

La Fattibilità economico-finanziaria Il Business Plan nelle ASOs

20 gennaio 2020

«Giovanna Mariani-Project Manager CLab

Giovanna Mariani

- 1. Full Professor of Corporate Finance, University of Pisa, Italy - Faculty of Economics**
- 2. Committee Academic Spin-off evaluation**
- 3. CLab Project Manager**

1. Researcher at the Consorzio Universitario in Ingegneria della Qualità, where she has conducted research about Quality Assurance Investments.

TEACHING EXPERIENCE

Merger&Acquisition

Corporate Finance.

Financial Management in Nonprofits

Business Planning

Investment Evaluation in Pharmaceutical Company

Pharmacoeconomic

Valorizzazione dei risultati della ricerca e
del trasferimento tecnologico ->
CREAZIONE D'IMPRESA ASO
(Academic Spin Off)

Agenda

1. Perché start-up (spin-off)
2. Il business plan
4. Aula-> Il Caso Login-Y





Perchè spin-off?

Le Spin-offs (ASO) rappresentano un asset strategico per l'università.

**Esse sono le leve per la diffusione dell'innovazione e la creazione di valore
per l'economia regionale**



$$UTTM = \frac{\text{ASOs' enterprise value}}{\text{TTI} + \text{ASOs' R\&D expenditures}} = 2.74 \quad \text{wealth created on the regional area.}$$

Variable	Description	Value
ASOs enterprise value (EV)	Sum of the averages EV for each spinoff in the sample	€18,856,493
Invested capital in TT (TTI)	Sum of the capital invested by University since 2010 to 2014 in TTs. It includes the cost of the REU and the capital invested for patenting	€1,840,000
Spinoffs R&D expenditures (R&D)	Sum of the R&D expenditures made by ASOs between 2010 and 2014	€5,031,178
Multiplier	Represents the effect of €1 invested in TT generates in terms of EV (EV/(TTI + R&D))	2.74

PUNTI CRITICI

1. Poco interesse per attività di planning
2. Ridotta capacità di autocritica della gestione e/o del singolo progetto
3. Scarsità risorse finanziarie
4. Basso sviluppo “cultura manageriale”
5. Posizionamento sul mercato con i competitor
6. Poca flessibilità della gestione
7.



«..start-ups can represent a driver in job creation, economic growth, innovation and competitiveness (Minniti et al, 2006)»

MA OCCORRE



Supportare lo spin-off per realizzare
“a good business with good results”



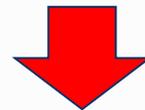
BUSINESS IDEA



BUSINESS MODEL (canvas)



BUSINESS PLAN





BUSINESS PLAN

The Business Plan è il documento che motiva, analizza, valuta e riassume la futura attività di una nuova impresa (o di un nuovo progetto)





*To do
or
not to do
Business plan.....*

PERCHE' BUSINESS PLAN

Strengths (Punti di forza)

- 1) Strumento di conoscenza per la valutazione della fattibilità della nuova iniziativa
- 2) Strumento di autovalutazione da parte del team
- 3) Come roadmap delle attività da svolgere
- 4) Per verificare l'allineamento delle aspettative del team
- 5) Strumento di comunicazione e legittimazione

Weaknesses (punti di debolezza)

- 1) Analisi di molte informazioni "incerte"
- 2) Attività time-consuming
- 3) Rischio di assemblare assunzioni
- 4) Settori ad alta incertezza

Opportunities (opportunità)

- 1) Strumento di formazione alla cultura manageriale
- 2) Consente di simulare eventi e reazioni
- 3) Consente di attivare un sistema di monitoraggio
- 4) La pianificazione strategica migliora le performance
- 5) Riduzione del rischio di fallimento

Threats (minacce)

- 5) L'incertezza del sistema può produrre rapida obsolescenza delle previsioni
- 6) Il progetto può indurre una rigidità al cambiamento e allo spirito di iniziativa

PERCHE' BUSINESS PLAN

Strengths (Punti di forza)

