

Business Plan

il business plan aiuta a formalizzare e comunicare l'idea imprenditoriale, passando dalla business idea iniziale in formula imprenditoriale finale.

Strumento che ha per oggetto uno specifico business su un orizzonte temporale di medio periodo. A differenza di altri documenti (es. il bilancio) non si mette a punto in determinati periodi ma esclusivamente quando serve

Il business plan ha due funzioni:

- **Interna:** finalizzata a **valutare le potenzialità** di un progetto d'investimento, supportare la gestione del business, implementare il **piano operativo d'impresa**, valutare la **sostenibilità economica e finanziaria** dell'impresa.
- **Esterna:** **comunicare** con gli stakeholders e **ottenere risorse**

Il business plan è un documento di supporto a:

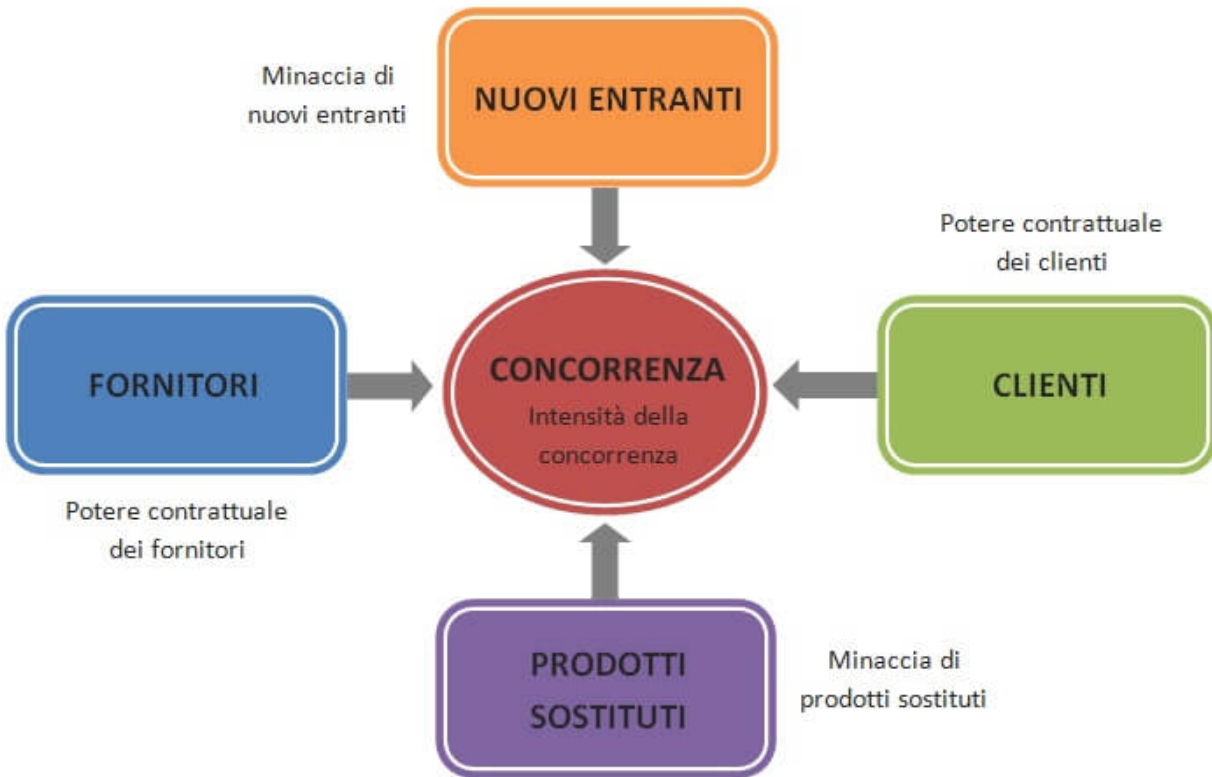
- valutare nuovi progetti
- determinazione del valore economico d'azienda

Area Strategica

- Analisi interna dell'impresa
 - Storia dell'impresa,
 - governance (stato attuale ed evoluzione)
 - competenze maturate
 - core business
 - Partecipanti all'iniziativa (solo per startup)
 - Stadio di avanzamento delle attività (solo per startup)
- Analisi di mercato
 - Associazione prodotti/servizi al target di clientela
 - Segmentazioni della domanda (basata su aree geografiche, variabili demografiche, socio-economiche e psicografiche)
- Analisi di Scenario: si analizzano quali sono i possibili **scenari futuri** e quali sono le **ripercussioni** nel business date da possibili **cambiamenti**.
- Strategie aziendali:

Analisi di scenario: Modello delle 5 forze di Porter

Il modello delle 5 forze di Porter offre un framework per analizzare il **contesto competitivo** in cui l'impresa si trova ad operare ed aiutare ad **identificare le strategie**.



