ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI ODCEC di MILANO

Gli strumenti di finanziamento per le *startup* e le PMI

IL RUOLO DEL BUSINESS PLAN PER L'ACCESSO AI FINANZIAMENTI

MICHELE GRATTAGLIANO

22 novembre 2018

Preliminarmente

Il tema è vasto e verte su uno strumento tanto indispensabile quanto versatile e declinabile a seconda delle finalità per cui lo si redige, dei destinatari, del ciclo di vita dell'azienda cui si riferisce… ecc.

Con riferimento al reperimento delle risorse finanziarie il BP assume una valenza basilare. E' un repository a cui attingere in funzione ad es. delle diverse norme agevolative e dei modelli (template o simili) che vengono da esse talvolta previste

Per questo motivo si affronta l'argomento con un excursus delle nozioni rilevanti, che normalmente sono sempre presenti nei diversi bandi, per quanto ciascuno con forma e specificità diversa

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI ODCEC di MILANO

Inquadriamo il tema

Partiamo dalle definizioni *(che delineano anche strumenti metodologici ed output di attività)*

Elevator pitch/Pitch

Presentazione di primo impatto che ha lo scopo di illustrare sinteticamente ma efficacemente l'iniziativa (necessario per startup)

Business model

Razionalizza e sintetizza le logiche con cui una organizzazione produce valore partendo da una business idea (maggiormente utilizzato per startup ma valido per tutte le aziende)

Company profile e Information memorandum

Sono la risultante comunicativa (con livelli di profondità e finalità diverse) di un percorso di analisi, comprensione e rappresentazione della azienda e della sua evoluzione attesa

Partiamo dalle definizioni *(che delineano anche strumenti metodologici ed output di attività)*

Business plan (o piano industriale o simile)

Per Borsa Italiana «Il piano industriale, altresì definito business plan, è il documento che illustra in termini qualitativi e quantitativi le intenzioni del management relative alle strategie competitive dell'azienda, le azioni che saranno realizzate per il raggiungimento degli obiettivi strategici e soprattutto diffonde la stima dei risultati attesi».

(fonte: linee guida per la redazione del piano industriale – Borsa Valori)

Di fatto il BP (o piano d'impresa) va inteso come strumento dinamico - prima che come documento - e serve a delineare strategie, definire obiettivi, individuare la migliore modalità per raggiungerli e le necessarie risorse, coerentemente con un piano cronologico che si sviluppa su un arco temporale di 3-5 anni

E' il repository di informazioni quali-quantitative da mantenere sempre aggiornato e da cui estrarre di volta in volta le informazioni per le specifiche esigenze (di gestione, comunicazione, controllo)

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

Il BP

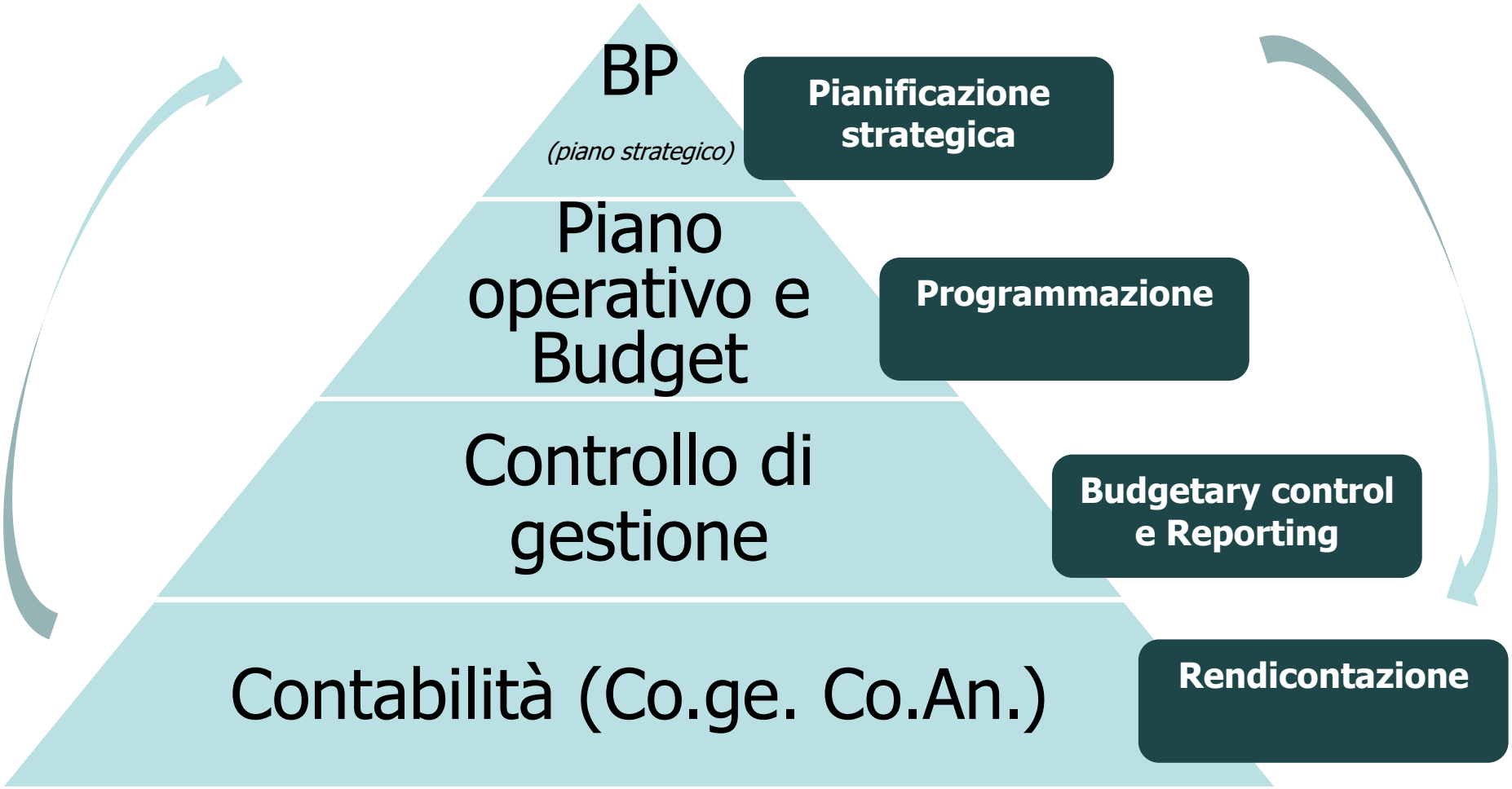
...proseguendo

Il business plan è o dovrebbe essere uno strumento di straordinaria ordinarietà

E' uno strumento rivolto all'alta Direzione (imprenditore, cda, management, ecc.) e da costruirsi con essa.
Nella sua elaborazione l'approccio è di tipo olistico:
deve considerare ogni ambito/dimensione aziendale (interna ed esterna) pur nella unitaria complessità ed interazione