- 1) **Strumento di conoscenza per la valutazione della fattibilità della nuova iniziativa**
- 2) **Strumento di autovalutazione da parte del team**
- 3) Come roadmap delle attività da svolgere
- 4) Per verificare l'allineamento delle aspettative del team
- 5) **Strumento di comunicazione e legittimazione**

Weaknesses (punti di debolezza)

- 1) **Analisi di molte informazioni "incerte"**
- 2) **Attività time-consuming**
- 3) **Rischio di assemblare assunzioni**
- 4) **Settori ad alta incertezza**

Opportunities (opportunità)

- 1) **Strumento di formazione alla cultura manageriale**
- 2) **Consente di simulare eventi e reazioni**
- 3) Consente di attivare un sistema di monitoraggio
- 4) La pianificazione strategica migliora le performance
- 5) **Riduzione del rischio di fallimento**

Threats (minacce)

- 5) **L'incertezza del sistema può produrre rapida obsolescenza delle previsioni**
- 6) **Il progetto può indurre una rigidità al cambiamento e allo spirito di iniziativa**



STRUMENTO DI COMUNICAZIONE

- **Venture Capital**
- **Soggetti privati (Business Angel)**
- **Banche e Operatori (Advisor di fondi chiusi nazionali ed internazionali)**
- **Operatori pubblici**
- **Gruppi industriali (Corporate Venturing)**

STAKEHOLDERS (DIPENDENTI, FORNITORI, CLIENTI, SISTEMA SOCIALE, MERCATO, BANCHE, LEGISLATORE)

Per rendere chiaro un progetto a volte «che è solo un'idea»

CONTENUTI DEL BUSINESS PLAN

EXECUTIVE SUMMARY

FATTIBILITA' IMPRENDITORIALE

FATTIBILITA' ESTERNA

FATTIBILITA' INTERNA

FATTIBILITA' ECONOMICO-FINANZIARIA

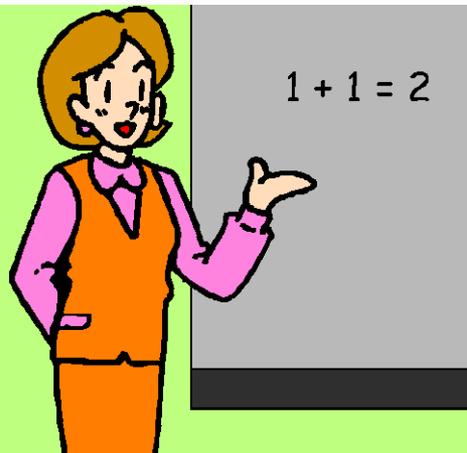
- **FATTIBILITA' IMPRENDITORIALE**

Esistono le competenze strategiche per realizzare il progetto?



Formazione promotori
Pubblicazioni, brevetti, premi, etc.

Esperienze
Skills aggiuntivi
(CV)



FATTIBILITA' IN RELAZIONE ALL'AMBIENTE ESTERNO

Esiste un mercato che possa consentire di realizzare delle vendite?



Analisi settore e mercato

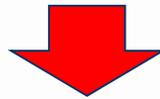
Analisi Concorrenza

Profilo consumatore

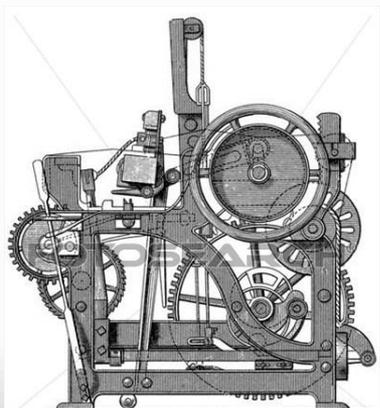
Potenziale di vendita

➤ FATTIBILITA' SUL PIANO INTERNO

Quali sono le attività, le procedure, le politiche del personale e di marketing per realizzare il prodotto (servizio) e soddisfare il mercato?



