



Guida alla redazione del Business Plan

a cura di
Pierluigi Novello e Fabio Novello

© 2010, Pierluigi e Fabio Novello, documento aggiornato al 2015

Tutti i diritti sono riservati. Lo stesso contenuto è interamente di proprietà dell'autore Fabio Novello.
Nessuna parte di esso può essere riprodotto, copiato ovvero consegnato a terze parti.

Introduzione

- Strategia e finanza d'impresa
- M&A nazionale e internazionale
- Consulenza e advising per ristrutturazioni aziendali e di gruppo
- Sviluppo e copertura di piani finanziari generali e specifici a progetto;
- Finanza straordinaria di debito e di equity anche con ricorso a istituzioni particolarmente rivolte all'estero (SACE, SIMEST etc.);
- Valutazioni del capitale economico aziendale
- Altro (sistemi di controllo gestionale, pianificazione economico-finanziaria e fiscale, benchmarking strategico e finanziario, due diligence contabile e finanziaria, investor relationing)

Il Business Plan

1. Che cosa è?
2. A cosa serve?
3. Che cosa di norma contiene?
4. Quali sono i suoi limiti?



Il BP è strumento di rappresentazione dinamica che coinvolge tutte le aree funzionali di un'organizzazione

Strumento con cui vengono rappresentati in via organica un progetto aziendale e i suoi fattori critici di successo.

Organizzazione

- “Momento organizzativo” di razionalizzazione e di verifica della validità di un’idea imprenditoriale (*Business Idea*) e della congruità, compatibilità e coerenza delle sue componenti rispetto all’obiettivo prefissato

Pianificazione & Controllo

- Documento con cui imprenditore e top management dimostrano la propria capacità progettuale e creano i presupposti per un efficace sistema di controllo strumentale alla sua implementazione

Finanza

- Strumento attraverso cui Investitori finanziari determinano, sotto il proprio punto di vista “metodologico”, il valore aziendale attuale e prospettico (multipli, DCF)

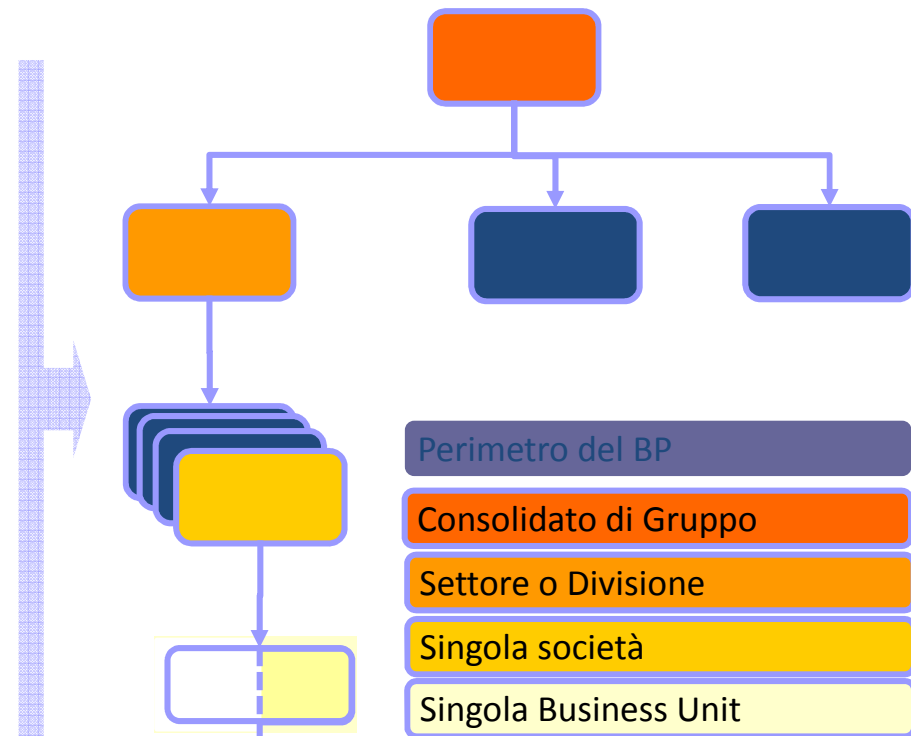
1.
Cosa
è?

Il BP è uno strumento flessibile che si adegua, di volta in volta alle esigenze di rappresentazione e comunicazione

Può variare a seconda delle finalità strategiche e/o della tipologia di destinatari.
Può riguardare sia un nuovo business che lo sviluppo di uno già esistente.
Può avere a riferimento Gruppi industriali, singole imprese, Business unit (o rami aziendali)
Può quindi essere “componibile in modo modulare”

Case study 1

- Nel 2004 una Holding quotata alla Borsa di Milano ha poste in vendita una o due delle sue società controllate che sviluppavano attività distinte in settori adiacenti.
- Detta vendita poteva riguardare alternativamente l'insieme come le due unità separate.
- Si era quindi reso opportuno fornire un Business Plan unico e due BP specifici





Il BP è uno strumento flessibile che si adegua, di volta in volta alle esigenze di rappresentazione e comunicazione

Può variare a seconda delle finalità strategiche e/o della tipologia di destinatari.
Può riguardare sia un nuovo business che lo sviluppo di uno già esistente.
Può avere a riferimento Gruppi industriali, singole imprese, Business unit (o rami aziendali)
Può quindi essere “componibile in modo modulare”

Case study

2

- Nel 2012 un primario gruppo siderurgico familiare, operante nei due distinti comparti dell'acciaio al carbonio e dell'acciaio inossidabile, si è reso disponibile all'apertura del proprio capitale a terzi, presentando un Business Plan consolidato ed anche distinto con riferimento ai predetti comparti.
- In relazione a ciò esso ha ricevuto, da un investitore finanziario istituzionale, un'offerta per una quota dell'intero gruppo e, da un investitore industriale, un'offerta per la totalità del comparto “INOX”.
- E' stata allora quindi utile la formalizzazione sin dall'inizio di un Business Plan unico e la sua separazione per comparti.
- Le valutazioni delle due realtà da parte degli interessati hanno poi portato a risultati sorprendenti che hanno fatto riflettere circa quanto possano divergere criteri e metodologie di taglio finanziario, da quelle di taglio industriale.

2.
A cosa serve?

Il BP è uno strumento multi-tasking... internamente e/o esternamente all'azienda



Portatori di capitale di rischio
(Equity market)

Fornitori di capitale di debito
nuovo e/o ristrutturato (Debt
market)

Erogatori di
incentivi pubblici

Risk Management
di progetto

Continuo
“check & tuning”

Responsabilizzazione
& feed-back
Top management

- Azionisti significativi, Borsa Valori, Investitori Istituzionali, Imprese con cui trattare rapporti di collaborazione, ...
 - Banche, Organismi specializzati nella finanza strutturata (come BOND e MINI BOND)
 - Organismi governativi regionali, nazionali e comunitari, con accentuazioni diverse secondo le finalità
-
- Riduzione delle incognite realizzative di progetto, grazie a
 - valutazione organica delle variabili interessate
 - utilizzo di simulazioni *ad hoc* (sensitivity)
 - Verifica e controllo delle sue fasi di attuazione e dei connessi risultati (follow-up)
 - Coinvolgimento del management responsabile per area funzionale, sviluppandone apprendimento e motivazione

2.
A cosa
serve?

Ricadute positive su strategia e organizzazione: “fare business planning” ovvero *learning by doing*

Prof. Pietro ONIDA

“Anche quando semplifica i problemi reali, non riuscendo a dare rilievo a tutti gli aspetti utilmente considerabili nelle scelte d’impresa...