Il modello individua 5 forze che agiscono sul contesto competitivo. Ogni forza può agire sia a favore che contro il profitto dell'impresa.

- **Potenziati nuovi concorrenti:** la facilità di entrata di nuovi concorrenti nel mercato può indebolire la posizione attuale dell'impresa. Per proteggere il vantaggio competitivo possono essere imposte **barriere all'entrata**: economie di scala, accesso alle tecnologie, switching costs, accesso alla distribuzione, ecc. . .
- **Compratori** : il livello di **potere contrattuale** dei compratori. Un alto livello può verificarsi nelle seguenti condizioni:
 - Pochi compratori con grandi quantità di acquisto.
 - Poca diversificazione dei prodotti/servizi da parte dell'impresa.
 - Switching cost bassi .
- **Fornitori:** il livello di **potere contrattuale** dei fornitori. I fornitori sono in posizione di forza nelle seguenti condizioni:
 - Pochi fornitori in un settore con molti compratori (Oligopolio)
 - I prodotti offerti dai fornitori non ha prodotti sostitutivi.
- **Prodotti sostitutivi** : la minaccia competitiva rappresentata dai prodotti sostitutivi è forte in presenza delle seguenti condizioni:
 - L'esistenza di prodotti sostitutivi facilmente ottenibili **pone un tetto massimo ai prezzi** applicabili ai prodotti nel settore.
 - Se è possibile **confrontare facilmente la qualità** e le prestazioni offerte dai prodotti sostitutivi
- **Intensità della concorrenza:** l'intensità della concorrenza dipende da
 - numero e dimensione dei concorrenti
 - ritmo di sviluppo del settore
 - caratteristiche dei prodotti/servizi
 - struttura dei costi
 - barriere all'uscita

Analisi SWOT

Strumento che aiuta nella pianificazione strategica

Si individuano 4 concetti:

- **Strengths** : risorse e **capacità** interne all'impresa sulle quali è possibile costruire vantaggi competitivi sostenibili. Sono i **punti di forza** che l'impresa fa meglio di altre.
- **Weakness**: risorse e **capacità** interne all'impresa **carenti** che impediscono di costruire vantaggi competitivi. Sono i **punti di debolezza** che l'impresa fa peggio di altre.
- **Opportunities**: **tendenze positive** dell'ambiente esterno che possono contribuire al **miglioramento** dell'impresa.
- **Threats**: **tendenze negative** dell'ambiente esterno che possono contribuire al **peggioramento** dell'impresa

Piani Operativi

Il Piano di Marketing

Il piano di marketing contiene una o più strategie di marketing utilizzate nel raggiungimento degli obiettivi. Un piano di marketing, generalmente, ha le seguenti finalità:

- **Formalizzare gli obiettivi** di marketing
- **Verificare la coerenza** delle strategie di marketing con quelle complessive aziendali.
- **Definire le leve di marketing** mix (es. McCarty's 4P model: product, price, promotion, place)
- **Definire il piano di vendite** basandosi su dati storici (interni o di settore) o previsionali (indagini di mercato, consulenze di manager ed esperti di settore)

Modello delle 4P:

- **Prodotto**: vengono definite le caratteristiche di un prodotto/servizio. Le caratteristiche possono essere definite su differenti livelli: **elementi soglia**, caratterizzano le funzionalità minime del prodotto; **elementi di posizionamento**, caratteristiche che servono a differenziare l'offerta e distinguersi dai competitors; **elementi di unicità**, caratteristiche che rendono il prodotto unico e consentono di ottenere vantaggio competitivo
- **Prezzo**: vengono definite le politiche o modelli di pricing tenendo in considerazione:
 - A livello di prodotto: **l'elasticità/rigidità della domanda**, ovvero quanto è "sensibile" la domanda al variare dei prezzi. Percezione della componente prezzo
 - A livello di azienda: **struttura dei costi** e **piano delle vendite**
- **Promozione**: viene definita la gestione della politica complessiva di comunicazione. Si definiscono:
 - gli **strumenti** da utilizzare: pubblicità, marketing diretto e indiretto, forme di promozione, merchandising.
 - quali sono i **destinatari**: acquirenti attuali, acquirenti potenziali, influenzatori.
- **Canali di distribuzione** (place): viene definito il canale distributivo coerentemente al target e la gestione commerciale in base a
 - Analisi costi/benefici.
 - Caratteristiche del prodotto.
 - Caratteristiche del mercato.
 - Strategia delle altre leve di marketing-mix.