PIANO DI PRODUZIONE



01040123 www.fotosearch.com

PIANO DI MARKETING

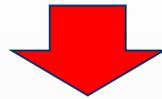


PIANO ORGANIZZATIVO



➤ FATTIBILITA' PATRIMONIALE, ECONOMICO-FINANZIARIA

Il progetto sarà in grado di creare valore per gli imprenditori, per il personale e per il sistema esterno (stakeholder)?



*(Full cost)
Fabbisogno finanziario
BEP
Stati Patrimoniali previsionali;
Conti Economici previsionali;
Budget di cassa previsionali.
Indicazioni sul rischio economico,
finanziario di mercato
(NPV, IRR)*



➤ FATTIBILITA' PATRIMONIALE, ECONOMICO-FINANZIARIA

OUTPUT

- **FULL COST**
- **(Fabbisogno finanziario)**
- **Stati Patrimoniali previsionali;**
- **Conti Economici previsionali;**
- **Budget di cassa previsionali.**
- **BEP**
- **Indicazioni sul rischio economico, finanziario di mercato**
- **(NPV, IRR)**

Il caso Login-Y

Giovanna Mariani



ALCUNE NOTE INTRODUTTIVE

- **UN GRUPPO DI 3 DIPENDENTI DI UN'IMPRESA FARMACEUTICA STANNO VALUTANDO LA COSTITUZIONE DI UNA SPIN-OFF**
- **POSSONO CONTARE SULL'APPORTO OPERATIVO E FINANZIARIO DELL'IMPRENDITORE DELL'IMPRESA IN CUI OPERANO**
- **NELL'IMPRESA ATTUALE HANNO RESPONSABILITÀ NELLA R&S, PRODUZIONE E VENDITE**
- **I RISULTATI DI UN'INDAGINE E ALCUNE SCOPERTE SCIENTIFICHE AVVENUTE "PER CASO" HANNO DATO LO SPUNTO PER PROMUOVERE E VALUTARE L'INIZIATIVA**



Quesiti

- **OBIETTIVO DELL'ANALISI**
- Calcolare il Break Even Point
- Fare delle simulazioni, sulla base delle nuove assunzioni.
- Tempi dilazione concessi ai clienti 100 gg.
- Tempi dilazione ottenuti dai fornitori: 0 (cash)
- Scorte 5% degli approvvigionamenti
- Prezzo 22 euro ??????



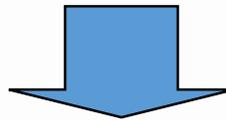
DESCRIZIONE SINTETICA DEL PROGETTO ED OBIETTIVI PERSEGUITI

- Da ricerche effettuate* è emerso che in questi ultimi anni è cambiato profondamente il “bisogno” che le persone che praticano sport tendono a soddisfare
- Anni '80 e '90 lo sport è visto come attività per migliorare “l'aspetto fisico”
- Anni 2000 lo sport, ed in genere ogni attività fisica, è associato al benessere, al soddisfacimento del bisogno di “star bene”

*Indagine Acnielsen-Sita con Assosport

DESCRIZIONE SINTETICA DEL PROGETTO ED OBIETTIVI PERSEGUITI

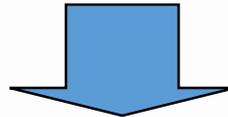
- Quali sono i fattori che ad oggi sono riconosciuti come “responsabili” dell’invecchiamento precoce e di alcune malattie degenerative?



I RADICALI LIBERI

DESCRIZIONE SINTETICA DEL PROGETTO ED OBIETTIVI PERSEGUITI

I RADICALI LIBERI



Per fornire energia i componenti della nostra dieta sono ossidati in speciali cellule del nostro corpo dette *mitocondri*, che sono appunto la fabbrica dell'energia. Tale processo di produzione di energia genera *radicali liberi*. E'ormai dimostrato che un'intensa attività fisica può aumentare la produzione di radicali liberi di ben 50 volte. I radicali liberi, poiché sono altamente reattivi ed instabili, provocano una serie di reazioni chimiche che, interferendo con il DNA e con la sintesi proteica, danneggiano la struttura delle membrane cellulari alterandone la funzionalità.