- abitua al rigor dell’analisi
- corregge la mentalità dai grossolani apprezzamenti affidati unicamente all’intuito
- obbliga ad approfondire, sia pure solo in certi aspetti, le indagini e i giudizi
- fornisce schemi di ragionamento utilmente impiegabili

purché naturalmente se ne conoscano i limiti”

- Talvolta insuccessi imprenditoriali non dipendono da fattori esterni, ma sono dovuti ad una mancata formulazione di Business Plan seri e approfonditi secondo canoni appropriati.
- La predisposizione di un Piano rappresenta invece un incentivo ad una corretta attività decisionale, attraverso informazioni che prospettino il probabile esito di diversi indirizzi perseguibili, ed è alla base per una attività di controllo.
- La coerenza riflessa in un sufficiente arco temporale, tra obiettivi di produzione e vendite, rispondenza del mercato, dimensione degli investimenti, fonti di finanziamento e ritorni economici e finanziari trova infatti nel business plan il momento di verifica più adeguato della sua sostenibilità.
- L’investitore finanziario, il fornitore di capitale di rischio o di debito, talvolta redige direttamente un proprio Business Plan ma più sovente elabora, corregge e supervisiona quello predisposto dall’azienda con o senza il supporto di un suo advisor.
- E’ il documento base sul quale, quando richiesto, ci esponiamo le Società di RATING.

3.
Cosa
contiene?

Premessa

Elementi standard e altri da approfondire e personalizzare

Personalizzare un BP consente di rappresentare la specificità dell'impresa
Basti pensare ad imprese manifatturiere o di servizi, monoprodotto o multiprodotto, locali o multinazionali

Elaborazione organica dalla strategia alla finanza d'impresa

- Il Business Plan deve rispondere a canoni metodologici consolidati nella dottrina e nella prassi e quindi, almeno in parte, piuttosto standardizzati.
- Tuttavia può variare nei contenuti e nelle sue articolazioni a seconda della sua tipologia, della complessità di business e delle sue finalità:
 - può limitarsi alla presentazione delle principali caratteristiche di Business e al piano economico (triennale o quinquennale, a volte più lungo) oppure ...
 - in un'accezione più completa, spaziare dai precedenti aziendali all'analisi del mercato, all'evoluzione tecnologica di settore, all'esame del management, per giungere alle previsioni economiche, finanziarie e patrimoniali.

Non un documento "ragionieristico", ma un'elaborazione organica delle grandezze determinanti sulla base di un modello su cui si possano svolgere simulazioni agendo sulle variabili considerate.

Noi adotteremo il criterio di rappresentazione più ampio, perciò adotteremo il seguente indice...



Agenda

3. Che cosa di norma contiene?

- 3.1 Il progetto imprenditoriale (nell'Executive summary)
- 3.2 L'impresa (nell'Executive summary)
- 3.3 L'Imprenditore e il management
- 3.4 Prodotto-Mercato-Competitor
- 3.5 Piano di marketing e commercializzazione
- 3.6 Assetto tecnico-produttivo
- 3.7 Mercati di approvvigionamento e logistica
- 3.8 Organizzazione e risorse
- 3.9 "Progetti speciali"
Ristrutturazione – Innovazione – Sviluppo - Internazionalizzazione
- 3.10 Le proiezioni economico-finanziarie
- 3.11 Perizie e due-diligence

Il progetto imprenditoriale (in sintesi)

La capacità di sintesi è determinante

- L'Executive summary deve precisare:
 - la sua finalità informativa
 - una chiara idea degli obiettivi, delle strategie e degli strumenti attinenti il business considerato e delle opportunità che rappresenta



Il progetto imprenditoriale (in sintesi) L'executive summary

Obiettivi finanziari

- Un uso frequente e fondamentale del Business Plan è riservato agli investitori finanziari (istituzionali e Borsa Valori)
- La finalità ultima del loro investimento è l'ottenimento di adeguati tassi di rendimento (IRR) in un orizzonte temporale di medio periodo
- L'executive summary che introduce il BP deve riuscire a esprimere con chiarezza gli obiettivi strategici e le dinamiche evolutive alla base dei risultati attesi nel tempo e i driver di creazione di valore aziendale.

Strumento di comunicazione sintetica

- Nell'ambito del BP, è ancor più, anche l'Executive Summary rimane uno strumento di comunicazione, va quindi valorizzata la sua capacità "mediatica" di trasferire al destinatario informazioni corrette, facilmente percepibili e esaurienti.

Prof. Pietro MAZZOLA

L'executive summary è utile "per mettere a fuoco tempestivamente gli elementi distintivi e importanti del business plan; in caso contrario, la mancanza di sintesi potrebbe essere attribuita ad insufficiente chiarezza di visione e assenza di elementi forti che rendano attrattivo e valido il progetto"

L'impresa

Criteri per redigere un profilo societario

IMPRESA

Presentare un'impresa è narrarne il track-record: storia, origini, trasformazioni societarie, industriali, localizzative, eventuali difficoltà attraversate e fattori di successo, di un eventuale *turn-around*, sino a raggiungere la realtà presente.

Una rappresentazione sobria e concisa, con linguaggio e contenuti economici concreti, evitando espressioni enfatiche ma comunicando con forza i fattori distintivi che hanno caratterizzato la sua evoluzione e le potenzialità che possono segnare le prospettive.

La storia d'impresa, spesso coincidente con quella dell'imprenditore o della famiglia imprenditoriale, deve esprimerne la missione, i valori fondanti, la capacità prospettica di visione.

Storia, ubicazione e armonizzazione ambientale

Forma e composizione societaria aziendale e di gruppo

Key Performance Indicators (KPI) sulla base di dati consuntivi aggiornati

Legami e collaborazioni con altre imprese e col contesto competitivo e sociale

Il BP non deve "propagandare" la storia dell'impresa, né in veste di "libro per i 50 anni", né di brochure commerciale, né di homepage del sito internet.

Deve essere sintetico e efficace elemento di diagnosi economica del presente e del posizionamento competitivo per il futuro

L'imprenditore e il management

Profilo e ruolo di azionisti, imprenditori e manager

IMPRENDITORE E MANAGEMENT

Nel sistema societario italiano, prevalentemente a carattere familiare, "Imprenditore" è colui che governa l'impresa controllandone il capitale, fornendo alla stessa indirizzo e impulso e decidendone le scelte fondamentali: è il vero, principale e a volte (purtroppo) insostituibile driver di sviluppo aziendale.

Nel processo di comunicazione la credibilità del BP è fortemente interconnessa a quella dell'imprenditore, che ne è garante ultimo (verso l'interno e l'esterno).

Altrettanto importante è il ruolo del management che è il naturale esecutore direzionale e operativo dell'imprenditore. I rapporti tra essi e la linea di demarcazione di tali figure e ruoli può trovare le più diverse configurazioni

Profilo, capacità e track-record dell'imprenditore

Profilo, capacità e track-record del top management (2-3 figure chiave)

Governance e interrelazioni organizzative tra proprietà, imprenditore e management

Eventuali nuovi manager entranti e finalità

In presenza di ingresso di socio finanziario ovvero in fasi critiche nel ciclo di vita aziendale, è possibile:

-il coinvolgimento del management valutato positivamente (eventualmente anche attraverso un suo ingresso nel capitale) ovvero

- l'introduzione di management indipendente di suo gradimento al fine di allineare gli obiettivi di azionisti, imprenditore e management e integrare il range di competenze necessarie nelle aree funzionali dell'organizzazione più deficitarie.