Il Piano Operativo

Nel piano operativo vengono presentati nel dettaglio gli **step necessari ad attuare le varie strategie d'impresa**. Il piano operativo deve basarsi sia il contesto operativo al tempo di redazione del business plan ma deve anche prevederne la possibile evoluzione futura. Nel piano operativo vengono effettuate scelte di

- **Produzione :**
 - descrizione del **processo produttivo** adottato con le relative caratteristiche in termini di **benefici, rischi e complessità**.
 - meccanismi di **controllo qualitativo**
 - le risorse legate alla produzione (es. i macchinari)
- **Logistica:**
 - **movimentazione:** mezzi impiegati nel trasporto, risorse umane, flussi informativi, ecc.
 - **magazzino:** locali fisici, capacità residue, ecc.
 - **distribuzione:** scelta dei canali distributivi

L'organizzazione e la Struttura Aziendale

Nella sezione vengono illustrati:

- il **management della società**
- l'**organigramma:** definendo ruoli e responsabilità
- il **piano di motivazione**, descrivendo l'impatto della cultura aziendale rispetto ai bisogni e aspettative del personale interno e dei collaboratori esterni.

Inoltre nella **struttura aziendale** viene riportata:

- la **forma giuridica** e gli accordi con i soci considerando gli aspetti **legali, amministrativi e fiscali**.
- **Accordi esterni:** joint venture, accordi commerciali
- **Licenze, concessioni ed autorizzazioni.**

Pianificazione Economico-Finanziaria

Pianificazione Economica

Il **bilancio previsionale** permette di effettuare un'analisi "**what if?**" effettuando simulazioni di **differenti scenari** simulando come le variabili economico-finanziarie **impattano sul business** e cosa succede al loro variare, prevedere i break points e gli eventuali piani di emergenza.

Il modello risultante deve essere **flessibile** ed in grado di **adattarsi** alle **variazioni delle assunzioni** fatte alla base del modello stesso. Possibili errori nell'effettuare le previsione: concettuali, grado di dettaglio e di stima.

Nella sezione vengono riportati:

- **Conto economico prospettico**
- **Stato patrimoniale prospettico**
- **Cash flow prospettico:** analisi previsionale dei flussi di cassa in entrata e uscita
- **Indici di performance:**
 - indicatori di liquidità:

$$\text{Indice di liquidità} = \frac{\text{Attività correnti} - \text{Rimanenze}}{\text{Passività correnti}}$$

$$\text{Indice di disponibilità} = \frac{\text{Attività correnti}}{\text{Passività correnti}}$$

- Indicatori di indebitamento:

$$\text{Indice di autonomia finanziaria} = \frac{\text{Patrimonio Netto}}{\text{Totale Fonti}}$$

$$\text{debt equity ratio} = \frac{\text{Posizione finanziaria netta}}{\text{Patrimonio Netto}}$$

– Indicatori di indebitamento:

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Capitale Netto Investito}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utile d'esercizio}}{\text{Patrimonio Netto}}$$

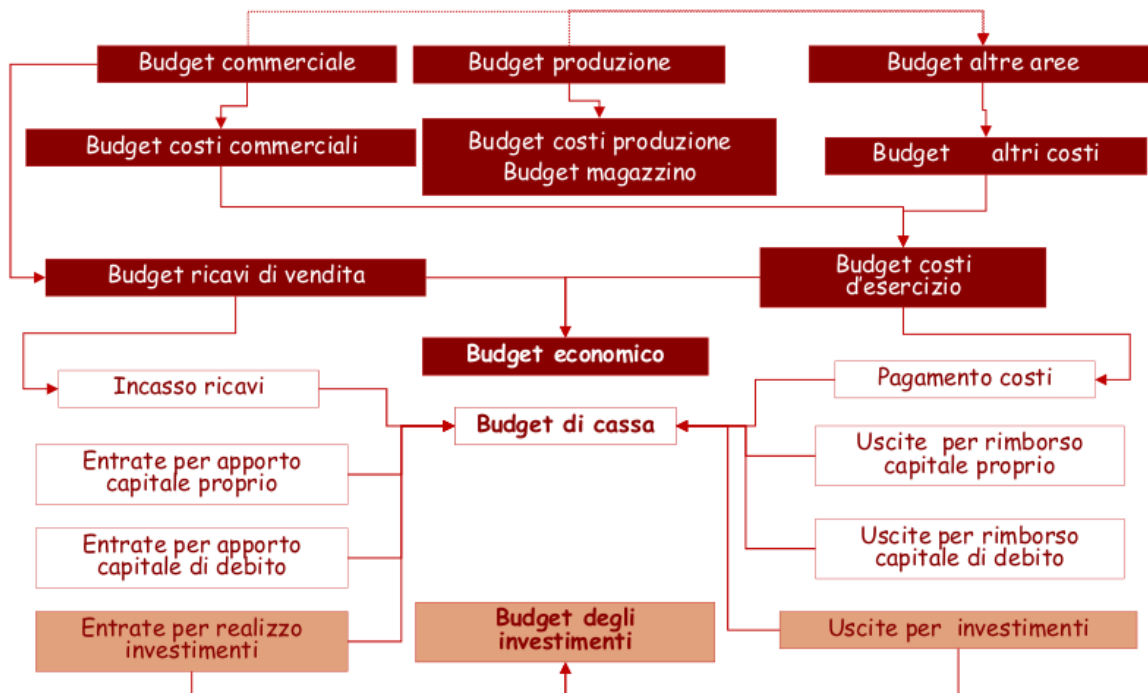
- **Analisi di sensitività e break even point**

