

ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

S.A.F.
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

BUSINESS PLAN

PRESENTAZIONE DI UN PROGETTO D'IMPRESA

FRANCESCO SALEMI, AD GRUPPO NSA

14/09/17 - **Sala Convegni ODCEC** Corso Europa, 11 **Milano**

...DA DOVE PARTIAMO

- Il business plan è un pezzo di carta...
- Il business plan è costruito ad hoc per ottenere un finanziamento
- È inutile prepararlo, la banca non riesce a capire come funziona veramente la mia impresa
- Non voglio dare troppe informazioni all'esterno

PER ULTERIORI INFORMAZIONI: g.montalto@grupponsa.it

...DA DOVE PARTIAMO

- Quanto conta il futuro nella valutazione di un'impresa?
- Quanto conta il passato?

PER ULTERIORI INFORMAZIONI: g.montalto@grupponsa.it

...DA DOVE PARTIAMO

Nel 1998, la Kodak aveva 170.000 dipendenti e vendeva l'85% della carta fotografica di tutto il mondo.

Nel giro di pochi anni, il suo modello di business è scomparso e l'azienda è fallita...

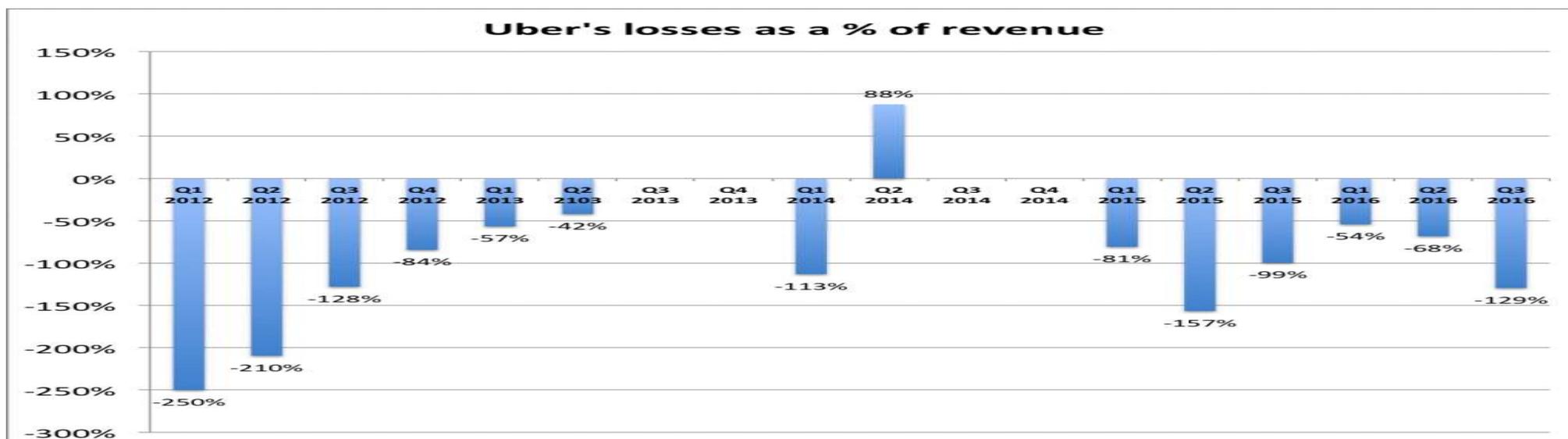
PER ULTERIORI INFORMAZIONI: g.montalto@grupponsa.it

...DA DOVE PARTIAMO

Uber svela i conti del 2016:

i ricavi viaggiano, 6,5 miliardi, ma la perdita è di 2,8 miliardi.

Stando alle valutazioni circolate nell'ambito degli ultimi finanziamenti e giri di raccolte di capitali chiuse dalla società americana, la valutazione di Uber si aggirerebbe sui **70 miliardi di dollari**.