3.3
Cosa
contiene?

L'imprenditore e il management

Fattori critici da verificare

Copertura delle
competenze

- Imprenditore e management devono coprire l'arco di competenze necessarie in tutte le aree funzionali e garantire un prospettico ricambio generazionale.

Grado di delega
e responsabi-
lizzazione

- Neppure per il più classico dei profili "imprenditoriali italiani" (quello dell'"accentratore completo"), è possibile che un'unica figura concentri tutte le competenze e risorse necessarie, perciò è importante che sia formato un team coeso e armonico che le copra.

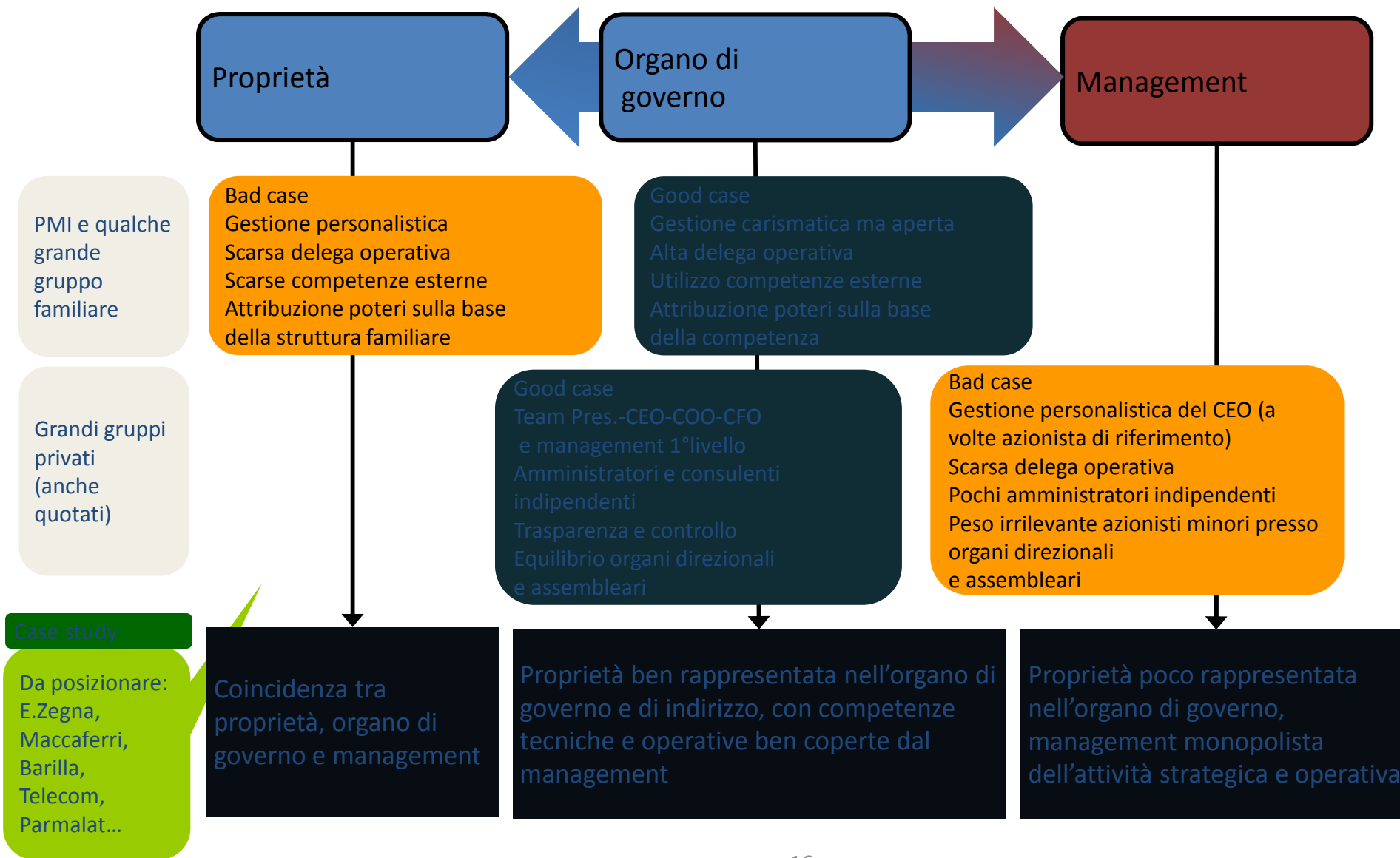
Fattori
critici di successo

- Detto valore oggettivo (ove sussista) deve essere rappresentato nel BP attraverso sintetici profili e idonei modelli di rappresentazione dei rapporti interfunzionali.
- Il top-management è la chiave di volta per il successo di un progetto aziendale, vanno quindi verificati i seguenti requisiti per ogni profilo: studi e specializzazioni accademiche e formative, esperienze aziendali settoriali nazionali e internazionali, risultati conseguiti anche in contesti di crisi e/o stress, ecc.

3.3
Cosa
contiene?

L'imprenditore e il management

Esempio di posizionamento per stile di management



Prodotto, mercato, competitor Il “cuore” del Business Plan

PRODOTTO

Occorre rappresentare in via concreta e puntuale la parte più rilevante del Business Plan:

- le caratteristiche distintive del prodotto
- la sua capacità di soddisfare i bisogni di clienti di cui va dimostrata la profonda conoscenza.
- l'attitudine dell'innovazione.

Analisi e descrizione del prodotto e del sistema d'offerta

Componenti *tangible* del prodotto (prezzo, gamma, servizi, time to market, condizioni di pagamento, garanzie)

Componenti *intangibile* del prodotto (immagine, design, marchio, licenze, brevetti)

Ciclo di vita dei prodotti in portfolio e stadio di sviluppo di quelli in pipe-line

Analisi e descrizione dei fabbisogni della domanda, segmentazione del mercato

Dimensioni e prospettive di sviluppo della domanda complessiva e dei segmenti coperti sulla base di dati esterni (da organismi di settore, banche dati, uffici studi, aziende specializzate)

Risultati delle ricerche di mercato condotte direttamente

Competitor

Dal Benchmarking al Business Planning

COMPETITOR

Il confronto esterno è sempre proficuo, la definizione dell'ambiente competitivo, la selezione dei competitors, dice molto...
..non solo sulla competitività del settore e sul posizionamento della società...
ma anche sul grado di lettura e comprensione del mercato da parte del management

Descrizione della struttura d'offerta

Diagnosi della situazione "as is" e dell'evoluzione tecnologica del settore

Profilo dei principali competitor in termini generali e specifici per ASA (prodotto-mercato-tecnologia)

Grado di competizione e concentrazione dei concorrenti

SWOT analysis dei competitor in termini di prodotto, di servizi e aziendali

Barriere all'entrata e all'uscita nel settore e posizionamento del progetto industriale del BP

Identificazione dei prodotti sostitutivi

Piano di marketing e commercializzazione: a supporto dello sviluppo della *top line* del BP (ricavi-gross margin)

MARKETING E SALES PLAN

E' il compendio delle scelte fondamentali di prodotto e delle previsioni di sviluppo delle vendite. Fondamentale driver strategico a supporto delle previsioni commerciali e reddituali

Strategia di marketing e quote di mercato target

Politiche di *pricing*

Piano di comunicazione

Canali distributivi e eventuali partnership di commercializzazione sui mercati domestici o internazionali

Previsioni di vendita e marginalità industriale (gross profit) per linee di prodotto

Costi e investimenti per il mantenimento e lo sviluppo commerciale

La strategia competitiva è associata nella teoria accademica (Porter) a quello di azione, offensiva o difensiva, volta a creare un vantaggio competitivo e una posizione difendibile nei confronti delle 5 forze competitive (concorrenti, fornitori, clienti, produttori di prodotti sostitutivi, entranti potenziali).

