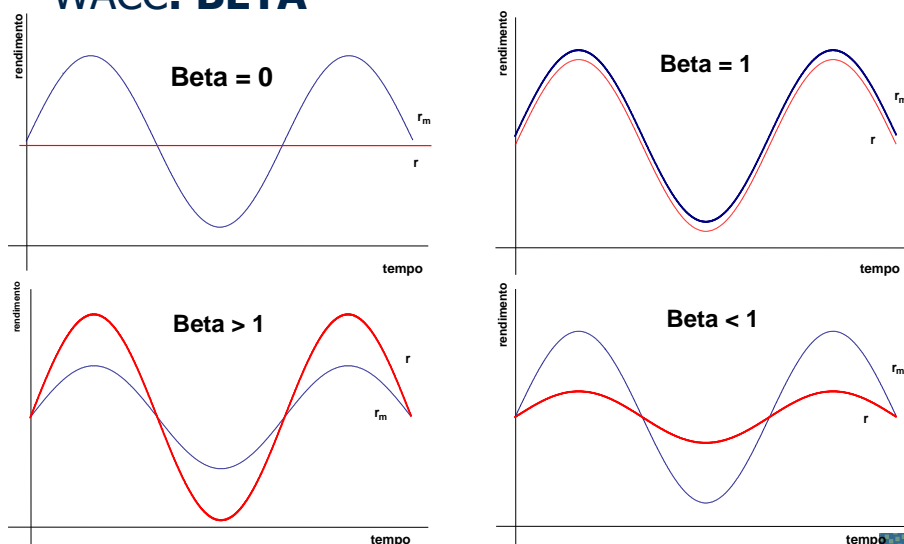
- ▣ Sviluppare un rapporto di indebitamento obiettivo
- ▣ Stimare il costo del debito
- ▣ Stimare il costo dell'equity

WACC: Weighted Average Cost of Capital

$$WACC = C_E * E/(D+E) + C_D * (1-\text{Aliquota fiscale}) * D/(D+E)$$



WACC: BETA



WACC: Weighted Average Cost of Capital

Tasso free risk	5%
Rischio sistematico:	
- Premio per il rischio azionario (s')	5%
Tasso di mercato	10%
Rischio specifico (s''):	
- Premio per rischio di settore	5%
- Premio per rischio dimensionale	3%
- altri fattori specifici	
Tasso di attualizzazione (periodo previsionale)	18%
- Fattore di crescita "g"	3%
Tasso di attualizzazione a lungo termine	15%

107



- Decidere l'orizzonte di previsione
- Stimare i parametri
- Tasso di crescita (g)

108



- ▣ Sviluppare ed interpretare i risultati
- ▣ Confrontare i risultati con il valore dei comparabile
- ▣ Utilizzare la sensitivity analysis per evidenziare i fattori e le variabili critiche

	2003	2004	2005	2006
EBIT	1.183	1.635	1.375	3.230
Rettifiche di normalizzazione (+)	938	519	401	476
Rettifiche di normalizzazione (-)	383	158	131	108
EBIT normalized	1.738	1.996	1.645	3.598
Taxation paid (on EBIT)	(787)	(768)	(661)	(1.832)
EBIT normalized after tax	951	1.228	984	1.766
Add Back Depreciation	1.187	1.670	2.272	2.742
NOPAT	2.138	2.899	3.256	4.507
Change in Receivables	(7.910)	(244)	1.276	1.100
Change in Payables	(4.833)	197	1.148	1.200
Change TFR	393	56	100	191
Operating Cash Flow	5.609	3.396	3.227	4.799
INVESTING ACTIVITY				
Capital Expenditures	7.752	2.572	3.317	350
Free Cash Flow	(2.143)	824	(90)	4.449

		WACC						
		10,0%	10,5%	11,0%	11,5%	12,0%	12,5%	
NPV FREE CASH FLOW = f (Wacc)	GR	0%	4.017	3.970	3.923	3.876	3.831	3.786
		1%	4.017	3.970	3.923	3.876	3.831	3.786
		2%	4.017	3.970	3.923	3.876	3.831	3.786
		3%	4.017	3.970	3.923	3.876	3.831	3.786
		4%	4.017	3.970	3.923	3.876	3.831	3.786
		5%	4.017	3.970	3.923	3.876	3.831	3.786
		6%	4.017	3.970	3.923	3.876	3.831	3.786

		WACC						
		10,0%	10,5%	11,0%	11,5%	12,0%	12,5%	
NPV TERMINAL VALUE = f (Wacc, Gr)	GR	0%	11.801	11.037	10.346	9.720	9.150	8.629
		1%	13.243	12.320	11.495	10.752	10.082	9.473
		2%	15.046	13.906	12.899	12.002	11.200	10.478
		3%	17.364	15.915	14.653	13.545	12.566	11.694
		4%	20.454	18.542	16.909	15.501	14.274	13.137
		5%	24.781	22.123	19.917	18.057	16.470	15.101
		6%	31.272	27.237	24.128	21.544	19.398	17.590

		WACC						
		10,0%	10,5%	11,0%	11,5%	12,0%	12,5%	
NPV ENTERPRISE VALUE = f(Wacc, Gr)	GR	0%	15.818	15.006	14.269	13.597	12.981	12.415
		1%	17.260	16.290	15.417	14.629	13.913	13.259
		2%	19.063	17.876	16.821	15.878	15.031	14.284
		3%	21.381	19.884	18.576	17.422	16.337	15.481
		4%	24.472	22.511	20.832	19.377	18.105	16.883
		5%	28.799	26.093	23.839	21.934	20.301	18.887
		6%		31.267	28.050	25.420	23.229	21.376