PER ULTERIORI INFORMAZIONI: g.montalto@grupponsa.it

...DA DOVE PARTIAMO

FCA – FIAT CHRYSLER

	Dati in miliardi di €
Capitalizzazione	24,6
Ricavi	131,42
Ebitda (MOL)	12,19



**18% DEI RICAVI
2 VOLTE IL MOL**

PER ULTERIORI INFORMAZIONI: g.montalto@grupponsa.it

...DA DOVE PARTIAMO TESLA

	Dati in miliardi di €
Capitalizzazione	61,12
Ricavi	10,7
Ebitda (MOL)	0,7



**6 VOLTE I RICAVI
87 VOLTE IL MOL**

IL BUSINESS PLAN

Definizioni

- Il Business Plan è un mezzo di presentazione, analisi e apprendimento che consente all'impresa (nascente o già avviata) di pianificare la sua attività e di verificarne la realizzabilità e la sostenibilità
- Si tratta di uno strumento operativo che, in maniera organica e sistematica, analizza ed esplicita tutti gli elementi (fattori interni ed esterni all'impresa) che compongono un progetto imprenditoriale, ponendoli in correlazione tra loro, al fine di:
 - Pianificarli
 - Analizzarli
 - Evidenziarne i punti di forza e di debolezza

PER ULTERIORI INFORMAZIONI: g.montalto@grupponsa.it

IL BUSINESS PLAN

A chi e a cosa serve?

- All'**imprenditore**, per consentire una corretta pianificazione ed un costante monitoraggio dei risultati
- Ai **collaboratori dell'impresa**, per informazione e condivisione della strategia e degli obiettivi
- Alle banche, per acquisire fiducia nell'impresa sulla base di dati concreti in merito a solidità, solvibilità e affidabilità della stessa, in un ottica di concessione del credito
- Ai soggetti pubblici che gestiscono le richieste di agevolazioni

PER ULTERIORI INFORMAZIONI: g.montalto@grupponsa.it

IL BUSINESS PLAN

Com'è fatto?

- Deve essere strutturato su un orizzonte temporale pluriennale, in genere di almeno 3 anni
- Si compone di 2 parti, una descrittiva ed una numerica
 - La prima (descrittiva) prevede un'esposizione del progetto, in cui vengono presi in considerazione e illustrati tutti gli aspetti fondamentali che compongono il progetto imprenditoriale
 - La seconda (numerica) contiene proiezioni economico-finanziarie, nelle quali si mira a individuare i risultati attesi dell'iniziativa imprenditoriale

PER ULTERIORI INFORMAZIONI: g.montalto@grupponsa.it

IL BUSINESS PLAN

La struttura

- Presentazione sintetica del progetto
- Presentazione dell'impresa (se già avviata), dei soci, degli amministratori e di eventuali altri esponenti
- Presentazione del prodotto/servizio offerto
- Mercato di sbocco e concorrenza
- Strategie commerciali e informazioni su clienti e fornitori
- Organizzazione del processo aziendale
- Risorse finanziarie: quantificazione e individuazione delle fonti di finanziamento
- Proiezioni economico-finanziarie

PER ULTERIORI INFORMAZIONI: g.montalto@grupponsa.it

IL BUSINESS PLAN

Presentazione del progetto

- Descrizione dell'idea imprenditoriale (in caso di impresa in fase di avvio) o della storia dell'impresa (se già avviata)
- Prima descrizione sintetica del settore di operatività e del prodotto/servizio offerto
- Inquadramento del mercato di riferimento e descrizione dei bisogni che il prodotto/servizio offerto intende soddisfare
- Elenco dei clienti già acquisiti e dei clienti potenziali

PER ULTERIORI INFORMAZIONI: g.montalto@grupponsa.it

IL BUSINESS PLAN

Presentazione dell'impresa, dei soci e degli altri esponenti

- **Descrizione delle esperienze maturate, dei titoli di studio e delle qualifiche e capacità professionali dei soci, amministratori ed eventuali altri esponenti**
- **Suddivisione dei ruoli in azienda**
- **Descrizione degli elementi identificativi dell'impresa**