Nel BP vanno definite le forze concorrenziali sussistenti tra esse e i suoi effetti in termini di: aggressione e/o collaborazione con competitor, forza contrattuale e integrazione con clienti e fornitori, rapporti di sostituzione con prodotti sostitutivi, barriere all'entrata e all'uscita nel e dall'ambiente competitivo.

Assetto tecnico e produttivo

A supporto della funzionalità dell'Area Operations

ASSETTO TECNICO E PRODUTTIVO

La sua illustrazione deve rappresentare il livello di governo degli strumenti e dei processi produttivi e la loro validità dipende dai fattori qui esaminati. Uno sviluppo commerciale e distributivo deve trovare coerenza nella capacità produttiva attuale e prospettica dell'azienda e viceversa

Struttura produttiva esistente e prevista futura

Tempi, modi e costi per il suo sviluppo

Composizione e natura dei costi di produzione

Know-how produttivo, brevetti, accordi tecnologici

Analisi di "make or buy" (outsourcing produttivo)

Struttura di R&D e sviluppo della pipe-line di prodotto

Controllo di qualità e certificazione del sistema di qualità, soluzione ai problemi ambientali, altre variabili accessorie di sistema..



Assetto tecnico e produttivo

A supporto della funzionalità dell'Area Operations

Valorizzazione di marchi, brevetti e Know How (il caso F/M)

F. chiude il 2013 con:		Valutazione finanziaria:		Valutazione industriale:	
Fatturato	20,0	EBITDA	0,6	Fatturato	20,0
EBITDA	0,6	Multiplo	<u>X 5</u>	Multiplo	<u>0,56</u>
PFN	9,5	FV	3,0	FV	11,2
CS	0,5	PFN	<u>-9,5</u>	PFN	<u>9,5</u>
		EV	<u>-6,5</u>	EV	<u>+ 1,7</u>

M. acquista il 60% con versamento di 2,5:

-1,0 per acquisire dalla H il 60% del CS di 0,5 valutato 1,7

-1,5 per partecipare all'aumento del CS da 0,5 a 3,0 (il rimanente 1,0 viene versato dalla H con mezzi ricevuti da M)

M. concede inoltre un finanziamento di 2,5 destinato a convertirsi all'occorrenza in capitale, secondo le esigenze di sviluppo aziendale.

M. è stato disposto a riconoscere FV di 11,2 contro 3,0 in virtù degli asset intangibili che vengono ad integrare il suo assetto produttivo/commerciale.

Mercati di approvvigionamento e logistica A supporto della funzionalità dell'Area Operations

APPROVVIGIONAMENTO E LOGISTICA

Spesso trascurati negli schemi informativi di molte realtà aziendali, costituiscono fattore rilevante ove attengano a forniture caratterizzate da difficoltà, quanto a reperibilità e negoziabilità. Incidono sull'efficienza di processo e sulla struttura di costi e ricavi

Analisi della catena del valore e delle principali fonti di approvvigionamento

Prospettive evolutive lungo la catena del valore e dei rapporti negoziali a monte vs. fornitori e a valle vs. clienti

Analisi delle fonti di approvvigionamento e distribuzione alternative

Sistema di *supply-chain* (stoccaggio, movimentazione interna delle merci e dei semilavorati, flusso fisico interno-esterno, eventuali interventi integrativi sui prodotti)

Analisi attuale e prospettica di "make or buy" (outsourcing fasi di approvvigionamento e/o distribuzione)

Arvedi non sarebbe così competitivo in Europa se non avesse un sistema produttivo/distributivo di assoluta efficienza, volto ad azzerare le scorte per sé e i propri clienti.

Assetto Organizzativo

A supporto della funzionalità di tutte le aree

ASSETTO ORGANIZZATIVO, RISORSE E SISTEMA DI COMPETENZE

Le capacità manageriali devono essere rappresentate e trovare riscontro nell'efficienza organizzativa di tutte le aree funzionali e di performance rispetto ai concorrenti in termini di produttività del lavoro e di efficacia dei processi (anche tramite benchmark organizzativi e di produttività).

Evoluzione quali-quantitativa del personale

Struttura organizzativa e organigramma con riferimento a ruoli e attività dedicate

Meccanismi di coordinamento e interazione tra le diverse aree funzionali

Disponibilità e adeguabilità del sistema informativo congruo rispetto alle esigenze organizzative delle altre aree

Acquisizione e sviluppo di competenze critiche eventualmente carenti

Analisi di make or buy su tutte le altre funzioni aziendali escluse dalle predette analisi (generali, amministrative, ecc.)

“Progetti speciali” di ristrutturazione, innovazione, sviluppo, internazionalizzazione

PROGETTI SPECIALI DI RISTRUTTURAZIONE

Si tratta di operazioni “trasversali” al sistema d’impresa, che spesso incidono in modo determinante, sui risultati economici, sulle prospettive di successo, sul valore aziendale. E’ quindi importante sia la loro portata intrinseca che la loro comunicazione

Azioni di ristrutturazione e razionalizzazione, programmate nei rapporti sindacali nei processi produttivi, logistici, distributivi e amministrativi

Nelle aziende già operanti consente di comunicare la capacità gestionale e i presupposti per una nuova struttura di costi e ricavi

Analisi di break-even e definizione dei volumi a pareggio possono contribuire a dare solidità alle azioni di riassetto e alle proiezioni finanziarie

La definizione delle misure assunte per la riduzione del costo del personale (quasi sempre elemento critico in ogni ristrutturazione) rimane variabile fondamentale, ancorchè non esaustiva

“Progetti speciali” di ristrutturazione, innovazione, sviluppo, internazionalizzazione

PROGETTI SPECIALI DI RISTRUTTURAZIONE-INNOVAZIONE-SVILUPPO

I driver di crescita, derivanti da processi di innovazione di processo o di prodotto ovvero di sviluppo commerciale sono elementi di sostenibilità di lungo termine.

In ogni ciclo di vita aziendale, sia per le aziende in crescita che per quelle in fase di ristrutturazione.

Ogni elemento strategico va corredato da qualificati supporti quantitativi interni ed esterni all'azienda

La rappresentazione dei più avanzati sistemi tecnologici e di un generale orientamento organizzativo verso l'innovazione è essenziale quale fattore di successo di ogni progetto di sviluppo (“track-record tecnologico e di innovazione”)

Innovazioni di processo o di prodotto devono essere analizzate sotto ogni profilo (strategico, commerciale, produttivo, finanziario, distributivo). Esse a volte cambiano radicalmente la “natura” di una azienda

Lo start-up e la messa a regime di progetti di espansione grazie a nuovi investimenti fisici, acquisizioni, partnership, consente di manifestare capacità di visione, orientamento strategico all'innovazione e potenzialità di crescita di valore

“Progetti speciali” di ristrutturazione, innovazione, sviluppo, internazionalizzazione

PROGETTI SPECIALI DI RISTRUTTURAZIONE-INNOVAZIONE-SVILUPPO

In particolare, dell'innovazione tecnologica.