Il BP nel caso di imprese:
- *Startup* aiuta ad immaginare l'azienda nella sua potenzialità (è un bancoprova virtuale sulla tenuta e fondatezza) e ne diventa la dichiarazione di intenti
- *Ongoing* aiuta a rileggere l'azienda ed a immaginarne e anticiparne l'evoluzione

La collocazione del BP nel sistema di pianificazione e controllo interno



Falsi miti

Il BP va redatto solo perchè necessario per la pratica di finanziamento

Oggi le agevolazioni vengono erogate primariamente sotto forma di finanziamenti e non a fondo perduto, ma si è in grado di restituirli, e poi, servono realmente?
Di fatto il finanziamento agevolato è solo un booster dell'iniziativa non la determinante

Il BP è un esercizio inutile perché non ci si piglia mai
(vero se scollato dalla realtà)

L'analisi del gap tra quanto si è previsto e quanto si consuntiva richiede una valutazione empirica per capire cosa è sfuggito (e, se è sfuggito, non lo si conosce o governa) o cosa è stato sottovalutato, per intervenire (ciclo PDCA)

L'imprenditore il BP ce l'ha in testa

Probabilmente vero ma anche no
Chiedetegli quale è il suo modello di business e come pensa di migliorarlo: idee, intenzioni ma poca concretezza e valutazione degli effetti

Quali finalità ha un BP

INTERNE

Soddisfa esigenze dell'imprenditore, del Cda, del management, degli stahkeholders principalmente con valenza di pianificazione, valutazione e controllo
(Nella fase di definizione della strategia e degli obiettivi, nella parametrazione ed organizzazione delle risorse, nella verifica, nella valutazione delle nuove iniziative d'investimento, nell'apprendimento ed intervento).

SONO RILEVANTI I CONTENUTI E LA VERIFICA DELLA PERFORMANCE

ESTERNE

Orientate a fornire a terzi (in primo luogo finanziatori) un quadro completo dell'iniziativa ed a renderlo credibile dimostrandone la affidabilità e le potenzialità
(in particolar modo nell'accesso alle fonti di finanziamento deve esserci una notevole attenzione e chiarezza)

E' RILEVANTE LA FORMA E LA CAPACITA' COMUNICATIVA

Finalità ed opportunità di utilizzo del BP

+ INTERNA — **VALENZA** — **+ ESTERNA**

- **pianificazione strategica ed operativa**
- **controllo di gestione e finanziario** *(strategico e non, controllo di performance, kpi)*
- **richiesta finanziamenti agevolati e non** (*es. bancari*)
- **assegnazione/revisione rating bancario**
- **informativa ad altri stakeholder** *(es. negoziazioni sindacali, piani incentivanti, ecc.)*
- **startup impresa**
- **fattibilità di nuovi progetti ed investimenti**
- **percorsi riorganizzativi** *(industriali, societari, ecc.)*
- **piani risanamento** *(turnaround, strumenti concorsuali: 182 bis o concordati in continuità)*
- **cessione rami azienda o aziende** *(es. x clausole earnout)*
- **valutazione di aggregazioni, jointventure, contratti di rete**
- **redazione bilancio** *(relazione gestione, impairment test, mantenimento avviamenti, imposte anticipate, bs, ecc.)*
- **quotazioni e mercati alternativi apertura capitale a terzi investitori**
- **going concern e alert crisi impresa**
- **tutela amministratori e management**

Quale struttura

Parte qualitativa

Strategica (analisi, presupposti e intenzioni)

Tecnica-operativa e milestones

Cosa e perchè

Come e con quali modalità

coerenza
affidabilità
sostenibilità

Parte quantitativa

Ipotesi (assumptions)

Previsioni e scenari (sensitive)

Impieghi, fonti e ritorni

Con quante e quali risorse e con ritorni

La struttura in dettaglio

Argomenti sempre presenti, a prescindere dall'organizzazione e forma degli stessi:

- Executive Summary
- Background impresa e/o (se startup) team
- Settore, mercato e struttura competitiva
- Prodotti e servizi offerti
- Mercato (analisi) e strategie *(competitive e marketing)*
- Analisi dei rischi rilevanti *(interni, esterni, commerciali, finanziari, cambio, ambientali, ecc.)*
- Management e organizzazione
- Piano di realizzazione *(timing – milestones)*
- Analisi quantitativa *[proiezioni (eco.pat.fin.) vs dati storici (se ci sono), investimenti, capitali necessari e funding, BEP, scenari alternativi (sensitive analysis, piano B), proposta, exit, ecc.]*