risulta fondamentale che le stime effettuate nelle varie analisi previsionali siano condivise dalle differenti aree aziendali

Budget

Dal conto economico prospettico, stato patrimoniale prospettico e cash flow prospettico viene definito il **budget**. Da un punto di vista strategico il budget:

- Stabilisce le **azioni da intraprendere** al fine di raggiungere gli obiettivi pianificati.
- Deve essere articolato per sub-sistemi in quanto deve rappresentare un **punto di riferimento quantitativo per i singoli manager** nel raggiungimento di prestazioni efficaci ed efficienti (es. raggiungimento di un certo volume di vendite o contenimento dei costi).
- Deve essere caratterizzato da **margini di flessibilità** in relazione ai cambiamenti che posso verificarsi durante il periodo considerato.

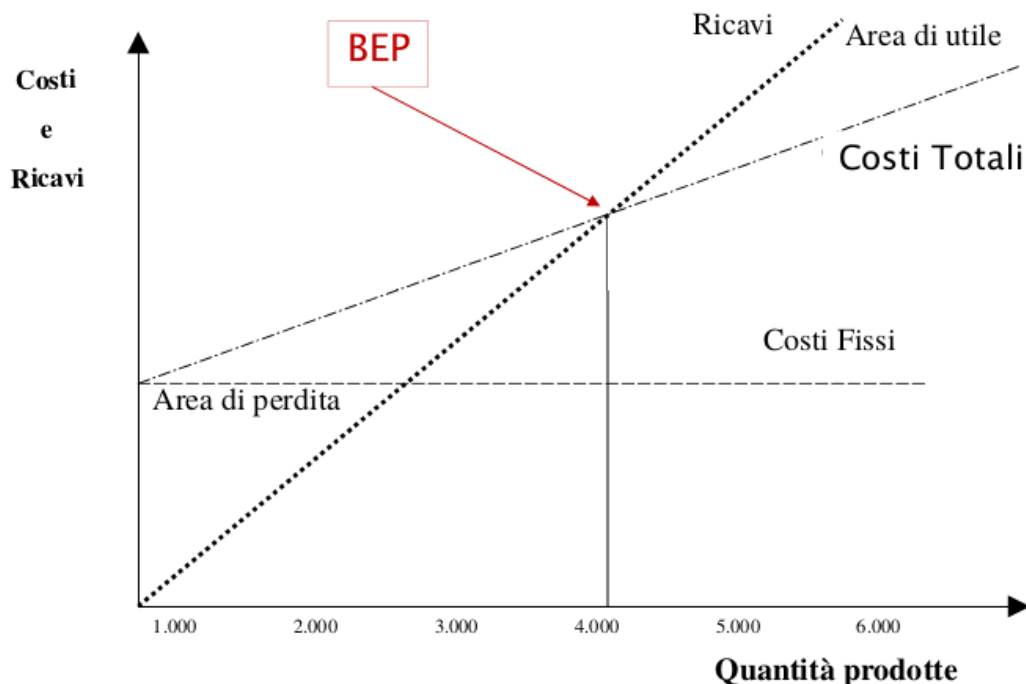


Break Even Point e Sensitivity Analysis

Il break even point (BEP) è un valore che indica la quantità di un prodotto venduto (in volumi di produzione o fatturato) necessaria a coprire i costi sostenuti. **Il BEP è il punto in cui costi totali e costi fissi coincidono:**

$$Q^* = \frac{CFT}{PU - CVU}$$

Dove CFT sono i costi fissi totali, PU il prezzo di vendita unitario e CVU il costo variabile unitario per prodotto.