PER ULTERIORI INFORMAZIONI: g.montalto@grupponsa.it

IL BUSINESS PLAN

Presentazione del prodotto/servizio offerto

- **Descrizione dettagliata del prodotto/servizio**
- **Punti di forza rispetto a prodotti/servizi offerti dalla concorrenza**
- **Punti di differenziazione rispetto a prodotti/servizi offerti dalla concorrenza**
- In caso di impresa già avviata, descrizione dell'evoluzione del prodotto/servizio offerto negli anni

PER ULTERIORI INFORMAZIONI: g.montalto@grupponsa.it

IL BUSINESS PLAN

Mercato di sbocco e concorrenza

- **Individuazione/descrizione del mercato di sbocco, dei processi che conducono alla vendita, della segmentazione del mercato.**
- Sistemi di distribuzione, termini di pagamento, esistenza di eventuali normative o regolamentazioni particolari
- Ricerca di mercato e individuazione dei fattori critici di successo
- **Analisi della concorrenza e dei suoi prodotti, previsione della possibile reazione della concorrenza alle azioni che verranno intraprese, impatto dell'arrivo di nuovi concorrenti**
- In caso di impresa in fase di avvio, analisi di eventuali barriere all'entrata

PER ULTERIORI INFORMAZIONI: g.montalto@grupponsa.it

IL BUSINESS PLAN

Strategie commerciali e informazioni su clienti e fornitori

- Confronto tra la propria posizione di mercato (attuale e prospettica) e quella dei principali concorrenti
- **Analisi S.W.O.T. : valutazione dei punti di forza e debolezza e delle opportunità e minacce**
- Descrizione della strategia commerciale: prodotti/servizi, canali di distribuzione, promozione
- Definizione dei prezzi di vendita

PER ULTERIORI INFORMAZIONI: g.montalto@grupponsa.it

IL BUSINESS PLAN

Organizzazione del processo aziendale

- Descrizione delle fasi che compongono il processo aziendale
- Valutazione dei fabbisogni di materie prime
- Quantificazione del personale necessario per ciascuna mansione
- Impostazione del budget da destinare alle diverse aree di competenza o a specifici progetti
- Organizzazione complessiva del processo aziendale

PER ULTERIORI INFORMAZIONI: g.montalto@grupponsa.it

IL BUSINESS PLAN

Risorse finanziarie

- **Quantificazione delle risorse necessarie per avviare, implementare, o sostenere il progetto aziendale**
- **Individuazione delle fonti di finanziamento:**
- **Capitali propri**
- Finanziamenti bancari a breve e medio lungo termine
- Debiti di funzionamento
- Contributi e agevolazioni

PER ULTERIORI INFORMAZIONI: g.montalto@grupponsa.it

IL BUSINESS PLAN

Proiezioni economico-finanziarie

- Prospetti numerici dettagliati, descrittivi dell'evoluzione della situazione economico-finanziaria aziendale nel corso degli anni a venire:
 - Stato patrimoniale
 - Conto economico
 - Rendiconto finanziario

PER ULTERIORI INFORMAZIONI: g.montalto@grupponsa.it

IL BUSINESS PLAN

Stato patrimoniale

Stato Patrimoniale	2017		2018		2019		2020	
	Importo	%	Importo	%	Importo	%	Importo	%
Rimanenze								
Altro Attivo Circolante	0		0		0		0	
di cui: disponibilità liquide								
crediti a breve								
ratei e risconti								
Immobilizzazioni	0		0		0		0	
di cui: immateriali								
materiali								
finanziarie	0		0		0		0	
Totale attivo	0		0		0		0	
Passivo Circolante	0		0		0		0	
di cui: debiti a breve Vs. fornitori								
debiti a breve Vs. banche								
ratei e risconti								
Passivo a M/L termine	0		0		0		0	
di cui: debiti a M/L termine								
T.F.R.								
Fondi rischi e oneri								
Mezzi Propri	0		0		0		0	
di cui: Capitale Sociale								
Riserve								
Utili (perdite) portati a nuovo								
Utili (perdite) dell'esercizio	0		0		0		0	
Totale passivo	0		0		0		0	