- Il 21 marzo 2013 al Museo della Scienza e della Tecnica di Milano è stato inaugurato il Padiglione dell'acciaio intitolato ad ARVEDI.
- Nel corso della cerimonia Giovanni Arvedi, fondatore dell'omonimo Gruppo all'inizio degli anni '60 e che nell'ultimo triennio ha conseguito i più significativi riconoscimenti mondiali per l'innovazione tecnologica nella siderurgia, ha spiegato come si raggiungono risultati di eccellenza in un settore ritenuto maturo:
 - tensione costante verso il miglioramento del processo e del prodotto che informa l'intera azienda, attraverso personale altamente qualificato e motivato che senta intimamente l'orgoglio dei risultati e dell'appartenenza;
 - confronto assiduo con i più importanti centri universitari internazionali specializzati in materia, sostenendo però con convinzione le peculiarità delle proprie intuizioni e realizzazioni;
 - riscontro della concreta portata economica dell'innovazione nella capacità competitiva in termini di costi (fissi e variabili), di ricavi (combinazione qualità/prezzo) e di servizi (gap ordini/consegne).
- Il gruppo Arvedi nell'ultimo quinquennio ha effettuato investimenti per oltre un miliardo di euro, ha raddoppiato il fatturato a 2,4 miliardi, ha mantenuto il MOL intorno al 10% in un contesto di mercato difficilissimo, assumendo 600 persone di cui 120 ingegneri.

“Progetti speciali” di ristrutturazione, innovazione, sviluppo, internazionalizzazione

PROGETTI SPECIALI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Uno dei principali fattori critici di successo è l'Internazionalizzazione. In particolare le più solide aziende italiane, spesso di medie dimensioni, devono la loro crescita e la loro salvaguardia a questa vocazione. Ma cosa si intende per internazionalizzazione?

Sviluppo di attività produttive all'estero, per linee interne (investimenti diretti) e/o esterni (acquisizioni), destinate alla produzione di componenti e/o prodotti accessori al core-business

Sviluppo di attività produttive all'estero per la produzione di prodotti finiti da commercializzare nei mercati domestici ovvero in quegli stessi mercati di sbocco

Sviluppo di strutture commerciali estere, per via interne (non solo con branch, ma con investimenti diretti in reti commerciali, franchising) ovvero esterne (partnership con altri produttori o distributori locali)

Competere in modo “globale” comporta una costante attitudine a:

1. valutare il proprio modello di business rispetto al miglior utilizzo delle risorse e delle competenze esistenti nel mondo
2. garantire con il proprio sistema d'offerta la copertura di tutti i mercati esistenti tramite i canali più efficaci



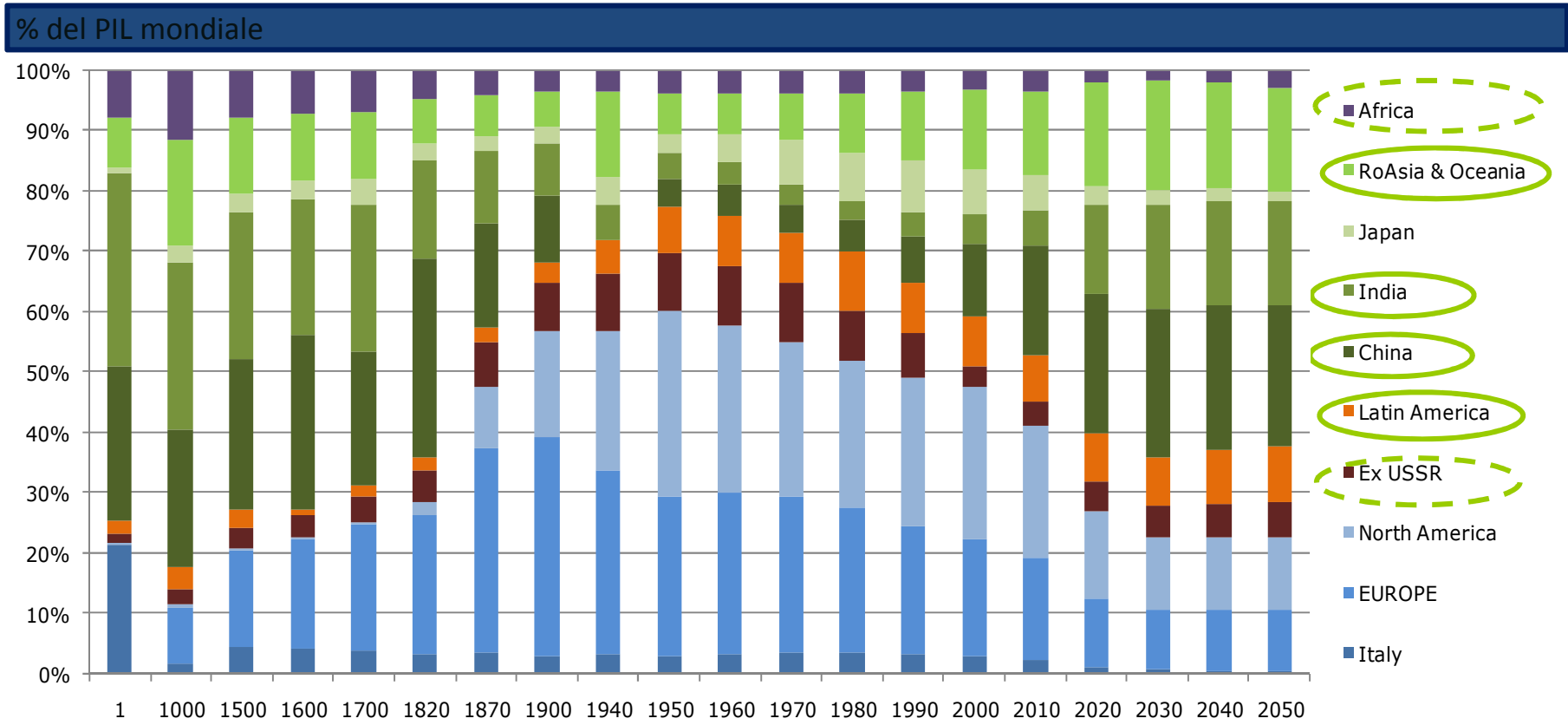
“Progetti speciali” di ristrutturazione, innovazione, sviluppo, internazionalizzazione

La priorità dell'internazionalizzazione

- Nel 2012 MONTERO SETA ha compiuto i 110 anni dalla sua fondazione, con un fatturato di 70 milioni di euro, 4,7 m.ni di EBITDA e 2,7 m.ni di risultato netto.
- E' stato questo il miglior risultato degli ultimi 13 anni, nel corso dei quali la società ha attraversato crisi di mercato, di leadership, di deficit economico e finanziario.
- La globalizzazione aveva colto l'azienda impreparata.
- La svolta si è avuta attraverso:
 - la concentrazione della proprietà nelle mani della famiglia di Moritz Mantero, il componente della stessa con maggiore visione di marketing;
 - l'introduzione di un valido amministratore delegato esterno che, oltre alla guida di un forte turnaround, accompagnasse la successione generazionale;
 - una drastica revisione di strategie e modelli di business concentrando l'attenzione su tessuti di qualità per abbigliamento e foulard, sul design e sul sistema distributivo con un importante componente di accessori.
- Ma la decisione fondamentale è stata quella di puntare fortemente sull'esportazione dove è stato raggiunto il 75% del fatturato (50% Europa, 20% USA, 5% altri) con un nuovo target sulla Cina e paesi emergenti dove il c.d. lusso italiano è già conosciuto e altamente apprezzato.