DESCRIZIONE SINTETICA DEL PROGETTO ED OBIETTIVI PERSEGUITI

PER DIFENDERSI DAI RADICALI LIBERI

È NECESSARIO

Avere delle forze speciali di attacco che eliminano questi aggressori che attaccano le cellule

Enzimi

nutrienti antiossidanti

DESCRIZIONE SINTETICA DEL PROGETTO ED OBIETTIVI PERSEGUITI

nutrienti antiossidanti

Assorbono i radicali liberi e reagiscono chimicamente con loro per formare complessi inoffensivi

Prodotti dall'organismo

Introdotti con
l'alimentazione

IL PRODOTTO

INTEGRATORE ALIMENTARE

LOGIN-y

- ***Per lo sportivo, ma anche per persone che non praticano sport***
- ***Che aiuti a ripristinare un accelerato metabolismo***
- ***Per contenere gli effetti negativi dei radicali liberi***
- ***Innovazione Softgel Hard Caps***

MILESTONES

- 1) ***FULL COST (PREZZO E STRUTTURA FINANZIARIA)***
- 2) ***BREAK EVEN POINT***
- 3) ***ALCUNI INDICATORI CHIAVE***

1) FULL COST

FULL COST PRODOTTO/ SERVIZIO	Importi in €		
	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
Materie prime/ semilavorati (Approvvigionamenti)	716.100	859.320	1.031.184
Manodopera diretta (Retribuzione lorda personale operai)	110.587	110.587	110.587
COSTO PRIMO	826.687	969.907	1.141.771
Ammortamenti immobilizzazioni industriali	32.300	32.300	32.300
Costi di produzione	38.000	40.000	41.000
COSTO DI FABBRICAZIONE	896.987	1.042.207	1.215.071
Costi di comunicazione	43.500	42.000	26.500
Costi di distribuzione	21.000	25.200	30.240
Costo del personale commerciale (Retribuzione+Oneri sociali)	10.741	10.741	10.741
Ammortamenti immobilizzazioni commerciali	32.300	32.300	32.300
COSTO DI FABBRICAZIONE E DI COMMERCIALIZZAZIONE	1.004.527	1.152.447	1.314.851

