



per



Business Planning

Claudio Gigli



Sarnano, 7 Luglio 2010

Obiettivi del seminario

- 1. Illustrare logica, contenuti, struttura di un business plan***
- 2. Condividere 3 casi concreti***
- 3. Affrontare con i partecipanti del concorso domande concrete e osservazioni sui propri business plan***

Agenda

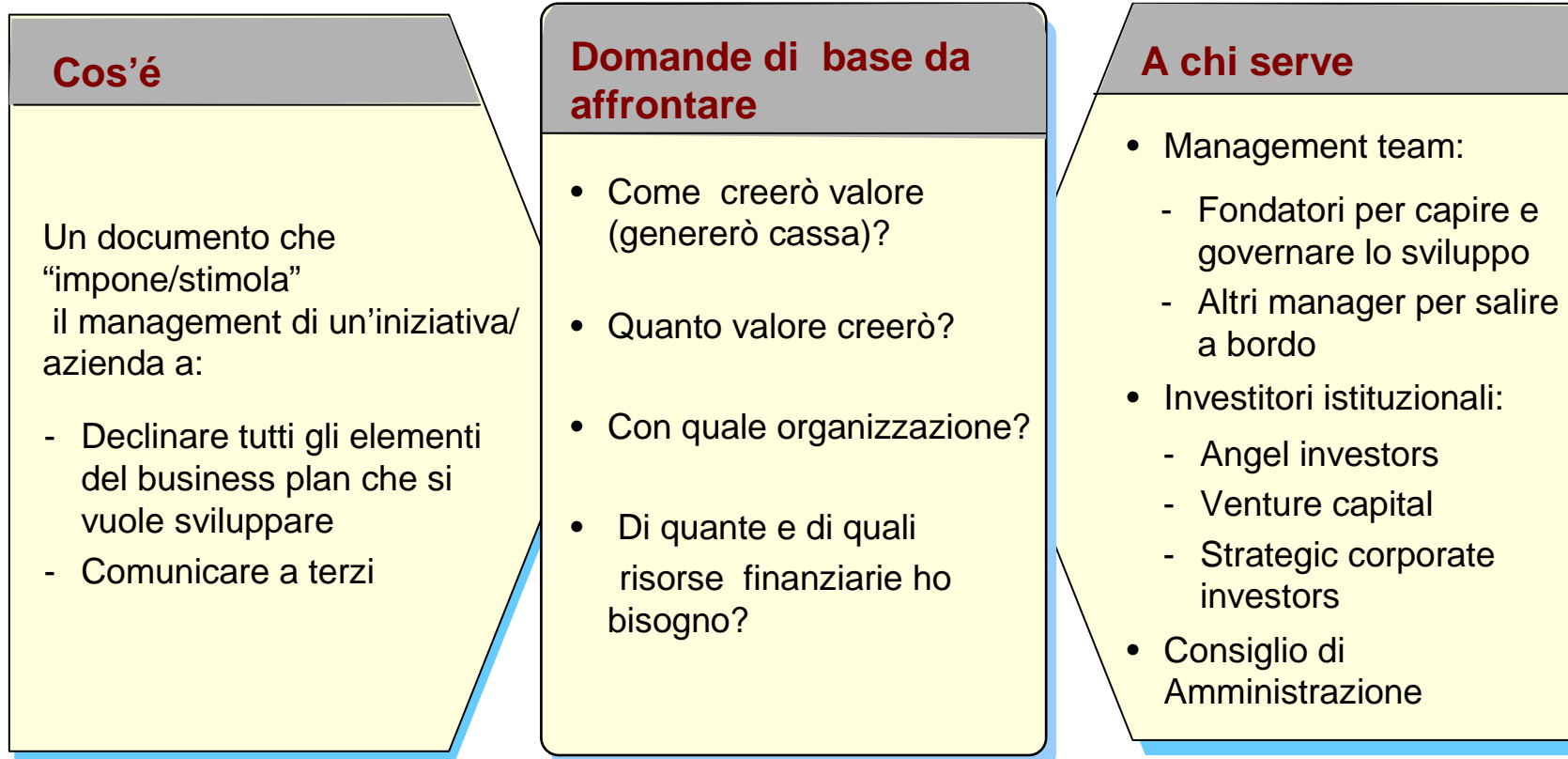
1. *IL BUSINESS PLAN*
 - *Cos'è e come si fa*
 - *Il modello Finanziario*
 - *Come presentare i dati*
 - *Scenari e Analisi di Sensitività*
 - *Fasi di funding/domanda di capitale di rischio*