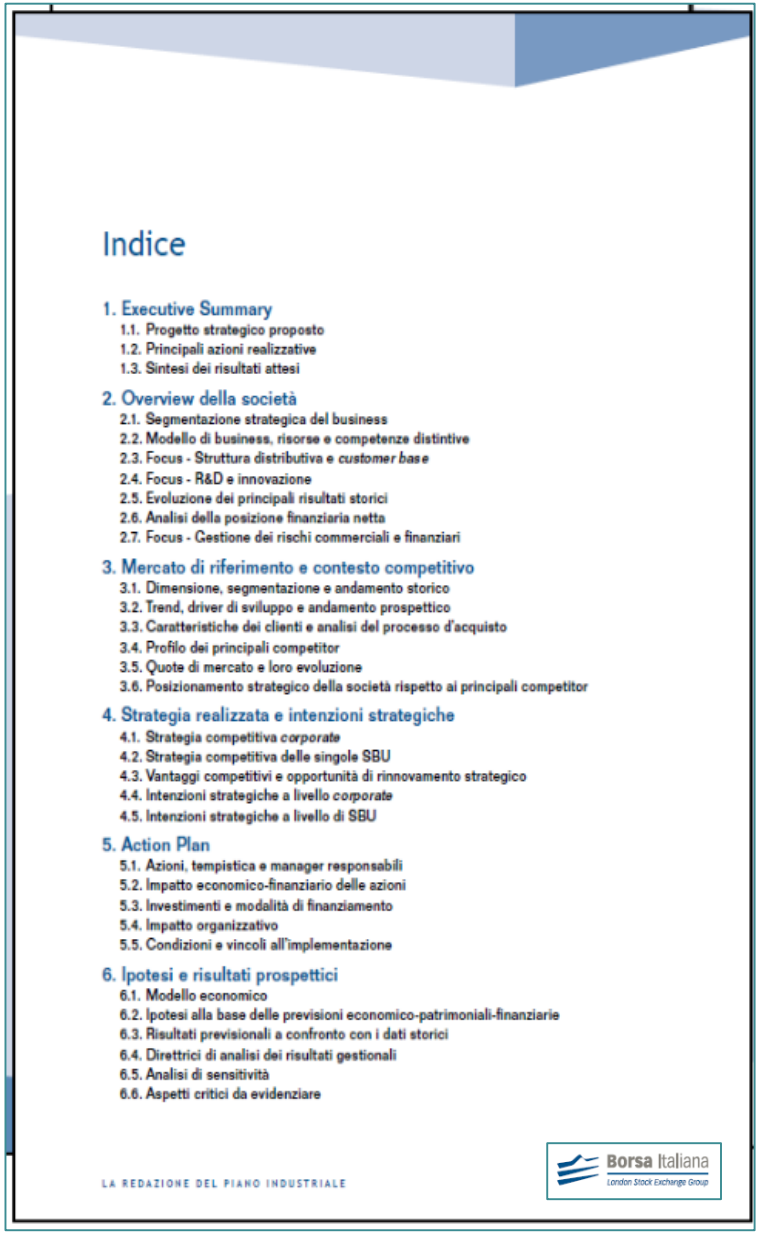
Business Plan

1 Executive summary → 2 Storia della società → 3 Management team → 4 Mercato di riferimento

5 Clienti → 6 Prodotto → 7 Strategia competitiva → 8 Strategia di marketing

9 Piano di produzione → 10 Piano finanziario → 11 Exit strategy

IBAN



Indice

1. Executive Summary
   1.1. Progetto strategico proposto
   1.2. Principali azioni realizzative
   1.3. Sintesi dei risultati attesi
2. Overview della società
   2.1. Segmentazione strategica del business
   2.2. Modello di business, risorse e competenze distintive
   2.3. Focus - Struttura distributiva e *customer base*
   2.4. Focus - R&D e innovazione
   2.5. Evoluzione dei principali risultati storici
   2.6. Analisi della posizione finanziaria netta
   2.7. Focus - Gestione dei rischi commerciali e finanziari
3. Mercato di riferimento e contesto competitivo
   3.1. Dimensione, segmentazione e andamento storico
   3.2. Trend, driver di sviluppo e andamento prospettico
   3.3. Caratteristiche dei clienti e analisi del processo d'acquisto
   3.4. Profilo dei principali competitor
   3.5. Quote di mercato e loro evoluzione
   3.6. Posizionamento strategico della società rispetto ai principali competitor
4. Strategia realizzata e intenzioni strategiche
   4.1. Strategia competitiva *corporate*
   4.2. Strategia competitiva delle singole SBU
   4.3. Vantaggi competitivi e opportunità di rinnovamento strategico
   4.4. Intenzioni strategiche a livello *corporate*
   4.5. Intenzioni strategiche a livello di SBU
5. Action Plan
   5.1. Azioni, tempistica e manager responsabili
   5.2. Impatto economico-finanziario delle azioni
   5.3. Investimenti e modalità di finanziamento
   5.4. Impatto organizzativo
   5.5. Condizioni e vincoli all'implementazione
6. Ipotesi e risultati prospettici
   6.1. Modello economico
   6.2. Ipotesi alla base delle previsioni economico-patrimoniali-finanziarie
   6.3. Risultati previsionali a confronto con i dati storici
   6.4. Direttrici di analisi dei risultati gestionali
   6.5. Analisi di sensitività
   6.6. Aspetti critici da evidenziare

LA REDAZIONE DEL PIANO INDUSTRIALE

Borsa Italiana
London Stock Exchange Group

Consigli per la redazione

adattamento al destinatario (x quale fabbisogno informativo: gestionale, di controllo, comunicativo; ed info ad hoc, ad es. se partner industriale, o se investitore (exit strategy), se finanziatore (dscr), ecc.)

i numeri sono il punto di arrivo non di partenza (comprensione, analisi, sviluppo)

completezza (argomentazione), **razionalità, chiarezza, citazione fonti, no ripetitività**

prudenza (worst case) **e attendibilità** (analisi rischi: attività critiche, ritardi, scenari negativi, ecc.)

esplicitazione delle assumption a base dei dati quantitativi

dati previsionali (basati su dati oggettivi (ie consuntivi) o su best estimates assumptions (dati di forecast, ie backlog vendite ecc.) o su hypotetical assumption (cd projections)) + strumenti predittivi

verifica periodica e aggiornamento (strategia e numeri)

Alcuni esempi di pitfalls (trappole) nel BP

- presumere che i nostri interlocutori non siano tecnici
- porre enfasi sui dati economici a scapito della cassa
- salto eccessivo ricavi il primo anno di piano senza motivazione realistica o dei tassi crescita anni successivi
- mancata valutazione della stagionalità o ciclicità (impatta sui flussi finanziari significativamente)
- costi fissi connessi al percorso di crescita sottostimati
- non considerazione delle inefficienze e ritardi tipici della realizzazione di nuovi progetti o entrata in nuovi business
- mancata valutazione della reazione dei *competitors* sui profitti (es. guerra prezzi)
- sottovalutazione della capacità di traslare sulle vendite l'aumento costi di produzione
- stratex (strategic expenditure) non considerati, opex e capex su basi tendenziali
- economie di scala (su acquisti) troppo ottimistiche
- capitale circolante sottostimato (es. rotazioni crediti improvvisamente migliorate rispetto a consuntivi)
- tempistiche di realizzazione degli investimenti errata
- sovrastima degli effetti delle ristrutturazioni
- crescita dei costi di produzione non coerente con l'incremento ricavi

- *costi della pratica di finanziamento e della rendicontazione successiva non inseriti nelle previsioni*
- *ritardi nei tempi tra approvazione ed erogazione che impattano sui cashflow e sul fabbisogno di periodo*
- *assenza di compatibilità finanziaria rispetto cashflow*
- *garanzie richieste (costi) e impatti (es. garanzie personali)*