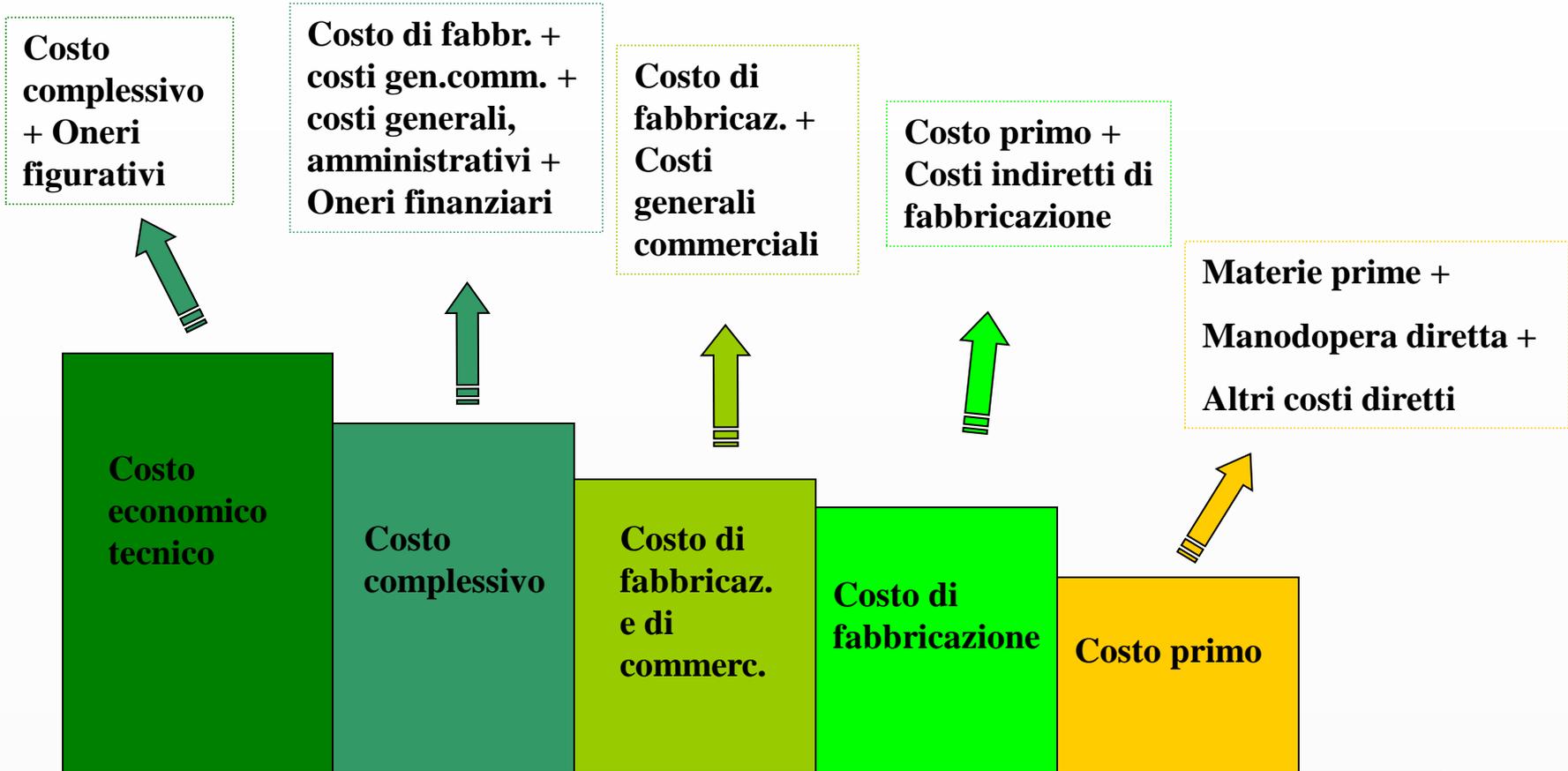
1) FULL COST

COSTO DI FABBRICAZIONE E DI COMMERCIALIZZAZIONE	1.004.527	1.152.447	1.314.851
Spese generali e amministrativi	47.000	49.000	51.000
Oneri finanziari	17.191	15.909	14.537
Retribuzione personale amministrativo	10.741	10.741	10.741
Retribuzione dirigenti	44.252	44.252	44.252
Ammortamenti immobilizzazioni amministrativi	32.300	32.300	32.300
Provvigioni	126.000	151.200	181.440
Commissioni di vendita on line	-	-	-
FULL COST COMPLESSIVO	1.282.011	1.455.849	1.649.121
Unità vendute	115.500	138.600	166.320
FULL COST PER UNITA' (SENZA PROVVIGIONI E COMMISSIONI)	11,10	10,50	9,92
Mark up	40%	40%	40%
PREZZO INDICATIVO UNITARIO	15,54	14,71	13,88
PREZZO DEFINITO	20,00		

FATTIBILITÀ PATRIMONIALE, ECONOMICO-FINANZIARIA

Definizione del prezzo di vendita

Le configurazioni di costo di prodotto





Definizione del prezzo di vendita

- Livello minimo = costo totale unitario.
- +situazione concorrenziale
- +barriere all'entrata
- +politiche di pricing (penetrazione/scrematura)
- Mark up percentuale di utile sperato