 2. *TRE CASI CONCRETI*

 3. Q&A
-

Business plan overview

Start up



Elementi chiave del business plan (1/2)

Descrizione

Executive summary

- Super-sintesi (max 2 pag.) che illustra progetto, prospettive economiche, necessità finanziarie

Market opportunity

- Descrizione dell'opportunità di business offerta dal contesto di mercato attuale e prospettico

Concetto/ modello di business

- Descrizione idea di business e di come si generano i ricavi (sezione critica per i modelli di business non ancora testati)

Segmenti di mercato target

- Illustrazione del mercato e definizione segmenti target specifici (possibilmente rafforzato da market test)

Value proposition

- Definizione termini della proposta di valore ai clienti target

Intensità competitiva/vantaggi

- Descrizione del contesto competitivo e della sostenibilità del vantaggio competitivo

Marketing e vendite

- Illustrazione strategia di marketing e sviluppo canali di vendita

Elementi chiave del business plan (2/2)

Descrizione

Sistema di business e organizzazione

- Descrizione fasi di sviluppo del business e organizzazione dei processi interni

Management team

- Descrizione profili professionali dei principali promotori/manager dell'iniziativa (perché loro possono realizzare il BP)

Partnership

- Descrizione partner industriali strategici attuali e prospettici

Piano operativo d'implementazione

- Descrizione milestone di sviluppo del business, timeline e responsabili

Principali rischi

- Condivisione rischi commerciali, finanziari, operativi

Proiezioni finanziarie

- Proiezioni di sintesi del bilancio (conto profitti e perdite, stato patrimoniale), cash needs, ipotesi di business ben esplicitate, sensitivity analysis

ELEMENTO FONDAMENTALE : VALIDITA' BUSINESS IDEA

1. Evidente valore percepito dal cliente finale

2. Fattibilità del progetto:

- *Aspetti legali / regolamentari
(brevetti/licenze/normative di settore)*
- *Standard industriali*
- *Management team*

3. Mercato di riferimento chiaramente identificato:

- *Sviluppo geografico*
- *Dimensione di partenza*
- *Tasso di crescita del mercato*

4. Livello di innovatività del prodotto o del servizio

5. PROSPETTIVE DI PROFITABILITA'/IRR(internal rate of return)

- *Ritorno atteso adeguato*
- *Sensitivity analysis*

Raccomandazioni per elaborare un BP efficace

Raccomandazioni/esempi

Focalizzazione

- Value proposition chiara e focalizzata, volta a dimostrare perché il potenziale cliente dovrebbe adottarla - Evitare tante proposition a tanti segmenti distinti e caratterizzati da diversi processi d'acquisto

Chiarezza e concretezza

- Concetti semplici e concreti, comprensibili per le varie categorie di interlocutori - Dimostrare conoscenza del settore con esempi concreti - Evitare l'uso di teoria e filosofia

Completezza/qualità

- Analisi esaustive e ben comunicate, ben presentate con chiaro rationale di business – Typos, errori di punteggiatura danno l'impressione di bassa qualità del progetto e del pensiero

Realismo

- Proiezioni di business e aspettative di valutazioni/cash needs in linea con le aspettative dei mercati finanziari – Utilizzare benchmark con altri casi per le ipotesi chiave – Reazione investitori in caso di mancata/parziale realizzazione delle proiezioni

Trasparenza

- Rischi associati all'iniziativa, fonti dell'informazione, obiettivi personali

Persuasione

- Passione, energia, determinazione a perseguire la propria idea di business

ELABORARE UN PIANO DA VERIFICARE ED AGGIORNARE FREQUENTEMENTE

1. DIMENSIONARE LA POTENZIALE OPPORTUNITA'

- Dimensione/ quote mercato
- Modello dei ricavi: approccio top down e bottom up



- *il mercato è abbastanza grande?*
- *presenta tassi di crescita interessanti?*
- *Il mercato target è sufficientemente attraente?*

2. COSTRUIRE UN MODELLO FINANZIARIO ROBUSTO E SOSTENIBILE

- Bilanci e cash flow prospettici
- Struttura/ipotesi ricavi e costi "testati"



- *Cosa succede al variare di alcuni parametri chiave (sensitivity analysis)?*
- *Quali sono i possibili scenari?*
- *BURNING RATE ovvero quante risorse finanziarie "vengono bruciate" nella fase iniziale dello start up (fino a quando non si verificano i primi flussi di cassa positivi)?*