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI ODCEC di MILANO

Il BM

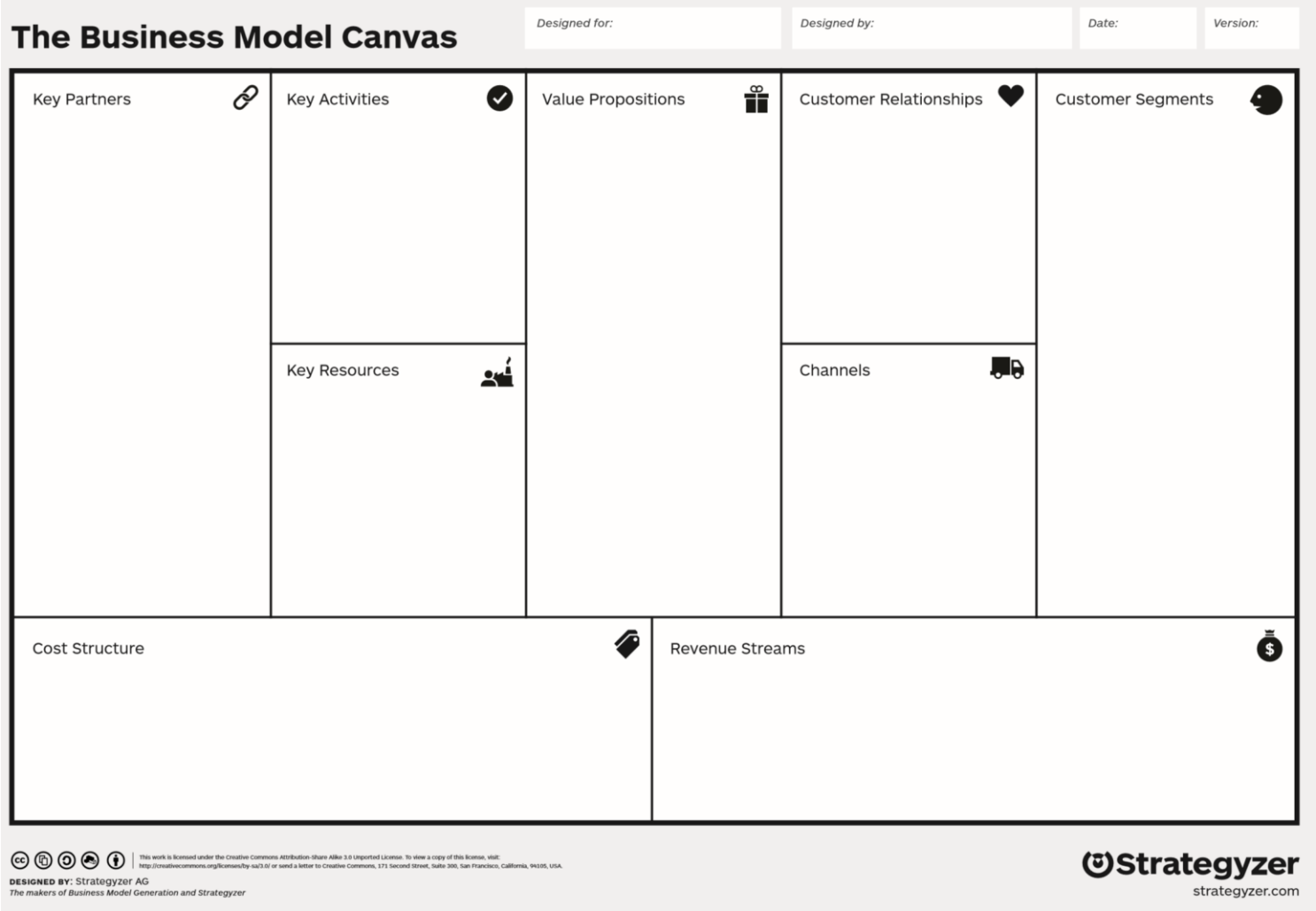
Il business model

Un limite spesso emergente dai business plan è che manca una chiara delineazione del ***business model***

la modalità con cui l'impresa genera e trasferisce valore ai propri clienti ottenendo essa stessa la crescita del proprio valore

approccio metodologico sviluppato da Alexander Osterwalder (nella propria tesi PHD del 2004) che introduce lo strumento del business model canvas quale fase necessaria per affinare e validare il modello di business (non dello specifico prodotto/servizio) da porre a base dello sviluppo di un business plan

La tela..

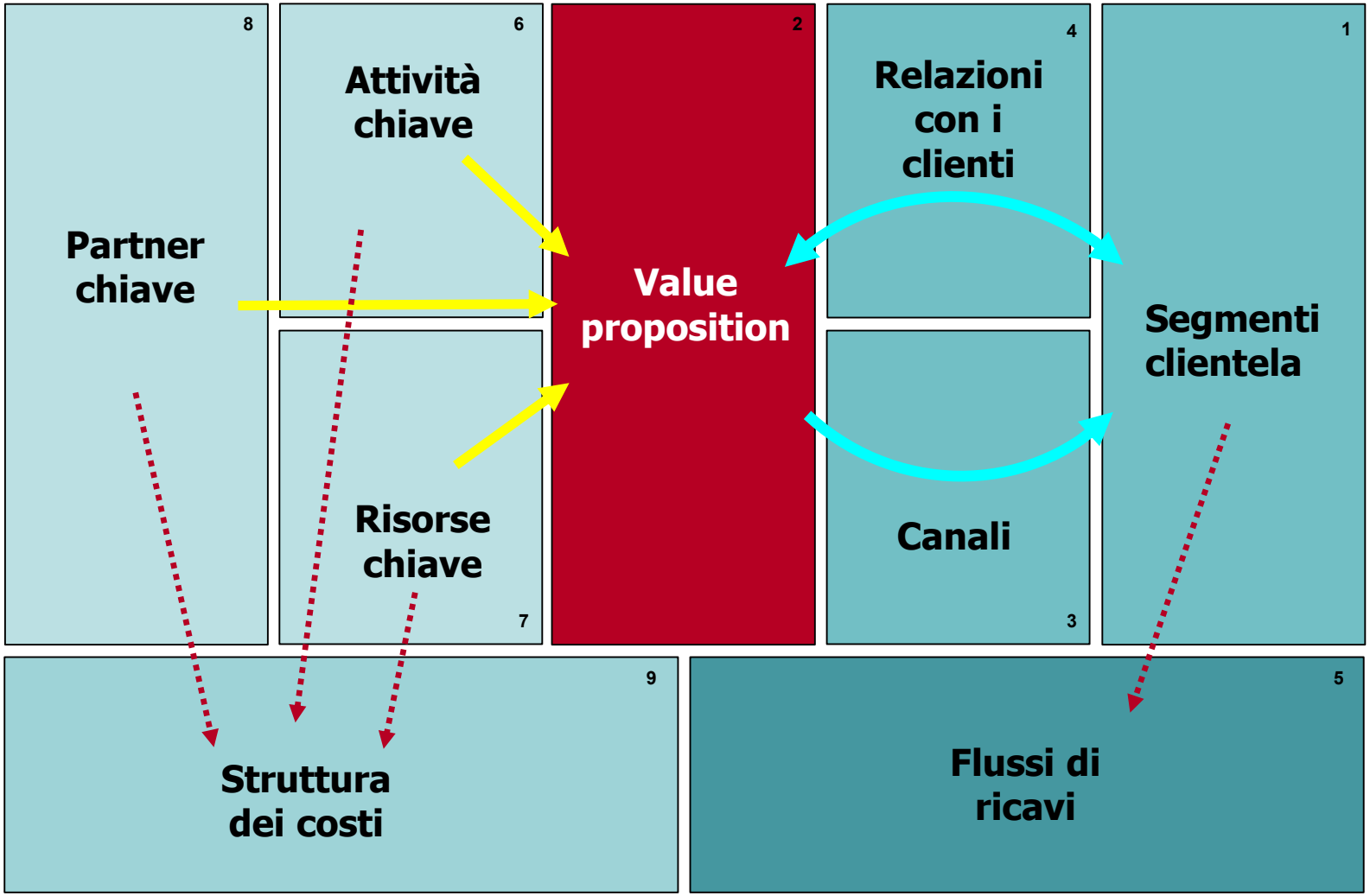


https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas.pdf
https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.it