FABBISOGNO FINANZIARIO

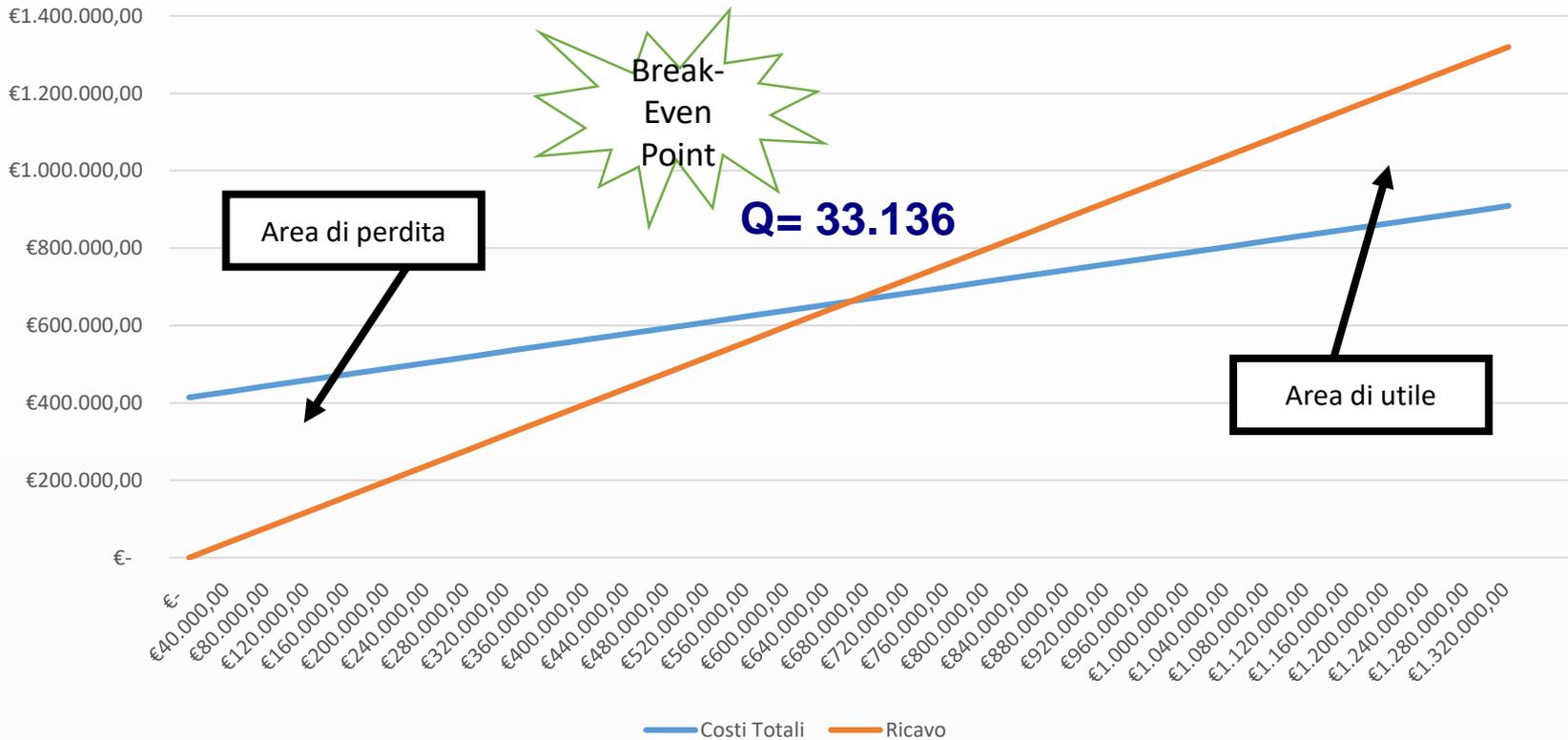
FABBISOGNO STRUTTURALE	Importo in €
IMMOBILIZZAZIONI	484.500,00
TOTALE FABBISOGNO STRUTTURALE	484.500,00
FABBISOGNO CORRENTE	ANNO 1
LIQUIDITA'	42.000,00
CREDITI VS CLIENTI	126.000,00
VALORE MAGAZZINO COMPLESSIVO	116.546,42
DEBITI COMMERCIALI (a breve termine- entro 12 mesi)	124.350,00
TOTALE FABBISOGNO CORRENTE	160.196,42
FABBISOGNO COMPLESSIVO	644.696,42