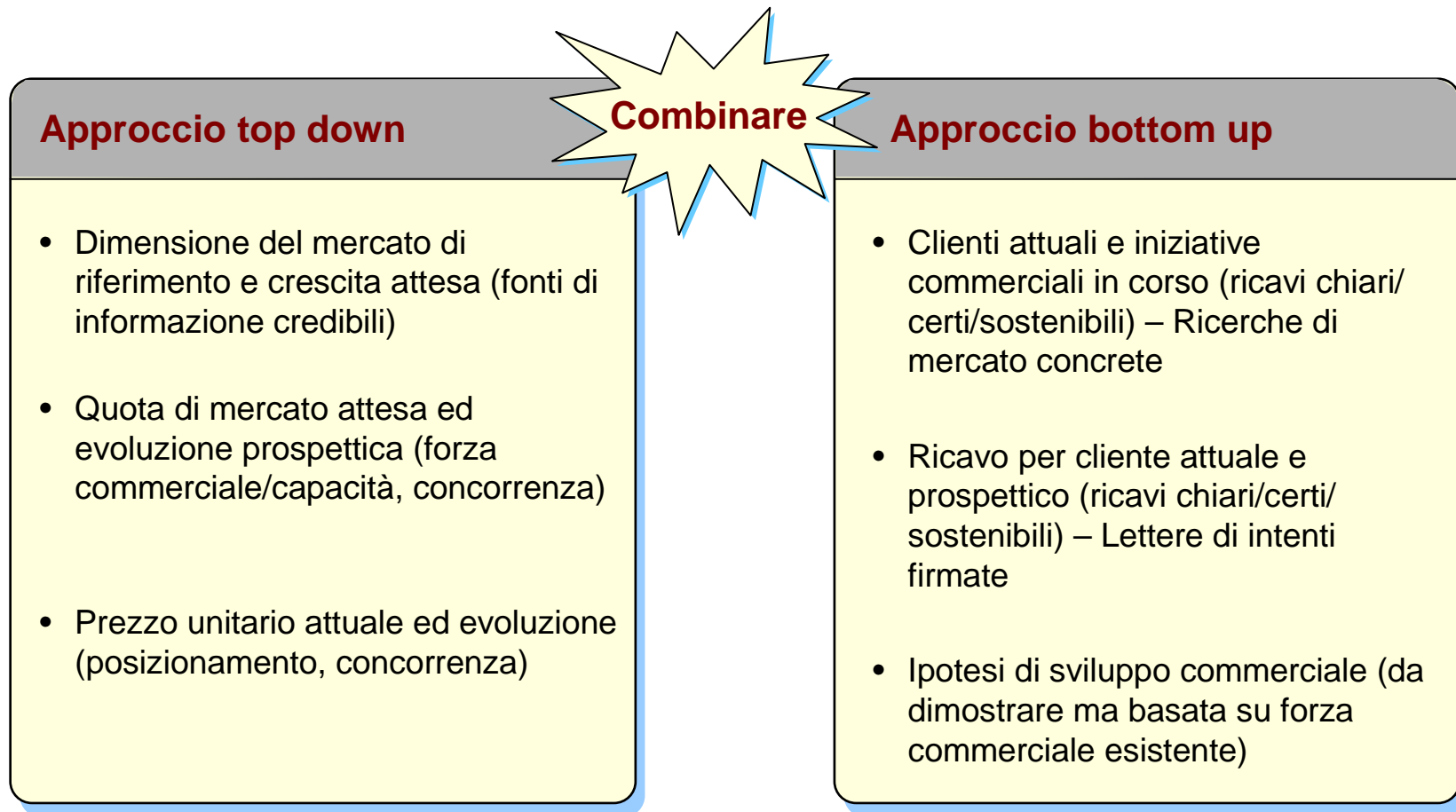
3. CREARE I DETTAGLI FINANZIARI PER GESTIRE IL BUSINESS

- *Dettagli di bilanci e cash flow sistematicamente rivisti ed aggiornati con elevata frequenza*



- *Quali sono i principali scostamenti rispetto al piano ?*
- *Perché e cosa comportano/significano?*
- *Il modello dei ricavi funziona?*
- *Occorrono +/- capitali del previsto?*
- *Esistono OPTIONS?*

Attenzione al modello dei ricavi!