3.9
Cosa
contiene?

Il maggior stimolo all'internazionalizzazione è il presidio delle future aree di crescita (BRIC? Others...)



Il timing, le risorse e le competenze per la copertura dei mercati a forte crescita attesa è determinante per la sostenibilità industriale futura.

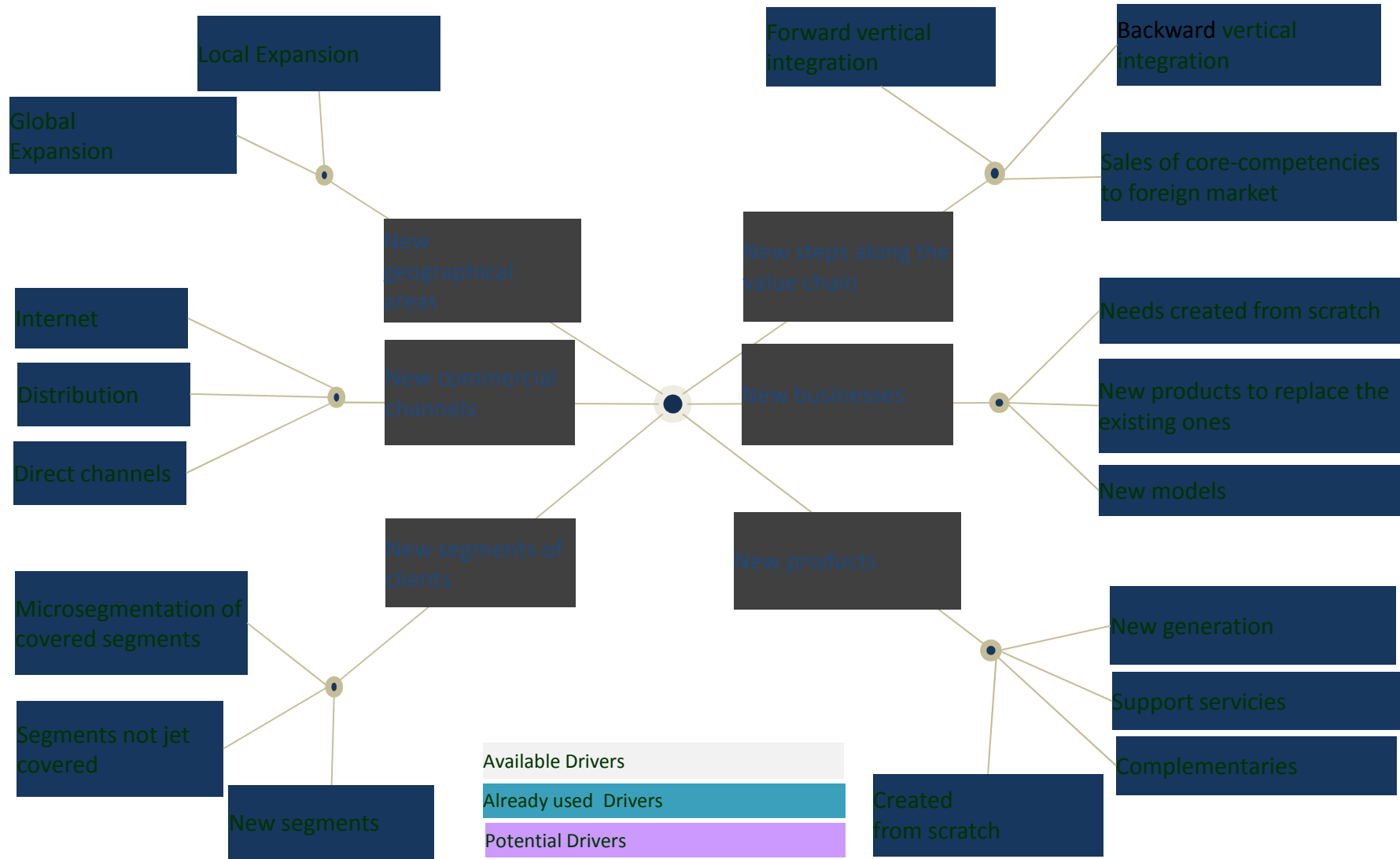
Case study
Ermenegildo Zegna

All'inizio degli anni '90 E.Zegna predispone un Business Plan di crescita per vie interne su nuovi canali distributivi in nuove aree geografiche, prevedendo notevoli investimenti nell'avviamento della rete commerciale sul mercato cinese

3.9
Cosa
contiene?

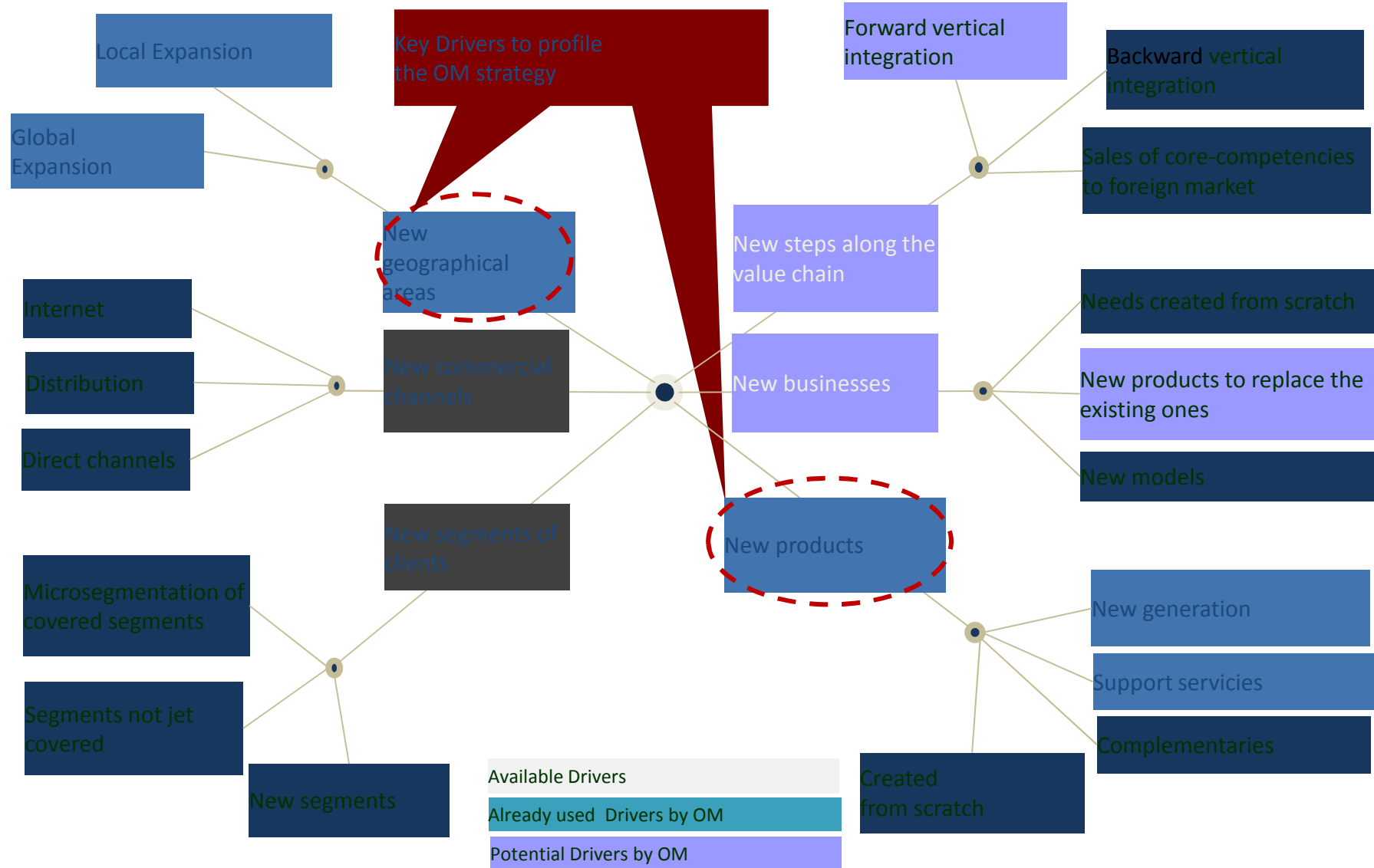
“Progetti speciali” di crescita:
innovazione, sviluppo, internazionalizzazione, ecc..