Gli elementi a base del BM

Segmenti di clientela	A chi si rivolge l'azienda o l'iniziativa? Quali persone od organizzazioni raggiungere. Segmentazione per bisogno, interessi, relazioni, canali, profitto, ecc.
Proposte di valore	Value proposition: prodotto/servizio distintivo sul mercato per innovazione, prezzo, accessibilità, qualità, servizio post, ecc. e che genera Valore Aggiunto per segmento
Canali	Modalità (diretta o indiretta tramite partner, fisica o digitale, ecc.) con cui il valore raggiunge il cliente nelle fasi di comunicazione, distribuzione, vendita.
Relazioni con i clienti	Delinea la modalità di relazione con i clienti, necessaria ad acquisirli e fidelizzarli. Es. addetti vendita, selfservice, community
Flussi di ricavi	Sono una variabile del pricing e della modalità di pagamento dei prodotti/servizi o di altre modalità remunerative (licensing, royalties, introiti pubblicitari, ecc.)
Risorse chiave	Sono i fattori produttivi necessari per fare generare valore: risorse umane, fisiche, proprietà intellettuali e finanziarie
Attività chiave	Sono le azioni e i processi necessari per generare valore (ricerca e sviluppo, produzione, problem solving, gestione piattaforme, ecc.)
Partner chiave	Rete di fornitori e partners con cui l'azienda genera valore (si va dal rapporto di fornitura alle alleanze strategiche)
Struttura dei costi	La generazione di valore assorbe risorse che vanno quantificate in termini di costi fissi e variabili

Le relazioni nel BM



Rielaborazione da https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas.pdf
https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.it

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI ODCEC di MILANO

La prassi nei finanziamenti agevolati alcuni esempi di strutture di BP

Come usare il BP nella finanza agevolata

Non esiste uno standard unitario da utilizzare nei vari strumenti finanziari agevolativi

Molto di frequente ciascuno strumento propone un suo template (schema) da compilare secondo specifiche indicazioni, in altri la forma è libera (pur fornendo indicazioni a supporto)

Tutti però sottendono l'esistenza di un BP e la definizione di un BM da cui attingere le informazioni necessarie.
E' importante capire i criteri di valutazione ed i punteggi per non trascurare info rilevanti.

Horizon 2020

Horizon 2020 (programma con forte enfasi alla ricerca e innovazione). L'approccio deve essere molto orientato al mercato e deve emergere dal template di proposta. Come si vede di fianco molti punti richiesti in proposta sono argomenti tipicamente trattati in un BP. Quindi non si allega il BP ma si inseriscono in proposta le considerazioni esposte nel BP e/o nel BM.

La UE (ad es. *faq 2014*) aveva fornito indicazioni per le proposte progettuali da cui emergeva:

- Massima attenzione sul progetto e minore sulla opportunità di business
- Descrizione impresa non sempre convincente
- Informazioni limitate sulle soluzioni competitive
- Livello di innovazione esiguo o prodotti giù esistenti sul mercato
- Proposta dell'idea senza piano di commercializzazione

HORIZON (pmi instrument phase 1)	BUSINESS MODEL	BUSINESS PLAN
1. EXCELLENCE		
1.1 Objectives		Executive Summary
1.2 Relation to the work programme		
1.3 Concept and approach	Value proposition	Prodotti/servizi offerti
1.4 Ambition		Prodotti/servizi offerti Settore, mercato e posizione competitiva Mercato (analisi) e strategie (competitive e di marketing) Analisi dei rischi rilevanti
2. IMPACT		
2.1 Expected impact: **a. Users/markets**	Customer Segments Revenue Streams Key Partners Cost Structure	Mercato (analisi) e strategie (competitive e di marketing)
b. Company		Background società
2.2 Measures to maximize the impact: **a. Dissemination and exploitation of results** **b. Intellectual Property, knowledge protection and regulatory issues**	Channels Customer Relationships Key Resources	Mercato (analisi) e strategie (competitive e marketing)
3. IMPLEMENTATION		
3.1 Work plan – Work package and deliverable	Activities plan	Piano di realizzazione (timing – milestones)
3.2 Management structure and procedures	Key Resources	Management e organizzazione
3.3 Consortium as a whole (if applicable)	Key Partners	Management e organizzazione
3.4 Resources to be committed	Key Resources Cost Structure	Analisi quantitativa

«Al Via» (POR/FESR 2014-2020) 1/2

Allegato 3 dell'Avviso (Documentazione da allegare ai sensi dell'art. 20 dell'Avviso)

Con riferimento all'art. 20 ("Modalità e termini di presentazione delle domande"), sono di seguito elencati gli allegati da caricare elettronicamente sul Sistema Informativo in fase di presentazione on line della Domanda:

- Relazione contenente finalità e descrizione del Progetto in coerenza con le macrotematiche della S3 di Regione Lombardia; oltre a consentire una adeguata valutazione in base agli elementi indicati nella tabella di cui all'art. 22, la relazione progettuale deve contenere un cronoprogramma delle attività coerente con la Linea di intervento scelta, descrivere in modo dettagliato le spese di Progetto, (….);
- Business plan con evidenza chiara delle voci relative al Progetto, per un orizzonte temporale non inferiore alla durata del Finanziamento richiesto (redatto preferibilmente secondo il modello disponibile nell'apposita sezione su SiAge);
- Situazione contabile economico-finanziaria relativa all'esercizio in corso;
- Copia dell'ultimo bilancio (……)

Anche in questo caso la griglia di valutazione evidenzia la complessità della analisi da svolgere con adeguato BP

Elemento di valutazione per l'istruttoria tecnica	Punteggio		
Qualità progettuale dell'operazione in termini di definizione degli obiettivi	0-30	scarsa	0
		insufficiente	7,5
		sufficiente	15
		buona	22,5
		eccellente	30
Qualità progettuale dell'operazione in termini di capacità di generare effetti in termini di rilancio produttivo e crescita	0-30	scarsa	0
		insufficiente	7,5
		sufficiente	15
		buona	22,5
		eccellente	30
Capacità di intercettare le migliori soluzioni tecnologiche e migliorare la sicurezza e sostenibilità ambientale delle produzioni in termini di ottimizzazione dell'uso di energia, acqua e materia, oltre che della produzione e gestione dei rifiuti	0-30	scarsa	0
		insufficiente	7,5
		sufficiente	15
		buona	22,5
		eccellente	30
Compagine societaria composta per almeno 2/3 da donne	0-10	presenza requisito	10
totale	**0-100**		

http://www.fesr.regione.lombardia.it/wps/portal/PROUE/FESR/Bandi/DettaglioBando/Agevolazioni/bnd-alvia-fesr/bnd-alvia-fesr

«Al Via» (POR/FESR 2014-2020) 2/2

RELAZIONE DI PROGETTO - PIANO DI SVILUPPO AZIENDALE
(estratto della scheda tecnica di progetto – kit per le impresee)