COME PRESENTARE I DATI

- Fornire una prima sintesi dei risultati del piano più significativi (almeno del triennio):

1) CASH NEEDS E IRR DEL PROGETTO

2) FATTURATO EBITDA EBIT RISULTATO NETTO

- POI FORNIRE APPROFONDIMENTI/ DETTAGLI

- PER IL PRIMO PERIODO PRE-COMPETITIVO (fino alla data dell'avvio attività commerciale) E PER IL PRIMO ANNO DI START UP ELABORARE UN PIANO DELLE ATTIVITA' (GANTT/ PERT) ACCURATO ED UN PIANO DI CASSA MENSILE CORRELATO PER MONITORARE I FLUSSI FINANZIARI
- PER IL SECONDO ESERCIZIO DEL PIANO ELABORARE UN PIANO DI CASSA ALMENO TRIMESTRALE

SCHEMA CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO

BUSINESS PLAN RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO A MARGINE DI CONTRIBUZIONE (in migliaia di Euro)	Periodo pre competitivo		Start UP		anno 2	%	anno 3
	xy	%	anno 1	%			
	Ricavi lordi di vendita	-		-			
Resi e sconti su vendite	-		-				
Fatturato netto	-		-				
Provvigioni	-		-				
Trasporti	-		-				
1°MARGINE DI CONTRIBUZIONE	-		-				
Variazione rimanenze materie prime	-		-				
Consumo materie prime	-						
Altri costi variabili industriali	-						
Totale consumi di materie	-						
Costo del personale diretto di produzione (vedi nota)	-						
Totale costi variabili di produzione	-						
2°MARGINE DI CONTRIBUZIONE	-						
Costo del personale commerciale	-						
Costo del personale amministrativo	-						
Affitto (vedi allegato)	-						
Costi fissi industriali (vedi allegato)	-						
Costi fissi commerciali (vedi allegato)							
Costi fissi amministrativi (vedi allegato)							
Totale costi fissi							
EBITDA							
Ammortamenti e accantonamenti							
EBIT							
Saldo della gestione finanziaria							
Saldo della gestione non caratteristica							
RISULTATO LORDO DELLE IMPOSTE							

Definizione dei cash needs e struttura di financing

Esempio – Società XYZ

	Anno 1					Totale	Anno 2					Totale
	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1		Q 2	Q 3	Q 4			
Ricavi	0	0	0	10	10	20	30	50	80	180		
Costi*	(10)	(10)	(10)	(10)	(40)	(20)	(20)	(30)	(30)	(100)		
Margine operativo	(10)	(10)	(10)	0	(30)	0	10	20	50	80		
Tasse	0	0	0	0	0	0	0	0	(10)	(10)		
Variaz. cap. circolante	0	0	0	(2)	(2)	(5)	(6)	(10)	(10)	(31)		
Investimenti	0	(20)	(10)	(20)	(50)	(5)	(5)	(5)	(5)	(20)		
Free cash flows	(10)	(30)	(20)	(22)	(82)	(10)	(1)	4	25	18		
Cumulated free cash flows	-	(40)	(60)	(82)	(82)	(92)	(93)	(89)	(64)	(64)		

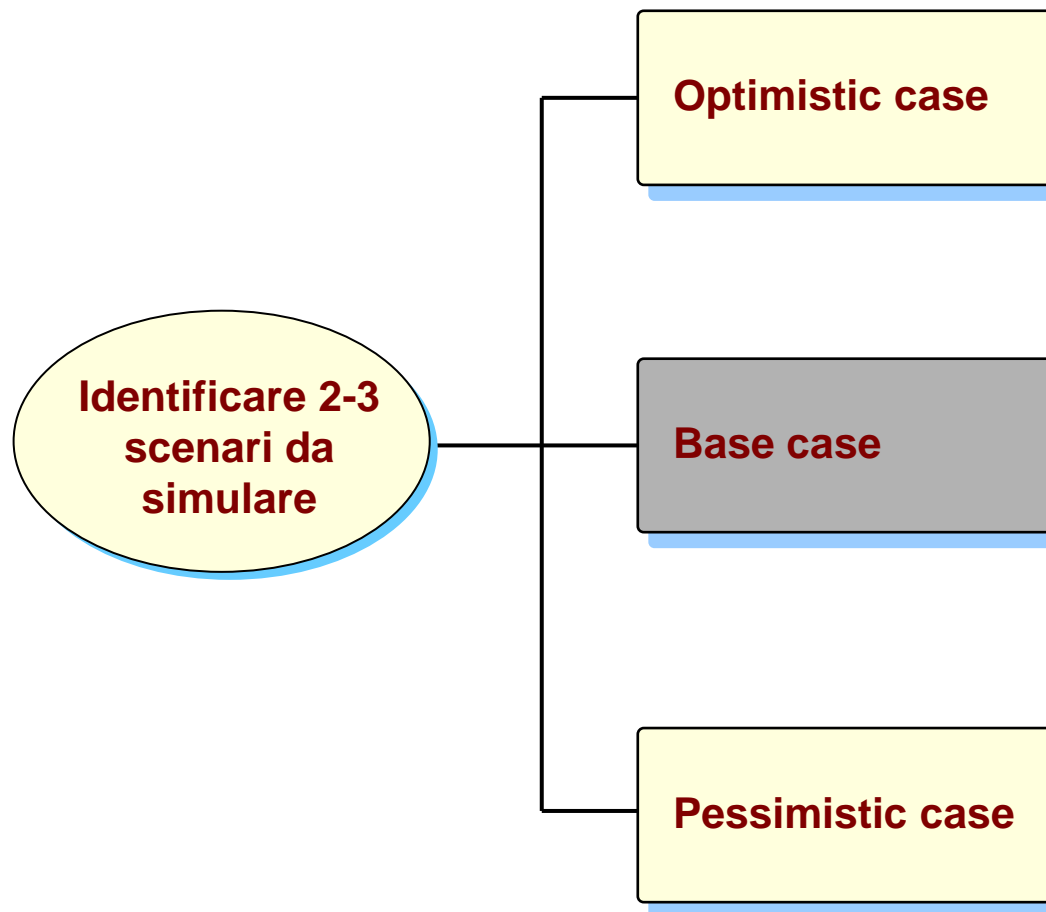
- Qualora la società XYZ realizzasse il suo BP, avrebbe cash needs complessivi per 93 in 18 mesi (poi diventa cash positive)
- Una corretta strategia finanziaria dovrebbe prevedere un ingresso graduale dei capitali con l'obiettivo di:

- Minimizzare il rischio per gli investitori
- Assicurare il capitale minimo necessario per ogni fase di sviluppo

Cash need complessivo

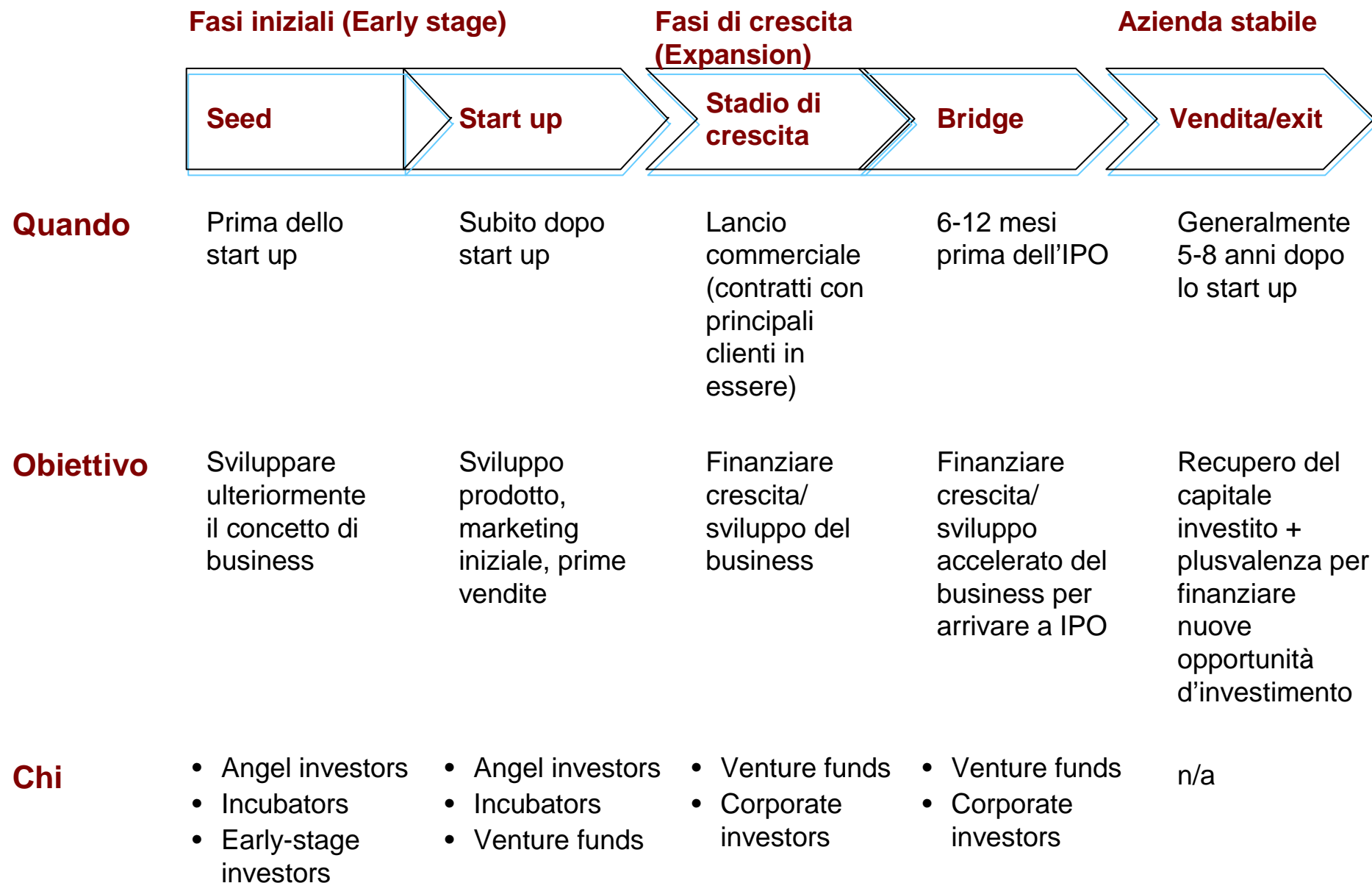
* Al netto degli ammortamenti

Scenari ed analisi di sensitività



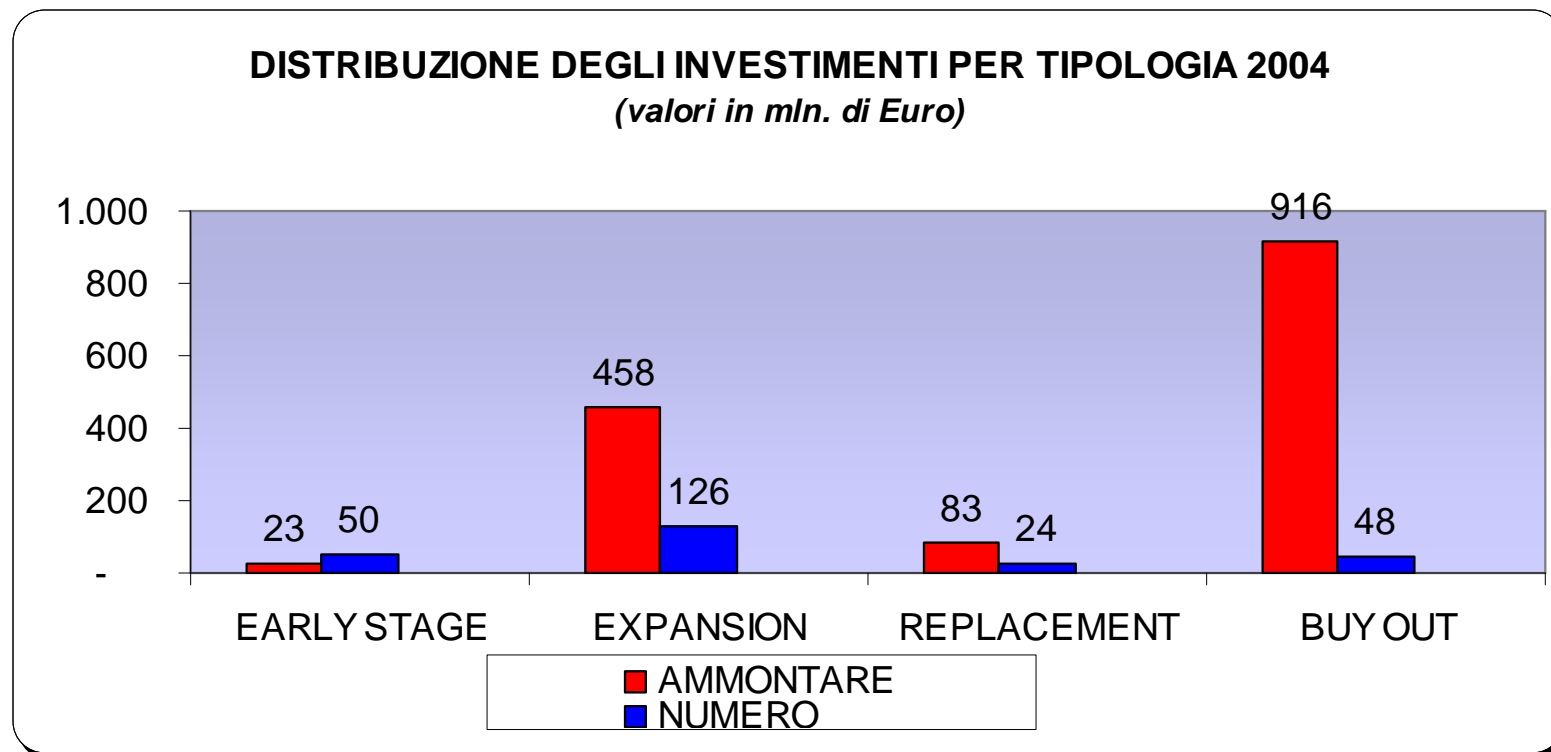
- Ogni scenario prevede 5-10 ipotesi chiave ben delineate/concrete
- Per ogni scenario, analizzare la sensitività del modello (ovvero la sostenibilità dell'iniziativa) al variare dei principali parametri, ad es.:
 - Burn rate
 - Time to break even
 - Quote di mercato
 - Crescita del mercato
 - Numero di clienti
 - Prezzi unitari
 - Timing
 - Struttura dei costi
 - Debit time/credit time
- L'obiettivo è di comprendere a fondo cosa deve succedere di diverso dalla ipotesi di base, perché l'iniziativa non sia sostenibile