Case study



3.9
Cosa
contiene?

“Progetti speciali” : Business Case, il posizionamento del progetto di crescita



3.9
Cosa
contiene?

Double segmentation: the final Matrix per Market and Business Areas

2008 A
Figures



Legenda:

Sales €m
Gross Margin %
EBITDA margin %
Employees units

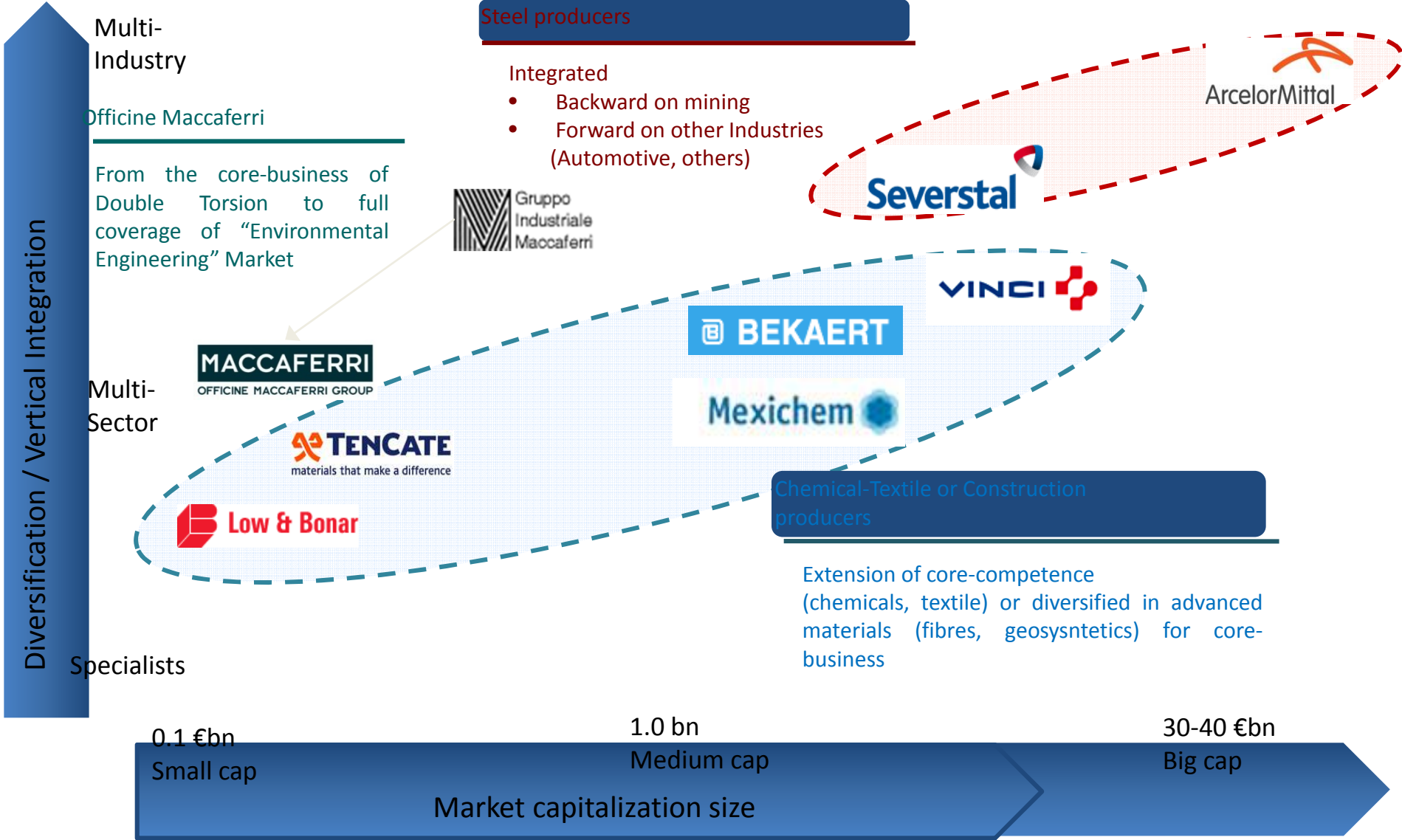
Business areas	Market areas				Total per Business	Comments
	EMEA	North America	South America	Asia & Oceania		
Double torsion	73 €m 29 % 10.4 % # 547	22 €m 40 % 9.9 % # 58	44 €m 26 % 10.4 % # 232	25 €m 20 % 8.2 % # 369	164 €m 28 % 10.0 % # 1.206	Good coverage of the core-business (EU & US mkts)
Geo-synthetics	32 €m 25 % 9.3 % # 57	4 €m 18 % (0.9) % # 12	28 €m 26 % 12.4 % # 175	4 €m 27 % 12.3 % # 33	69 €m 25 % 10.1 % # 277	Profitability in S.America & Asia
Fibres	23 €m 2 % (4.2) % # 43	0.6 €m -10 % ns % # 2	8 €m 24 % 10.9 % # 32	na	31 €m 7 % -0.9 % # 77	Underperformance of Business area
Rockfall	4 €m 15 % 3.2 % # 10	0.6 €m 31 % 0.2 % # 3	ns	ns	5 €m 17.4 % 2.9 % # 14	Focus on growth, more than on profitability
Others	5 €m 28 % 7.8 % # 24	0.2 €m 8 % (1.1) % # ns	ns	2 €m 8 % (1.1) % # 47	7 €m 22 % 5.2 % # 77	Profitability on Vertical Panel (EU) Start-up of Segmental walls
Total per Mkt Area	137 €m 20 % 8.2 % # 681	28 €m 35 % 7.0 % # 76	81 €m 26 % 11.2 % # 439	32 €m 20 % 8.2 % # 450	277 €m 25 % 8.5 % # 1.646	

3.9
Cosa
contiene?

Positioning of OM in the Listed Groups: mapping the differences between OM & them

Case study

MACCAFERRI
OFFICINE MACCAFERRI GROUP



Proiezioni economico-finanziarie

Il Business Plan si compone di due macro-sezioni:

- una prima sezione "qualitativa", di redazione testuale
- una seconda sezione "quantitativa", di impostazione delle assunzioni e di proiezione delle voci di conto economico e stato patrimoniale.

PROIEZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE

Compendia e traduce in cifre concernenti costi, ricavi e profitti ed entità finanziarie e patrimoniali quanto in precedenza illustrato in termini programmatici.

-Deve quindi essere chiaro, coerente, sintetico, avendo come presupposti la correttezza e la concretezza del lavoro svolto a monte di termini strategici.

Definizione delle assunzioni e introduzione dei dati di input

Elaborazione Conto economico prospettico

Elaborazione Stato patrimoniale prospettico

Elaborazione del cash flow prospettico

Determinazione dei Key Performance Indicators rispetto alle finalità del BP (valutazione aziendale, raccolta di debito, raccolta di equity, rendimento di progetto, altro)

Nel particolare quadro *macro* che oggi si prospetta, caratterizzato da previsioni di limitata liquidità nel sistema creditizio, una forte attenzione va riservata al "rischio finanziario".

Non deve essere la semplice estrapolazione o proiezione matematica di dati storici di bilanci (che pure vanno rappresentati) oppure di ipotesi di partenza pur fondate ma, per le sue componenti rilevanti, l'elaborazione di variabili specificatamente considerate e misurate (volumi e mix di vendita, politiche di pricing, trend di prezzo e marginalità, costi acquisto, ecc.)

Le Due diligence accessorie e/o strumentali al Business Plan di progetto

Una sezione esterna al Business Plan ma che può influenzarne l'impostazione strategica e finanziaria e completarne il contenuto qualitativo è quella attinente alle attività di Due diligence, indagini svolte ad hoc su specifici progetti o su determinate aree aziendali

DUE DILIGENCE

Strumenti valutativi o probatori utilizzati per supportare il "Business Plan", soprattutto nel caso di negoziazione di aziende o rami aziendali

Fattori che possono influenzare tanto i dati di partenza del progetto che la loro futura evoluzione, sul piano economico, patrimoniale e finanziario

Valutativa (di asset attivi, partite debitorie, e fondi)

Legale e fiscale (diritti e obblighi giuridici e tributari)

Assicurativa e cautelativa (su eventi che possono incidere sul valore e la funzionalità dei cespiti e dell'attività aziendale in genere)

Tecnologica
(brevetti, processi produttivi, prodotti, licenze, know-how)

Di Mercato (situazione e prospettive della domanda e dell'offerta dello specifico settore o comparto)

Ecologica (per i rischi palesi e occulti e gli adempimenti obbligatori)

Psicologica (per start-up o similari, attitudine personale a reggere lo stress, ad assumere decisioni, a gestire il team, a rapportarsi con l'esterno)

4. I Limiti del BP

Nella redazione del BP si gioca la credibilità del Piano e di chi l'ha prodotto, con quali rischi evitare?

1

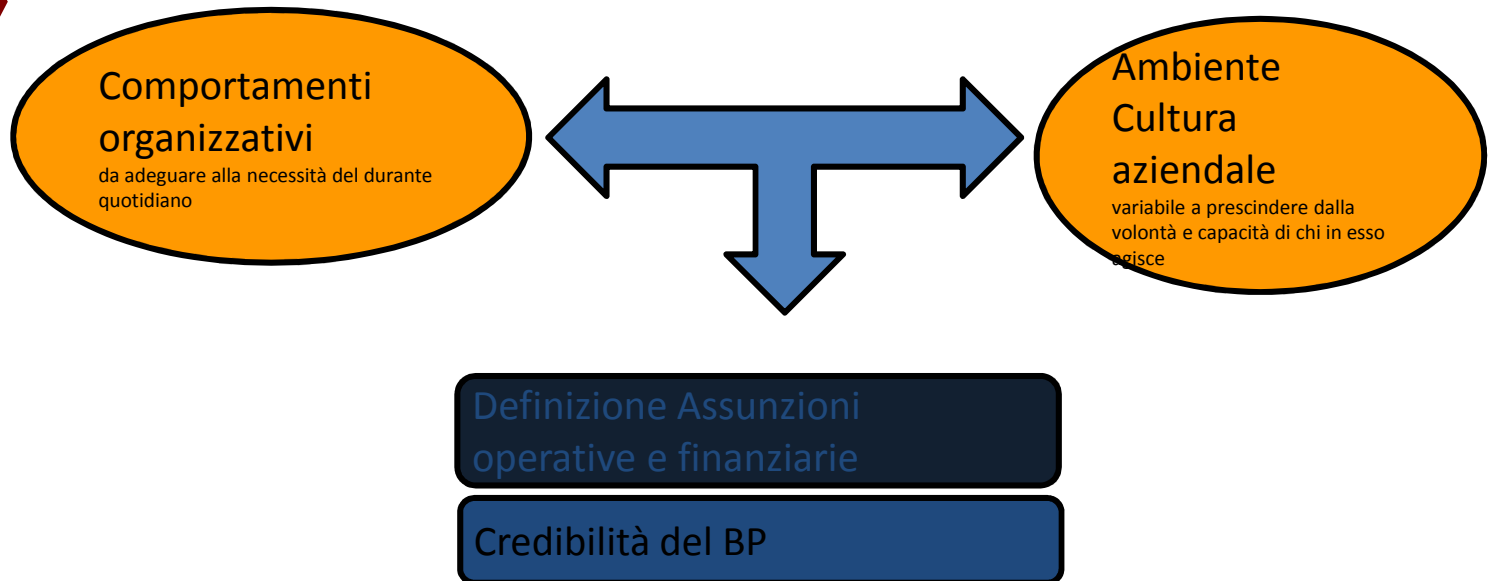
Primato della assunzioni sul modello di proiezione

- Non sopravvalutare la potenzialità dei modelli previsionali, che sono strumenti efficienti nei meccanismi ma totalmente dipendenti dalle ipotesi iniziali o modificative

2

Interazione del modello con ambiente e comportamenti organizzativi

- Elementi determinanti della loro validità sono:



Nella redazione del BP si gioca la credibilità del Piano e di chi l'ha prodotto, con quali rischi evitare?

2

Interazione del modello con ambiente e comportamenti organizzativi

- Ambiente e comportamenti organizzativi interagiscono ed incidono in via determinante; quando l'ambiente è instabile o discontinuo o oscillante e quando non sono possibili scenari alternativi con caratteristiche prevedibili.

3

Ampia partecipazione alle assunzioni

- E' sbagliato separare la formulazione del piano dal vissuto aziendale, le assunzioni supportate dai soli dati quantitativi non permettono di cogliere segnali forti o deboli, decisivi nella determinazione dei risultati futuri.
- L'ampia e condivisa partecipazione serve a raccogliere il maggior numero di segnali per la verifica delle assunzioni.

4

Trasparenza dei fini e obiettività decisionale

- Non utilizzare il BP per secondi fini, soprattutto interni, fuorvianti la sua essenziale funzione di supporto a decisioni e valutazioni obiettive