PER ULTERIORI INFORMAZIONI: g.montalto@grupponsa.it

IL BUSINESS PLAN

Conto economico

Conto Economico	2017		2018		2019		2020	
	Importo	%	Importo	%	Importo	%	Importo	%
Ricavi delle vendite e prestazioni (Fatturato)								
Variaz. rimanenze prodotti finiti								
Altri ricavi e proventi								
A) Valore della produzione	0		0		0		0	
Acquisti materie prime e merci								
Acquisizione di servizi, ecc.								
Variaz. rimanenze materie prime e merci								
Fitti passivi e canoni per locazioni								
Personale								
Accantonamenti								
Ammortamenti								
Oneri diversi di gestione								
B) Costi della produzione	0		0		0		0	
Risultato operativo (A-B)	0		0		0		0	
Proventi finanziari								
Interessi e altri oneri finanziari								
C) Proventi e oneri finanziari	0		0		0		0	
Proventi straordinari								
Oneri straordinari								
D) Proventi e oneri straordinari	0		0		0		0	
Risultato ante imposte (A-B+C+D)	0		0		0		0	
Imposte sul reddito d'esercizio	0		0		0		0	
Utile (perdita) di periodo	0		0		0		0	

PER ULTERIORI INFORMAZIONI: g.montalto@grupponsa.it

IL BUSINESS PLAN

Rendiconto finanziario

Rendiconto finanziario	2017	2018	2019	2020
A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale (metodo indiretto)				
Utile (perdita) dell'esercizio				
Imposte sul reddito				
Interessi passivi/(interessi attivi)				
(Dividendi)				
(Plusvalenze)/minusvalenze derivanti dalla cessione di attività				
1. Risultato prima d'imposte, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione	0	0	0	0
Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto				
Accantonamenti ai fondi				
Ammortamenti delle immobilizzazioni				
Svalutazioni per perdite durevoli di valore				
Altre rettifiche per elementi non monetari				
2. Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn	0	0	0	0
Variazioni del capitale circolante netto				
Decremento/(incremento) delle rimanenze				
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti				
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori				
Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi				
Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi				
Altre variazioni del capitale circolante netto				
3. Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn	0	0	0	0
Altre rettifiche				
Interessi incassati/(pagati)				
(Imposte sul reddito pagate)				
Dividendi incassati				
Utilizzo dei fondi				
4. Flusso finanziario dopo le altre rettifiche	0	0	0	0
Flusso finanziario della gestione reddituale (A)	0	0	0	0

B. Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento

Immobilizzazioni materiali	0	0	0	0
(Investimenti)				
Prezzo di realizzo disinvestimenti				
Immobilizzazioni immateriali	0	0	0	0
(Investimenti)				
Prezzo di realizzo disinvestimenti				
Immobilizzazioni finanziarie	0	0	0	0
(Investimenti)				
Prezzo di realizzo disinvestimenti				
Attività Finanziarie non immobilizzate	0	0	0	0
(Investimenti)				
Prezzo di realizzo disinvestimenti				
Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)	0	0	0	0
C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento				
Mezzi di terzi				
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche				
Accensione finanziamenti				
Rimborso finanziamenti				
Mezzi propri				
Aumento di capitale a pagamento				
Cessione (acquisto) di azioni proprie				
Dividendi (e acconti su dividendi) pagati				
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)	0	0	0	0
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (a ± b ± c)	0	0	0	0

PER ULTERIORI INFORMAZIONI: g.montalto@grupponsa.it

IL BUSINESS PLAN

YYY Srl

Azienda nel settore: ristorazione veloce (fast food) con somministrazione al pubblico di alimenti e bevande.

Progetto: apertura del terzo fast food della catena XX nel zona nord della Lombardia.