Fabbisogno finanziario e Struttura finanziaria

STRUTTURA FINANZIARIA (importi in euro)			
TOTALE FABBISOGNO STRUTTURALE	484.500,00	CAPITALE PROPRIO	300.000,00
TOTALE FABBISOGNO CORRENTE	160.196,42	MUTUO PASSIVO BANCHE C/C PASSIVO	250.000,00 94.696,42
FABBISOGNO COMPLESSIVO	644.696,42	TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO	644.696,42

2) BREAK EVEN POINT

Analisi del Break – Even Point



3) ALCUNI INDICATORI CHIAVE

INDICATORI CHIAVE

BEP (unità)	33.136
FABBISOGNO	644.696
ROI	80%
ROE	208%
ROS	47%

	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
DEBT/EQUITY	37%	20%	17%
FULL COST	11,10	10,50	9,92
PREZZO DI MERCATO (in €)	22-24	22-24	22-24
PREZZO DEFINITO	20,00	20,00	20,00
RISULTATO DI ESERCIZIO	622.557	805.227	1.030.948



Alcune riflessioni

- Il Business Plan è la manifestazione di una strategia
- I soggetti redattori del BP, promotori dell'iniziativa, danno vita ad un sistema dinamico
- *Il Business Plan non è solo un piano economico-finanziario dedicato a valutare la convenienza di un progetto, ma è il racconto del futuro di un'idea (Baccarani C. -2009)*

Alcune riflessioni

Un Business Plan è efficace se il redattore riesce a dar vita ai numeri!!!!



Oltre al Business Plan e

Executive Summary TRE pagine, contenente i seguenti elementi essenziali:4

1. RELAZIONE tra la Business Idea, e contenuto tecnologico o di conoscenza, ed un'Università o Ente pubblico di ricerca nazionale o internazionale. (max 1 pagina).
2. Executive Summary (lunghezza max **2 pagine**):
 - i bisogni che l'impresa intende soddisfare con quali tipi di prodotti/servizi;
 - le premesse (storia) e lo stadio di sviluppo dell'idea, in particolare dei prodotti/servizi (eventuale evidenza di accettazione da parte di clienti o di giudizi positivi di esperti);
 - il mercato/segmenti a cui intende indirizzare l'offerta e con quali obiettivi (quantificare le dimensioni del mercato);
 - la concorrenza ed il posizionamento (vantaggi) competitivo;
 - il team imprenditoriale/manageriale ed il background di esperienza;
 - gli aspetti essenziali operativi ed organizzativi (commerciali, tecnici, produttivi, amministrativi);
 - i rischi e le protezioni/difese (legali/gestionali);
 - i principali traguardi distribuiti nel tempo ed i vincoli (risorse finanziarie, manageriali ecc.);
 - la sintesi dei risultati economici e dell'assetto finanziario/patrimoniale (caso base, eventualmente più favorevole e meno favorevole).



BUSINESS PLAN

1. SCENARIO MACROECONOMICO
2. IL MERCATO
3. IL PRODOTTO
4. I MERCATI DI APPROVVIGIONAMENTO (I FORNITORI)
5. IL MODELLO DI BUSINESS
6. TECNOLOGIA E RICERCA
7. PIANO ESECUTIVO
8. ASPETTI FINANZIARI
9. STRUTTURA DELLA COMPAGINE SOCIETARIA
10. L'ORGANIZZAZIONE E LE RISORSE UMANE