- Descrizione sintetica del Progetto
  Descrizione sintetica del Progetto che metta in evidenza la qualità progettuale dell'operazione in termini di definizione degli obiettivi e dei risultati attesi (indicativamente mezza pagina)
- Descrizione e caratteristiche tecniche/tecnologiche dell'idea progettuale in relazione alla capacità di generare effetti in termini di rilancio produttivo e crescita dell'impresa, all'interno del mercato di riferimento o in un nuovo segmento del mercato (indicativamente una pagina)
  Nel caso di Linea Rilancio aree produttive, si descrivano, in particolare (…)
- Miglioramento competitivo d'impresa e qualità progettuale
  Descrizione delle caratteristiche di novità e di miglioramento rispetto al mercato e/o a quanto già in produzione in azienda (indicativamente una pagina)
- Soluzioni tecnologiche
  Descrizione delle soluzioni tecnologiche che si intende utilizzare e dei risultati attesi a seguito della loro implementazione in termini di sostenibilità ambientale e sicurezza delle produzioni. In particolare si chiede la descrizione dettagliata dei fattori produttivi sui quali si attende un effetto (energia, acqua, materie prime, rifiuti e scarti di lavorazione, …) e la stima della variazione delle prestazioni, in termini di riduzione dei consumi delle materie e delle risorse, e di riduzione della produzione di rifiuti e scarti delle lavorazioni. (indicativamente una pagina)
- Descrizione delle principali voci di spesa del Progetto
- Cronoprogramma delle attività
- Coerenza con le macrotematiche della S3

http://www.fesr.regione.lombardia.it/wps/portal/PROUE/FESR/Bandi/DettaglioBando/Agevolazioni/bnd-alvia-fesr/bnd-alvia-fesr

Linea Intraprendo (Regione Lombardia, POR 14-20, FESR) 1/4

CRITERI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	MACRO CRITERIO DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	CRITERIO DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	VALORIZZAZIONE	PUNTEGGIO
VALUTAZIONE QUALITATIVA	QUALITA' PROGETTUALE	Descrizione del Progetto e dell'idea imprenditoriale/professionale in relazione agli obiettivi, ai tempi di realizzazione ed ai risultati attesi.	0 - 6	0 - 25
		Descrizione del mercato di sbocco in termini di dimensione, trend di mercato, concorrenti ed individuazione della clientela target, con evidenza di articolazione e complessità del Progetto rispetto a tali elementi (Progetto non adeguato, Progetto semplice, Progetto strutturato, Progetto evoluto).	0 - 4	
		Descrizione della struttura organizzativa, in termini diindividuazione delle risorse organizzative e di impatto occupazionale, di coerenza dei ruoli e delle funzioni rispetto al Progetto presentato. La valutazione terrà conto anche della presenza di un organigramma allegato.	0 - 6	
		Descrizione del programma di spesa in termini di capacità del proponente di presentare un programma di spesa strutturato analiticamente e puntualmente giustificato, anche accompagnato da documentazione/preventivi a supporto.	0 - 4	
		Endorsement rilasciato da soggetti istituzionali/riconosciuti.	5	
	SOSTENIBILITA' DEL PROGETTO	Competenze imprenditoriali/professionali/manageriali maturate (anche in relazione al settore specifico di riferimento del Progetto presentato) in precedenti iniziative imprenditoriali ovvero professionali (se impresa già costituita, anche in capo a imprenditori/soci/amministratori) negli ultimi cinque anni oltre quello in corso. La valutazione terrà conto altresì dei risultati raggiunti con riferimento a tali precedenti esperienze.	0 - 8	0 - 20
		Competenze maturate in precedenti esperienze lavorative o di altra natura curriculare nel settore specifico di riferimento del Progetto o in ambito manageriale (se impresa già costituita, anche in capo a imprenditori/soci/amministratori) negli ultimi cinque anni oltre quello in corso.	0 - 6	
		Conoscenze acquisite sulla base di esperienze formative nel settore specifico di riferimento del Progetto o in ambito manageriale (se impresa già costituita, anche in capo a imprenditori/soci/amministratori) negli ultimi cinque anni oltre quello in corso, tenendo conto anche di esperienze formative post-laurea e professionali.	0 - 6	
	POTENZIALITA' DEL PROGETTO	Valutazione delle voci di ricavo del Progetto (in termini di analisi della domanda potenziale e dei fattori di ricavo) sulla base del business plan presentato.	0 - 18	0 - 35
		Valutazione delle voci di costo del Progetto (in termini di analisi dei fattori di costo, di coerenza degli investimenti agevolabili e non messi a budget e analisi della copertura finanziaria) sulla base del business plan presentato.	0 - 17	
VALUTAZIONE QUANTITATIVA	ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA	Analisi economico-finanziaria del modello riportante i dati economico-finanziari e patrimoniali prospettici allegato al business plan (in termini di analisi della struttura economico-finanziaria, della capacità di generare risorse e della sostenibilità dell'indebitamento finanziario).	0 - 20	0 - 20
TOTALE			0 - 100	

Anche solo analizzando la griglia dei criteri di valutazione si individuano le informazioni che è necessario siano fornite e che evidentemente sono frutto di una elaborazione strategica che il richiedente normalmente sviluppa con un business plan

Linea Intraprendo (Regione Lombardia, POR 14-20, FESR) 2/4

1. Qualità progettuale

1.1 Descrizione del Progetto e dell'idea imprenditoriale/professionale

Breve descrizione dell'idea imprenditoriale/professionale e delle connesse attività, degli obiettivi che si intende raggiungere (caratteristiche generali prodotto/servizio, quota di mercato, ecc.), dei tempi entro i quali si intende raggiungere gli obiettivi previsti, della tempistica prevista per la conclusione del Progetto e per l'avvio dell'attività commerciale. Spiegare l'origine dell'idea, evidenziare le motivazioni che hanno portato alla decisione di avviare l'impresa/attività professionale, forma giuridica scelta o che si intende scegliere.

1.2 Descrizione del prodotto/servizio offerto

Descrizione, da un punto di vista tecnico e commerciale, dei settori di applicazione, delle funzioni assolte e dei bisogni soddisfatti, degli eventuali elementi di differenziazione rispetto alla concorrenza, del livello attuale di sviluppo del prodotto/servizio, della gamma di prodotti e servizi (eventuali varianti, versioni, opzioni diverse da proporre ai clienti), dei servizi collegati, dei servizi complementari e accessori, degli eventuali certificazioni e/o autorizzazioni acquisite o da acquisire. (Tali elementi devono essere riportati per tutti i prodotti e/o servizi oggetto dell'iniziativa).

1.3 Marketing mix

Descrivere le strategie/modalità di promozione del prodotto/servizio offerto. Descrivere le strategie di vendita (canali distributivi, condizioni di pagamento, struttura commerciale esistente e/o prevista, assistenza). Descrivere le politiche di prodotto (ad esempio l'intenzione di ampliare/differenziare la gamma dei prodotti/servizi inizialmente offerti) e di prezzo (es. formulazione dei prezzi di vendita applicati ai prodotti compresi nella gamma, scontistiche, dinamica prevista dei prezzi di vendita applicati alla clientela).

1.4 Sintesi delle principali strategie

Descrivere la strategia competitiva dell'impresa/attività professionale sulla base della descrizione delle caratteristiche distintive del progetto imprenditoriale/professionale, dell'offerta, del mercato target e del contesto competitivo. Descrivere inoltre le strategie economico-finanziarie, organizzative, sociali, ambientali (ove coerenti con il progetto imprenditoriale/professionale).