Finanziamento richiesto: 800.000,00€ durata 84 mesi

ESITO RICHIESTA FINANZIAMENTO: DELIBERATO COME RICHIESTO

PER ULTERIORI INFORMAZIONI: g.montalto@grupponsa.it

IL BUSINESS PLAN

Focus su elementi salienti del business plan:

- credibilità del progetto;
- management / competenza / conoscenza;
- esperienza derivante dai punti vendita già operativi, da cui si sono ottenuti feedback positivi;
- far parte di una catena di ristorazione leader nel mondo della ristorazione veloce presente in più di 120 paesi;
- caratteristica distintiva dei fast food xxx è il servizio del prodotto mediante l'utilizzo di "bucket", ossia cestelli di carta nei quali viene posto il prodotto e che ne permettono la condivisione e il consumo a più soggetti contemporaneamente, una forte attrazione e stimolo alla socialità, e un servizio free refill (bevande illimitate) per i suoi clienti.

PER ULTERIORI INFORMAZIONI: g.montalto@grupponsa.it

IL BUSINESS PLAN

(importi in migliaia di Euro)						
	2016		2017		2018	
	Importo	%	Importo	%	Importo	%
Stato Patrimoniale						
Rimanenze	20	0%	32	1%	45	1%
Altro Attivo Circolante	659	16%	977	25%	1.326	35%
di cui: disponibilità liquide	438		752		1.082	
crediti a breve	221		225		244	
ratei e risconti	0		0		0	
Immobilizzazioni	3.340	83%	2.976	75%	2.438	64%
di cui: immateriali	610		549		488	
materiali	2.430		2.127		1.649	
finanziarie	300		300		300	
Totale attivo	4.019	100%	3.985	100%	3.809	100%
Passivo Circolante	975	24%	925	23%	925	24%
di cui: debiti a breve Vs. fornitori	550		500		500	
debiti a breve Vs. banche	425		425		425	
ratei e risconti	0		0		0	
Passivo a M/L termine	2.520	63%	2.131	53%	1.742	46%
di cui: debiti a M/L termine	2.485		2.061		1.637	
T.F.R.	35		70		105	
Fondi rischi e oneri	0		0		0	
Mezzi Propri	524	13%	929	23%	1.142	30%
di cui: Capitale Sociale	100		100		100	
Riserve	200		210		230	
Utili (perdite) portati a nuovo	0		212		404	
Utili (perdite) dell'esercizio	224		407		408	
Totale passivo	4.019	100%	3.985	100%	3.809	100%

PER ULTERIORI INFORMAZIONI: g.montalto@grupponsa.it

IL BUSINESS PLAN

	(importi in migliaia di Euro)		
	2016	2017	2018
	Importo	Importo	Importo
Conto Economico			
Ricavi delle vendite e prestazioni (Fatturato)	4.488	7.100	7.100
Variazioni rimanenze prodotti finiti	0	0	0
Altri ricavi e proventi	0	0	0
A) Valore della produzione	4.488	7.100	7.100
Acquisti materie prime e merci	1.301	2.059	2.059
Acquisizione di servizi, ecc.	888	1.400	1.400
Variazioni rimanenze materie prime e merci	-20	-12	-13
Fitti passivi e canoni per locazioni	224	355	355
Personale	1.285	2.037	2.037
Accantonamenti	0	0	0
Ammortamenti	303	478	478
Oneri diversi di gestione	150	150	150
B) Costi della produzione	4.131	6.466	6.465
Risultato operativo (A-B)	356	634	635
Proventi finanziari	0	0	0
Interessi e altri oneri finanziari	17	17	17
C) Proventi e oneri finanziari	(17)	(17)	(17)
Proventi straordinari	0	0	0
Oneri straordinari	0	0	0
D) Proventi e oneri straordin.	0	0	0
Risultato ante imposte (A-B+C+D)	339	617	618
Imposte sul reddito d'esercizio	115	210	210
Utile (perdita) di periodo	224	407	408

PER ULTERIORI INFORMAZIONI: g.montalto@grupponsa.it