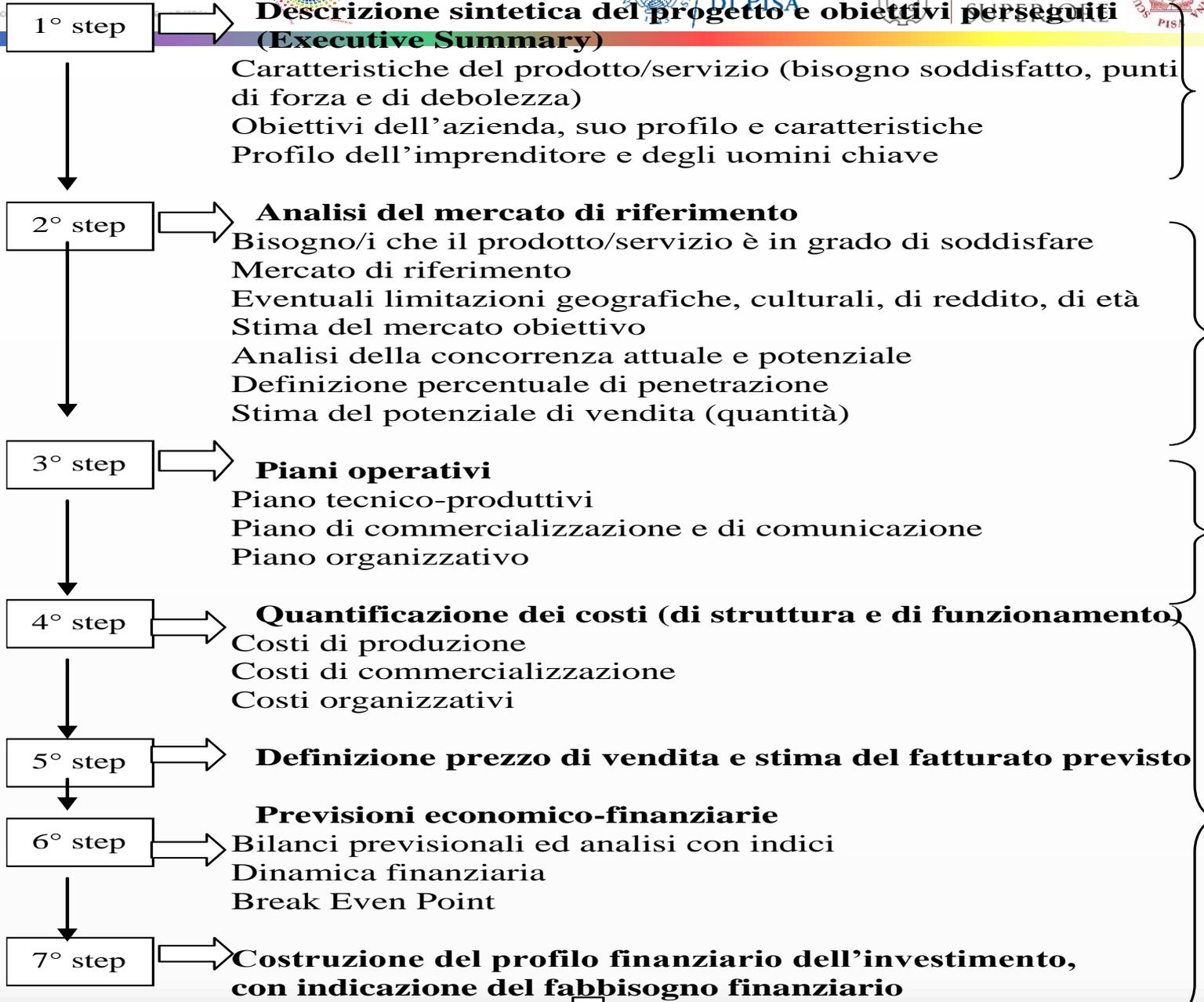
Alcuni riferimenti bibliografici



G. SERAZZI, P. TRELEAVEN (2000), *E-Business start up: dall'idea allo sviluppo di imprese high-tech*, McGraw-Hill, Milano

C. PAROLINI (2016), *Business Planning: Dall'idea al progetto imprenditoriale*, Pearson, Milano.

Mariani, G., Guarino L. (2020), *Business Plan Smart. Una road map per il processo di business planning nelle start-up*, Pisa University Press, in stampa



FATTIBILITA' IMPRENDITORIALE
FATTIBILITA' IN RELAZIONE ALL'AMBIENTE ESTERNO
FATTIBILITA' SUL PIANO INTERNO
FATTIBILITA' PATRIMONIALE, ECONOMICO-FINANZIARIA

Why CLAB?



GRAZIE PER L'ATTENZIONE