

Business plan, strumento di sviluppo

Genova Impresa per aiutare a comprendere l'importanza della pianificazione e della finanza aziendale nel reperimento delle risorse necessarie allo sviluppo del business riporta un focus sui punti salienti degli interventi dei relatori: Rupert Limentani (L&P), Giulio Bastia (Gruppo Finnat) e Renato Lavoratorini (Banca Carige).

di GIUSEPPE CARUSO

Il recente incontro "Il piano di sviluppo d'impresa per il finanziamento del business aziendale", promosso dalla Sezione Finanza e Assicurazioni di Assindustria, ha rappresentato un momento di riflessione e di condivisione sugli aspetti focali dei piani di sviluppo d'impresa atti a garantire al sistema bancario quegli elementi per soddisfare le aspettative di un "equo" accesso al credito del sistema imprenditoriale. L'incontro ha rappresentato altresì un'analisi dei principali indicatori dello stato di salute dell'azienda anche in visione prospettica.

Il business plan
Rupert Limentani, L&P

Lo scopo del business plan è quello di illustrare alla struttura interna dell'impresa e ad un analista bancario l'obiettivo di posizionamento che l'impresa si pone per un periodo e quali misure intende intraprendere per raggiungerlo. Il business plan deve contenere l'obiettivo di quote di mercato, di margine di redditività, una formulazione di ipotesi macroeconomiche sui tassi d'interesse, cambi, inflazione, costi energia, crescita economica. Il piano deve anche contenere una descrizione precisa del prodotto, i volumi previsti, i fattori che lo contraddistinguono dalla concorrenza, il prezzo di vendita ipotizzabile. Prende inoltre in esame le opportunità in termini di vantaggio competitivo date dalla dislocazione dell'Impresa, dalla sua tecnologia, dal processo produttivo, dalla disponibilità di fornitori esteri a basso costo, da vantaggi in termini di autorizzazioni o concessioni, oltre ai rischi in termini di rischi ambientali, di revoca di autorizzazioni o concessioni, rischi di perdita del vantaggio competitivo o tecnologico, rischio di apertura delle barriere ad altri concorrenti, italiani o esteri, rischio di obsolescenza del prodotto, rischi. La parte del business plan che definisce i passi operativi da intraprendere e la relativa tempistica inizia con una "scaletta" delle singole attività da realizzare, con calcolo conservativo dei tempi richiesti. Contiene inoltre una definizione del livello di investimenti in immobilizzazioni pianificati, con tempistica e ipotesi di possibili percorsi alterna-

tivi di finanziamento senza trascurare una valutazione della necessità di effettuare ulteriori investimenti continuativi in ricerca e sviluppo, per evitare il rischio di obsolescenza tecnologica. Per quanto riguarda gli altri costi operativi, il business plan deve stimarne l'entità minima e massima, comprese la simulazione delle imposte e le spese di marketing, con una quantificazione dei costi fissi e dei costi variabili e la sensitività dei costi a fronte di diversi livelli di fatturato. Nel piano si svolgono proiezioni finanziarie a medio termine sotto diverse ipotesi di lavoro ("best case", "worst case", "median case"), con relative condizioni di mercato e di costi finanziari, con indicazione dell'ipotesi da preferire. Le proiezioni di conto economico e dello stato patrimoniale permettono di effettuare il calcolo del capitale addizionale da investire e del capitale circolante necessario a regime; partendo da questi si può predisporre un piano di liquidità con quantificazione del fabbisogno da finanziare trimestralmente, per tutta la durata del periodo coperto dal Business Plan. Altro elemento importante è il calcolo del punto di break-even, definibile anche come periodo per il raggiungimento del pay-back dell'investimento. Il piano permette di stimare i finanziamenti necessari, quantificando il livello di autofinanziamento e della percentuale di finanziamento da capitale di terzi. È molto utile simulare l'effetto delle misure preventivate nel business plan sul rating dell'Impresa, per verificare che nel tempo essa abbia un beneficio in termini di standing creditizio e

forza finanziaria. Tale analisi risulta molto utile anche per le banche che co-finanziano l'impresa o il progetto. Per concludere, il business plan rimane uno strumento di primaria importanza per l'impresa e mai come ora lo è anche per le banche, che lo ritengono uno dei documenti fondamentali per la valutazione dell'impresa in vista dell'applicazione del Nuovo Accordo sui requisiti patrimoniali.