1.5 Descrizione del mercato di sbocco

Indicare il settore di riferimento, descrivere il mercato di riferimento attuale e il mercato target, la dimensione del mercato di riferimento (in valori e volumi) ed il suo trend (indicando anche per questo valori e volumi), il territorio di riferimento, le eventuali barriere all'entrata e allo sviluppo. Identificare e descrivere i clienti attuali e/o potenziali (con una quantificazione degli stessi), i concorrenti diretti e indiretti (con una quantificazione degli stessi) e gli eventuali vantaggi competitivi nei confronti degli stessi. Descrivere inoltre le principali caratteristiche del mercato di approvvigionamento, indicando l'eventuale individuazione di specifici fornitori. Sviluppare quanto sopra per tutti i prodotti/servizi offerti, riconducibili al Progetto. In relazione agli elementi di cui sopra fornire dati quantitativi a disposizione e relative fonti (eventuali documenti allegati costituiscono parte integrante del presente Business Plan).

Linea Intraprendo (Regione Lombardia, POR 14-20, FESR) 3/4

1.6 Descrizione della struttura organizzativa - Ruoli e funzioni

Descrivere la struttura organizzativa (prevista entro il termine del triennio a partire dalla presentazione della domanda), precisando ruoli e funzioni delle principali figure coinvolte (compresi i soci/amministratori), il numero di risorse per ciascuna funzione (specificando se sono dipendenti o risorse esterne ed indicando, in questo caso, il tipo di collaborazione) ed il numero di risorse umane qualificabili come "nuovo personale", ossia contrattualizzato a decorrere dalla data di ammissibilità delle spese, come disciplinato al comma 1 dell'articolo 8 ("Spese ammissibili") del Bando.

Indicare la presenza nell'ambito della struttura organizzativa (al netto degli imprenditori/soci/amministratori) di competenze tecniche (già individuate) finalizzate alla produzione/erogazione dei prodotti/servizi offerti riconducibili al Progetto (per ciascuna risorsa che dispone delle predette competenze allegare il rispettivo curriculum vitae –parte integrante del presente Business Plan).

1.7 Processo di produzione/erogazione del prodotto/servizio

Descrivere le principali fasi del processo di produzione/erogazione del prodotto/servizio offerto, indicando da quali funzioni/risorse sono svolte, evidenziando l'eventuale ricorso a servizi esterni/di terzi. Descrivere e quantificare la capacità produttiva, riportando anche i fattori della produzione (beni e servizi) di cui si prevede l'impiego.

1.8 Descrizione del Progetto in termini di spese ammissibili

Compilare la tabella di sintesi relativa alla ripartizione delle spese di Progetto (1.8.1) e le tabelle di dettaglio esplicative per ciascuna tipologia di spesa indicata (1.8.2). Descrivere in modo dettagliato ciascuna voce di spesa riportata nel programma di spesa di cui all'art. 8 comma 2, punti a), b), c), d), e), f) e g).

Allegare documentazione a supporto delle stime effettuate (es. preventivi) per le voci del programma di spesa di cui all'art. 8 comma 2, punti b), c), d), e), e f) del Bando (eventuali allegati costituiscono parte integrante del presente Business Plan).

1.8.1 Ripartizione delle spese di Progetto per tipologia (vedi tabella)

1.8.2 Dettaglio analitico delle tipologie di spesa

Descrivere in modo dettagliato ciascuna voce di spesa riportata:

- *Spese per nuovo personale (tabella)*
- *Acquisto beni strumentali materiali nuovi o usati o noleggio dei medesimi (tabella)*
- *Beni immateriali (tabella)*
- *Licenze di software nel limite massimo del 20% delle spese totali ammissibili (tabella)*
- *Servizi di consulenza o servizi equivalenti fino ad un massimo del 25% delle spese totali ammissibili (tabella)*
- *Affitto dei locali (tabella)*
- *Acquisto delle scorte fino ad un massimo del 10% delle spese totali ammissibili (tabella)*

Linea Intraprendo (Regione Lombardia, POR 14-20, FESR) 4/4

2. Sostenibilità del Progetto

2.1 Imprenditore/soci/amministratori

Per ciascun imprenditore/socio/amministratore inserire i dati previsti nella tabella di seguito riportata. Le tabelle riportate devono essere compilate anche dall'aspirante imprenditore qualora i soggetti (compresi i soci e gli amministratori) siano già stati individuati; le tabelle non devono essere compilate i nel caso di liberi professionisti o aspiranti tali.
Imprenditore/Soci (tabella) *Amministratori (tabella)*

2.2 Competenze del soggetto richiedente

Per ciascun aspirante/titolare ditta individuale/socio/amministratore/libero professionista evidenziare: anni di esperienza maturata nel medesimo settore in cui si intende sviluppare il progetto (specificando la natura dell'esperienza: lavorativa ovvero di "altra natura"), precedenti esperienze in iniziative imprenditoriali ovvero professionali, precedenti esperienze manageriali (specificando se nel medesimo settore in cui si intende sviluppare il progetto o in altro settore), competenze tecniche maturate in linea con lo sviluppo del progetto d'impresa/professionale, eventuali esperienze di gestione risorse finanziarie, eventuali esperienze di gestione risorse umane, progetti seguiti e obiettivi raggiunti, ruolo all'interno del progetto d'impresa/società/professionale. Ove siano presenti soci con personalità giuridica si chiede di indicare il settore di attività, le motivazioni per l'assunzione della partecipazione e le ricadute di quest'ultima.

2.3 Esperienze formative del soggetto richiedente

Per ciascun aspirante/titolare ditta individuale/socio/amministratore/libero professionista evidenziare le esperienze formative nel settore specifico di riferimento del Progetto ovvero in ambito manageriale, specificandone la tipologia (master, dottorato, corso di formazione post-laurea, corso di formazione professionale, etc) e descrivendone i contenuti caratterizzanti.

2. Potenzialità del Progetto *Quanto segue è finalizzato a verificare i dati del "Modello dati economico-finanziari e patrimoniali prospettici"*

3.1 Descrizione del fatturato previsto

Descrizione dettagliata di come sono stati stimati i quantitativi ed i prezzi unitari di vendita dei prodotti/servizi, anche in relazione al mercato di riferimento, specificando le eventuali fonti utilizzate per la loro stima.

3.2 Descrizione degli altri ricavi

Descrizione dettagliata di come sono stati stimati gli altri ricavi specificando le eventuali fonti utilizzate per la loro stima.

3.3 Descrizione di tutte le voci di costo previste/stimate nel modello dati economico-finanziari e patrimoniali prospettici

Descrizione dettagliata di come è stata prevista/stimata ciascuna voce di costo (o la sua incidenza sul fatturato o sul valore della produzione) prevista nel budget economico-finanziario (di cui al documento obbligatorio "Modello dati prospettici"), indicando ove rilevante l'eventuale esposizione a rischi operativi/di mercato (tasso, cambio, materie prime, ambientali, di credito) e le politiche previste per minimizzarne gli effetti.

3.4 Descrizione degli investimenti non agevolabili

Descrizione dettagliata degli investimenti non agevolabili ossia non coperti dall'Intervento Finanziario di Regione Lombardia.