La determinazione del BEP è strettamente correlata alla tecnica della sensitivity analysis. Questo tipo di analisi permette di **individuare le variabili critiche alle performance reddituale o finanziare analizzando vari scenari economici**. La sensitivity analysis permette di valutare la sensibilità del business al variare degli scenari e quindi **verificare l'attendibilità dei risultati**

Pianificazione Finanziaria

Valore Attuale Netto (VAN)

Permette di **valutare un'iniziativa d'investimento** da un punto di vista economico-finanziario tenendo conto che l'investitore deve essere remunerato. Valore si riferisce ai flussi di cassa attesi (in e out), attualizzati all'anno corrente, al netto dell'investimento iniziale.

$$VAN = -C + \sum_n \frac{\text{flusso}_n}{(1+i)^n}$$

Dove C è il **costo iniziale dell'investimento**, i **tasso di rendimento per l'attualizzazione dei flussi**. Il fattore di attualizzazione serve per valutare il cambiamento del valore dell'investimento nel tempo, che generalmente diminuisce più passa il tempo. **Se $VAN > 0$ allora l'investimento è profittevole**. Sulla base del VAN è possibile definire il Profitability Index:

$$PI = \frac{\sum_n \frac{\text{flusso}_n}{(1+i)^n}}{C}$$

A differenza del VAN il PI permette:

- di **confrontare diverse idee imprenditoriali** per capire qual'è la più profittevole.
- di capire quale idea imprenditoriale **richiede meno investimento iniziale** (Il PI più elevato è quello con l'investimento iniziale più basso)

Discounted Cash Flow (DCF)

Metodo alternativo utilizzato per stimare il valore economico-finanziario di un'iniziativa d'investimento.

$$DCF = \sum_n \frac{\text{flusso}_n}{(1+i)^n} + \frac{TV}{(1+i)^n}$$

Dove TV è il **terminal value**, ovvero il valore residuo alla fine del periodo considerato. La metodologia si basa sullo stimare i flussi, la i e il TV, e si articola nei seguenti steps:

1. **Prevedere i flussi di cassa disponibili:** definire quali sono le componenti dei cash flow => come? => sviluppando ipotesi e definendo possibili scenari futuri (come cresce il mercato? come la nostra quota di mercato? Quali saranno i nostri investimenti? Quale la struttura di costo?
2. **Stimare il tasso di sconto:** bisogna stimare il costo del capitale, questo dipende essenzialmente dal:
 - **stima del costo del debito:** finanziamenti di terzi (istituti di credito o finanziatori) che costituiscono **capitale di debito** (su cui vengono riconosciuti gli interessi). Quali sono i tassi di interesse da riconoscere ai finanziatori? (K_D)
 - **stima del costo dell'equity:** il patrimonio netto, il capitale che i soci investono a **titolo di rischio**. Quanto vale la remunerazione che i soci si aspettano? (K_E)
 - **stima del rapporto tra debito ed equity:** si analizza la **struttura del capitale**, ovvero quanto dei miei finanziamenti sono di debito e quanti di equity? Qual'è il rapporto? (80-20, 50-50, ...) ($\frac{D}{E+D}$ e $\frac{E}{E+D}$)

Il tasso di rendimento i può essere stimato utilizzando il **Weighted Average Cost of Capital (WACC)**:

$$WACC = \overbrace{K_E \cdot \frac{E}{E+D}}^{\text{equity}} + \overbrace{K_D \cdot \frac{D}{E+D} \cdot (1 - \text{aliquota fiscale})}^{\text{debito}}$$

$$K_E = \underbrace{R_{free}}_{\text{tasso rendimento risk free}} + \underbrace{\beta \cdot (R_{market} - R_{free})}_{\text{premio per rischio azionario / rischio sistematico dell'azienda}}$$

il capitale di rischio (equity), da un punto di vista aziendale è più costoso. Questo perché essendo di rischio è **attesa una remunerazione più alta**. Al contrario, l'aumento della dipendenza da capitale di debito aumenta la **possibilità d'insolvenza dell'impresa**. La struttura finanziaria viene decisa sulla base di queste considerazioni.

3. **Stimare il terminal value:** decidendo l'**orizzonte temporale** della previsione ed il **tasso di crescita**.
4. **Calcolare ed Interpretare i risultati:** utilizzando anche la sensitivity analysis per analizzare le variabili critiche.