Il business plan come strumento utile per le imprese

Giulio Bastia, Gruppo Finnat

Le imprese utilizzano sempre più frequentemente gli strumenti di analisi e di gestione in un'ottica temporale di medio/lungo periodo, fra cui in particolare il business plan. In questo contesto, infatti, incomincia a diventare una prassi diffusa affiancare agli indicatori aziendali e al budget di esercizio di breve periodo un business plan pluriennale che fornisca indicazioni sui cash flow futuri generati dalle attività. In particolare il business plan risulta uno strumento utilizzato dalle imprese per molteplici finalità: fornire una guida strategica, stimare l'impatto di operazioni straordinarie sulla struttura finanziaria, reperire finanziamenti sotto forma di capitale di rischio o di credito, valutare i punti di forza/debolezza e individuare strategie alternative per il perseguimento di determinati obiettivi aziendali, stabilire un benchmark con il quale valutare le decisioni e i risultati aziendali storici e prospettici. Il business plan rappresenta quindi sempre più uno strumento utile per valutare i flussi finanziari generati e consentire l'elaborazione degli indici aziendali, con riferimento sia allo status attuale, sia alla pianificazione di medio/lungo periodo. Il business plan risulta anche assai utile nell'ambito dei rapporti tra banca e impresa, in corso di parziale rivisitazione a seguito dei cambiamenti introdotti con l'accordo di Basilea 2. In particolare, le imprese debbono infatti, al fine anche di agevolare la classificazione della propria effettiva rischiosità da parte degli istituti bancari, comunicare in modo efficace al mercato creditizio bancario le potenzialità del proprio modello di business, dimostrare la validità delle strategie adottate, evidenziare i risultati

reddituale e patrimoniali attesi con la conseguente generazione di cassa. L'entrata in vigore di Basilea 2 si rifletterà infatti in una maggior richiesta da parte degli istituti di credito di tali informazioni economico-finanziarie, in considerazione anche delle proprie analisi di rating. In quest'ottica la predisposizione da parte dell'impresa di un business plan completo e adeguato, quale strumento utile al fine delle analisi sull'andamento aziendale e sui flussi di cassa attesi, contribuisce anche a migliorare ed a rendere più trasparente la comunicazione fra aziende ed istituti di credito.

L'importanza del processo di comunicazione al sistema bancario

Renato Lavoratorini, Banca Carige

La banca commerciale si trova normalmente nella posizione di soggetto valutatore dei piani di impresa predisposti dalle aziende. Le fasi del ciclo di vita dell'impresa nelle quali la banca commerciale è destinataria di un "piano di impresa" sono state finora storicamente circoscritte: fase di start up (progetti di impresa); fase di "discontinuità" (investimenti rilevanti, fusioni e acquisizioni, successioni generazionali) al fine di valutazione di richieste di finanza straordinaria; fase di "problematicità", al fine di valutazione di richieste di finanza per la ristrutturazione. L'elemento di novità nel nuovo scenario indotto da Basilea è costituito dal fatto che il piano di impresa è destinato a costituire un'importante fonte di informazioni anche nella gestione delle fasi di continuità aziendale a supporto del cosiddetto "modello qualitativo" nell'ambito dei sistemi di rating. La relazione si soffermerà quindi, per una scelta ben precisa e per vincoli di tempistica, sui progetti di impresa (start up) e sulla novità costituita dai progetti a sostegno delle fasi di continuità aziendale. Nella finanza per un progetto di impresa i concetti-chiave relativi ai contenuti del piano d'impresa in fase di start up possono essere così riassunti: il piano d'impresa deve comprendere, in un insieme coerente, gli investimenti per lo sviluppo del progetto, per la predisposizione della capacità produttiva, per il capitale circolante e le relative modalità di copertura finanziaria; non esiste una

struttura finanziaria ottimale, ma varie strutture per ogni fase del ciclo di sviluppo; in ogni caso il mix debito/capitale deve essere coerente con il profilo strategico (a un alto rischio operativo deve corrispondere una elevata presenza di capitale). Nella finanza in fase di continuità aziendale occorre, invece, una breve premessa sul rapporto banca - impresa: da una situazione di storico "antagonismo", caratterizzata anche dal prevalere della logica dei "fidi multipli" e delle conseguenti reciproche "asimmetrie informative" e passare a un modello di relazione e comunicazione più trasparente ("Conoscere per decidere" - Einaudi). Il sistema bancario registra una forte competizione sul segmento corporate. L'erogazione del credito alle imprese è percepita come attività rischiosa, a basso margine e ad alto assorbimento di capitale; ne deriva la necessità di integrare i margini con commissioni da vendita servizi e adottare criteri di selettività. In tale ambito, le banche sono orientate a prevedere rapporti di fornitura privilegiata con le imprese che condivideranno con la Banca piani strategici, piani industriali e relative implicazioni finanziarie (quindi proprio i piani di impresa). Il piano di impresa diviene inoltre fondamentale con Basilea anche nella fase di continuità aziendale, in quanto, mediante la valutazione dello stesso, il gestore bancario della relazione può fare adeguatamente pesare le variabili strategiche e di mercato nell'ambito del cosiddetto "modello qualitativo", arrivando a incidere concretamente sull'attribuzione del rating, altrimenti affidato solo ad elaborazioni quantitative - statistiche su indici di bilancio e dati andamentali. Il valore del piano d'impresa è il valore delle informazioni e della trasparenza: se le imprese forniranno alla banca informazioni adeguate, la Banca potrà migliorare la propria capacità di valutazione a supporto della gestione del credito. Il valore creato dalla più corretta percezione del rischio sarà messo a disposizione dell'impresa, sia in termini di rating più favorevoli, sia mediante la possibilità di aiutare l'impresa a focalizzare le aree critiche su cui intervenire per ridurre rischiosità e migliorare performance. ■