Fasi di funding/domanda di capitale di rischio



Fasi di funding/domanda di capitale di rischio

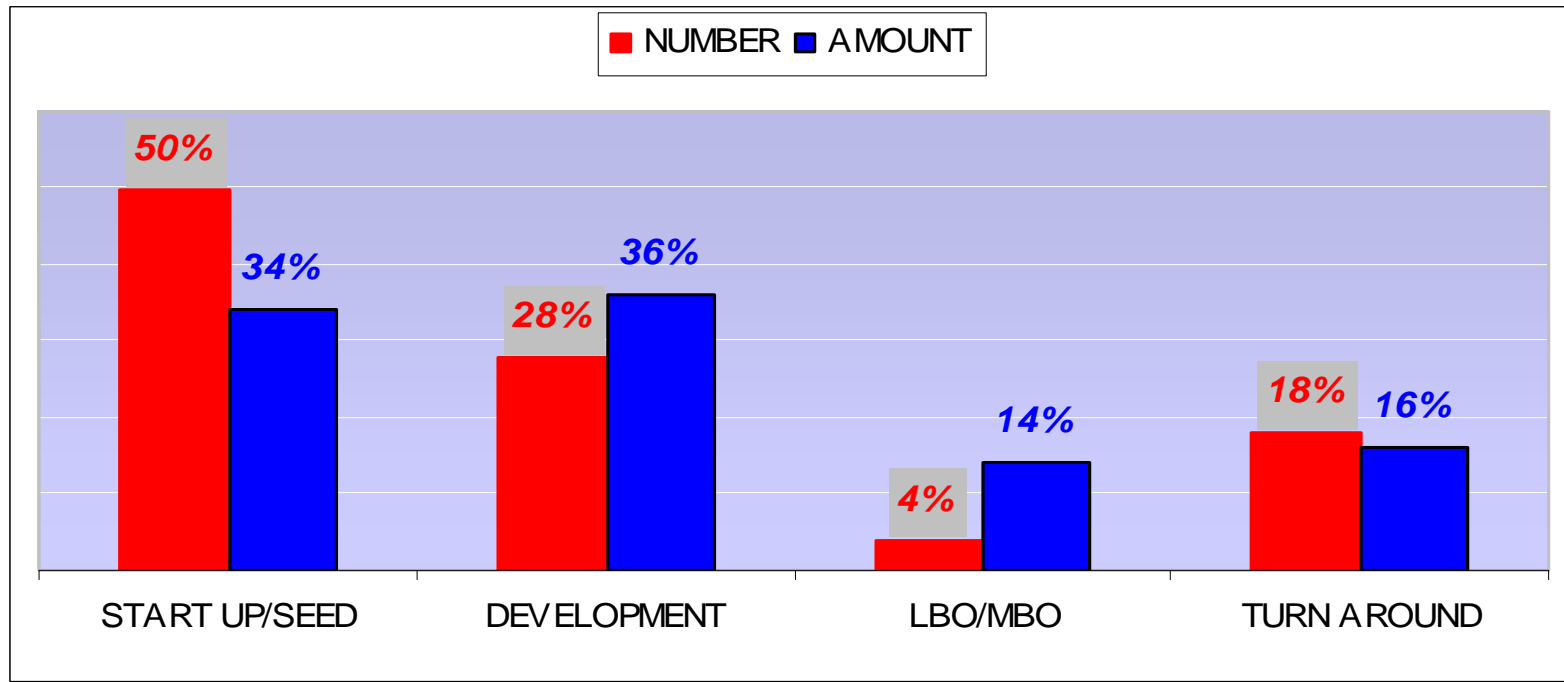
IL MERCATO ITALIANO DEL PRIVATE EQUITY E VENTURE CAPITAL



Fasi di funding/domanda di capitale di rischio

INVESTIMENTI MARCHE CAPITAL DAL 1992 AD OGGI

❖ Circa 15 milioni di Euro investiti in 35 P.M.I.