3.5 Descrizione delle fonti di finanziamento dell'attività imprenditoriale/professionale

Descrizione dettagliata delle fonti di finanziamento dell'attività imprenditoriale/professionale (di cui al documento obbligatorio "Modello dati economico-finanziari e patrimoniali prospettici").

3.6 Descrizione dei tempi medi di giacenza del magazzino prodotti finiti e del magazzino materie prime, di incasso clienti e di pagamento fornitori (compresi i fornitori di impianti, macchinari e attrezzature) previsti/stimati nel Modello dati economico-finanziari e patrimoniali prospettici

Smart&Start

la **valutazione** di merito è basata sui seguenti criteri:
- adeguatezza e coerenza delle competenze dei soci rispetto al progetto proposto;
- innovatività dell'idea in riferimento ad introduzione di nuovi prodotti/servizi o di soluzioni organizzative e produttive;
- potenzialità del mercato di riferimento, del posizionamento strategico e coerenza delle strategie di marketing;
- sostenibilità economico finanziaria dell'iniziativa;
- fattibilità tecnologica ed operativa del programma di investimento.

Piano di impresa *(estratto)*

A) ELEMENTI DI INNOVAZIONE DELL'INIZIATIVA IMPRENDITORIALE

A.1 Descrivere il carattere innovativo dell'idea alla base del piano di impresa, in riferimento alla introduzione di un nuovo prodotto e/o servizio, ovvero di nuove soluzioni organizzative o produttive

A.2 Descrivere eventuali brevetti (o domande di brevetto) a tutela dei prodotti/servizi e/o dei processi

B) ANALISI DEL MERCATO E RELATIVE STRATEGIE

B.1 Descrivere le caratteristiche del mercato di riferimento: trend - grado di concentrazione – barriere all'ingresso - stadio del ciclo di vita del prodotto/servizio (SPECIFICARE FONTI)

B.2 Individuare i segmenti di mercato, la tipologia di clientela soddisfatta, specificare i relativi criteri di quantificazione (SPECIFICARE FONTI)

B.3 Indicare i bisogni da soddisfare (espressi, latenti e indotti)

B.4 Descrivere i principali concorrenti diretti e/o indiretti, le loro caratteristiche ed i relativi punti di forza/debolezza (SPECIFICARE FONTI)

B.5 Descrivere il vantaggio competitivo e la relativa difendibilità: *durata (rapidità con cui si esaurisce); imitabilità (possibilità per i concorrenti di poterlo imitare); trasferibilità (possibilità per i concorrenti di poterlo acquisire sul mercato); riproducibilità (possibilità per i concorrenti di poterlo sviluppare autonomamente al loro interno).*

B.6 Prodotti/servizi (tabella con descrizione, clienti target, unità misura, prezzo unitario vendita, prezzo medio dei concorrenti..)

B.7 Descrivere il grado di sviluppo del prodotto/servizio (fasi di progettazione /sviluppo /realizzazione effettuate o da effettuare, eventuale realizzazione di test funzionali, di sicurezza, di mercato e risultati conseguiti)

B.8 Esplicitare i criteri utilizzati per la definizione del prezzo di vendita

B.9 Indicare i canali commerciali e l'organizzazione delle vendite

B.10 Descrivere le strategie promozionali (con indicazione del budget dedicato)

B.11 Obiettivi di vendita (per prodotto, anno, prezzi unitari, quantità vendibili e fatturato realizzabile)

B.12 Esplicitare i criteri utilizzati per la definizione delle quantità vendute a regime

Smart&Start

2/2

C) ASPETTI TECNICI
C.1 Descrivere il processo produttivo e il dettaglio degli eventuali elementi di innovazione
C.2 Descrivere gli assetti tecnico-produttivi già presenti per lo svolgimento del processo produttivo, gli eventuali assetti futuri e i fattori della produzione
C.3 Descrivere la struttura organizzativa, evidenziando gli eventuali fabbisogni di know-how e di professionalità specifiche esterne alla compagine
C.4 Indicare eventuali collaborazioni esistenti o previste con strutture di ricerca, imprese, istituzioni, ecc...
C.5a Voci del piano degli investimenti richiesti al finanziamento (valido nel caso in cui il piano d'impresa comprende le spese d'investimento di cui al punto 10 della Circolare e ss.mm.ii.)
C.5b Eventuali investimenti da realizzare, necessari all'attività d'impresa (valido nel caso in cui il piano d'impresa non comprende le spese d'investimento di cui al punto 10 della Circolare e ss.mm.ii.)
C.6 Motivare il dimensionamento del piano degli investimenti in relazione alla stima delle quantità prodotte a regime (valido nel caso in cui il piano d'impresa comprende le spese d'investimento di cui al punto 10 della Circolare e ss.mm.ii.)
C. 7 Tempi di realizzazione dell'investimento (valido nel caso in cui il piano d'impresa comprende le spese d'investimento di cui al punto 10 della Circolare e ss.mm.ii.)
C.8 Prospetto risorse umane (qualora non si richiedano alle agevolazioni i costi per il personale, è obbligatorio compilare solo le prime due colonne) *(vedi tabelle*)
C. 9 Piano dei costi di gestione (materie, servizi, canoni, altri, espressi in quantità, costo unitario e costo annuo)
C.10 Esplicitare i criteri utilizzati per la definizione dei costi
C.11 Voci dei costi di gestione richiesti al finanziamento (valido nel caso in cui il piano d'impresa comprende i costi di gestione di cui al punto 11 della Circolare e ss.mm.ii.)
C.12 indicare le autorizzazioni e/o le certificazioni necessarie per lo svolgimento dell'attività proposta
C.13 Indicare la normativa di riferimento a cui attenersi per lo svolgimento dell'attività proposta

D) ASPETTI ECONOMICO-FINANZIARI
D.1 Prospetto fonti/impieghi (da compilare tenendo conto delle voci di investimento inserite..)
D.1.1 Eventuali investimenti già realizzati (solo per società costituite)
D.2 Conto economico previsionale
D.3 Dati ultimo bilancio approvato (se disponibile)

Fonti ed approfondimenti

- *Cndcec guida alla redazione business plan 2003*
- *Quaderni SAF 77, 59 e 53*
- *Linee guida per la redazione del piano industriale – Borsa Italiana*
- *Guida pratica allo sviluppo di progetti imprenditoriali (AIFI)*
- *https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas.pdf*
- *https://ec.europa.eu/info/funding-tenders_it*
- *http://www.apre.it*
- *http://www.fesr.regione.lombardia.it/wps/portal/PROUE/FESR/Bandi/DettaglioBando/Agevolazioni/intraprendo-por-fesr-2014-2020*
- *http://www.smartstart.invitalia.it/site/smart/home.html*
- *http://www.fesr.regione.lombardia.it/wps/portal/PROUE/FESR/Bandi/DettaglioBando/Agevolazioni/bnd-alvia-fesr/bnd-alvia-fesr*

Grazie per l'attenzione
Michele Grattagliano