❖ **GLI INVESTIMENTI:** nei settori :Meccanica, Alimentare, It Software , Beni di consumo, Calzature , Cappe per cucina, Ceramica, Imballaggio, Sanità, servizi e trasporti Marittimi., macchine e attrezzature per l'edilizia

ANTIFURTO MECCANICO PER AUTO (1)
Business to consumer

BUSINESS PLANNING OUTPUT

- | | |
|--------------------------|--|
| ➤ SETTORE/MERCATO | Ottime potenzialità |
| ➤ PRODOTTO | Innovativo/protetto da brevetto |
| ➤ PRODUZIONE | Outsourcing |
| ➤ IMPRENDITORE | Track record non significativo |
-

VANTAGGIO COMPETITIVO
=
PERFORMANCE PRODOTTO

ANTIFURTO MECCANICO PER AUTO (2)
- come è "andata"?

RISULTATI

- | | |
|--------------------------|---|
| ➤ SETTORE/MERCATO | Confermati tassi di crescita previsti |
| ➤ PRODOTTO | Competitivo |
| ➤ PRODUZIONE | Flessibile- costi di struttura contenuti |
| ➤ IMPRENDITORE | INSERITO soggetto dotato di skill commerciali /marketing |
-

**SVILUPPO VOLUME DI AFFARI
REDDITIVITA'**

=

SUCCESSO DELL'INIZIATIVA

LAVORAZIONE DEL FILO METALLICO (1)

Business to business

BUSINESS PLANNING OUTPUT

- **SETTORE/MERCATO** Buone potenzialità
 - **PRODOTTO:Costi e margini** Prodotto standard- margini elevati
 - **PRODUZIONE/TECNOLOGIE** Discreto Know How tecnico
 - **IMPRENDITORE** Spin off da multinazionale
-

VANTAGGIO COMPETITIVO

=

COSTI /MARGINI

LAVORAZIONE DEL FILO METALLICO (2)
- come è “andata”?

RISULTATI

- **PENETRAZIONE DI MKT**
- **COSTO PRODOTTO/MARGINI**
- **PRODUZIONE/TECNOLOGIE**
- **IMPRENDITORE**

In linea con gli obiettivi di business plan (quantità e prezzi)
Scostamenti molto negativi in relazione al costo del prodotto
Scelte tecnologiche iniziali non ottimali, Scarso presidio
NON EFFICACE nella gestione
SOSTITUITO

- **Elevate perdite di esercizio**
- **Elevati fabbisogni di capitali**
- **PASSAGGI DI PROPRIETA'**
(l'azienda è tuttora attiva)

PROTESI ORTOPEDICHE ANATOMICHE (1) Healthcare

BUSINESS PLANNING OUTPUT

- | | |
|-------------------|-------------------------------------|
| ➤ SETTORE/MERCATO | Buone potenzialità |
| ➤ PRODOTTO | Buoni standard/protetto da brevetto |
| ➤ KNOW HOW | Buon Know how tecnico scientifico |
| ➤ IMPRENDITORE | Track record non significativo |
-

VANTAGGIO COMPETITIVO

=

PREZZO (50% rispetto al mercato)

PROTESI ORTOPEDICHE ANATOMICHE (2)
- come è “andata”?

RISULTATI

➤ **SETTORE/MERCATO**

Mancato; il mercato (USL) caratterizzato
Dalla presenza di grandi competitors con
Logiche di competizione non sempre
Rientranti in un’ottica di “**MODERNA
GESTIONE DELLE LEVE COMPETITIVE**”

➤ **PRODOTTO/KNOW HOW**

Validi ma non determinanti nella
competizione

➤ **IMPRENDITORE**

Incapacità nella gestione

ELEVATE PERDITE DI ESERCIZIO
=
INSUCCESSO DELL’INIZIATIVA

Obiettivi Q&A

- Affrontare problematiche concrete relative ai vostri business plan
- Offrire suggerimenti/osservazioni dal punto di vista dell'investitore istituzionale

CLAUDIO GIGLI

MARCHE CAPITAL S.P.A

Via T.Edison, 6

60027 Osimo (Ancona)

Tel. +39 071 7108697-8

*EMAIL: **cgigli@marchecapital.it***

Website: www.marchecapital.it