

ALLA RICERCA DI FINANZIAMENTI

Qualche spunto per scrivere una presentazione di successo

a cura di **Guidalberto Gagliardi***

Siete alla ricerca di finanziamenti o di nuovi soci? In passato avete già ricevuto delle porte in faccia? Provate ad adottare un approccio innovativo. Visualizzate la vostra impresa come un'entità importante per l'intera economia, vedendola come:

- un bene vendibile;
- una creatrice di lavoro;
- una fonte di ricchezza nel lungo periodo per voi e per gli altri che credono nel progetto.

Se la pensate così, forse riuscirete a coinvolgere nel vostro schema anche i potenziali *partner* finanziari.

Del resto costoro si accontentano di poco: un guadagno coerente con il rischio che assumono (dall'8% per un finanziatore, al 35% che auspica un socio) e un orizzonte d'investimento esplicito. Non possiamo dare loro torto perché quando acquistiamo un BTp abbiamo gli stessi obiettivi: una remunerazione per il tempo in cui

immobilizziamo i nostri soldi, tenuto conto del rischio d'insolvenza dello Stato, e un piano di rimborso chiaro. I *partner* si attendono poi che ci sia un *management team* forte e duraturo (se siete un imprenditore settantenne che centralizza ogni decisione, probabilmente non sarete considerati tali) e un piano previsionale che fissi degli obiettivi e consenta una verifica periodica del conseguimento dei traguardi attesi. I dati finanziari storici sono importanti, tuttavia sono oggi reputati più uno strumento da utilizzare in futuro per verificare l'andamento del piano, piuttosto che il principale fattore per giudicare un'azienda.

Il piano è fondamentale per gli investitori, ma pure per voi. Se resta un semplice foglio, cartaceo o elettronico, riempito di bei numeri e buoni propositi, rischiate di non percorrere molta strada nel complicato e interconnesso mondo attuale. Del resto Toffler fece una considerazione interessante: «se non avete una stra-



duttivo o societario o, ancora, se serva soprattutto per un investimento in un bene durevole come può essere un impianto di produzione o una filiale estera.

Nel rispondere a queste domande, non ponete inizialmente troppi limiti alle vostre opzioni: avrete tempo per ridurre le vostre attese e selezionare la fonte da cui ottenere quanto vi occorre quando il vostro progetto strategico si trasformerà in un piano.

Il documento di presentazione

Il vostro pensiero strategico e il suo probabile riflesso economico-finanziario dovranno essere formalizzati in una presentazione: in questo modo potrete rivedere per iscritto quanto avevate considerato mentalmente, parlarne con i vostri collaboratori e, una volta soddisfatti, mostrare a terzi cosa desiderate dal futuro, come intendete arrivare a questi obiettivi e perché vorreste coinvolgere i lettori nella vostra impresa.

Questo genere di documenti, di solito detti *business plan*, cominciano con una sezione iniziale, chiamata *executive summary*, che introduce la società e deve indurre il destinatario a proseguire nella lettura. Nell'*executive summary* c'è tutto ciò che occorre per capire il progetto e visualizzarne la prevedibile evoluzione finanziaria, senza fronzoli e minuzie. In questo senso è anche un utile riassunto che il potenziale *partner* può utilizzare per rammentare i passaggi chiave del vostro programma strategico e redi-

tegia... sarete oggetto della strategia di qualcun altro».

Il piano di successo dovrà fornire una risposta ragionevole ad alcune domande. Innanzitutto dovrà fissare i vostri obiettivi di breve, medio e lungo periodo. Dovrete avere chiaro se volete sviluppare l'azienda in autonomia (percorso apparentemente più agevole, ma lento e difficile da finanziare), se crescerete mediante alleanze o acquisizioni (in quest'alveo ci sono le opportunità migliori, ma anche più complesse), oppure se avete in animo di cedere l'attività (per realizzare un profitto, perché siete stanchi e non avete successori, perché non potete permettervi di farla sviluppare o vi state annoiando e volete dedicarvi a nuove avventure).

Definito il perché abbiate necessità di denaro, ora dovete esplicitare quanto ve ne occorra. Chiarite a cosa specificamente vi serva: se sia necessario per finanziare il capitale circolante che si genera quando espandete le vendite e attuate iniziative di marketing innovative, se vi occorra per ristrutturare l'assetto finanziario, pro-

Tavola 1: modello delle 5 forze di Porter





gere i suoi documenti interni (per esempio l'*investment case* per un fondo o la delibera di affidamento per una banca).

Il corpo centrale del piano contiene tutti i dettagli commerciali, operativi e finanziari. Di solito è altamente confidenziale e potreste decidere di consegnarlo solo dopo che il destinatario abbia sottoscritto un impegno di riservatezza.

Si deve fornire una visione complessiva della società, presentandone tipo, settore, localizzazione (anche delle eventuali filiali) e principali aree d'affari (con i relativi ricavi). Segue una descrizione dei prodotti o servizi che l'impresa of-

fre, indicando pregi e difetti rispetto a quelli concorrenti, nonché il fatturato dell'ultimo esercizio e quello preventivato.

Si passa quindi ai dettagli sui mercati serviti, specificandone dimensioni e tendenze secondo uno dei classici modelli proposti dalla teoria come il 5 Forze di Porter (tavola 1).

Se il destinatario del documento è straniero, qualche spiegazione sul nostro sistema-Paese potrebbe essere opportuna. L'illustrazione del parco clienti e dell'eventuale portafoglio ordini potrebbe completare il corredo, magari proponendo un'analisi ABC.

L'analisi dei vantaggi competitivi, cioè di cosa distingue l'impresa dai concorrenti, e di quanto essi siano o meno duraturi occupa di solito la sezione successiva del documento. È un momento di sintesi cruciale dove con modelli come il BCG o lo SWOT si chiarisce perché la nostra società spicca nel panorama di riferimento, come potrà avere un successo finanziario e quindi, in buona sostanza, perché il lettore dovrebbe essere indotto a investirci.

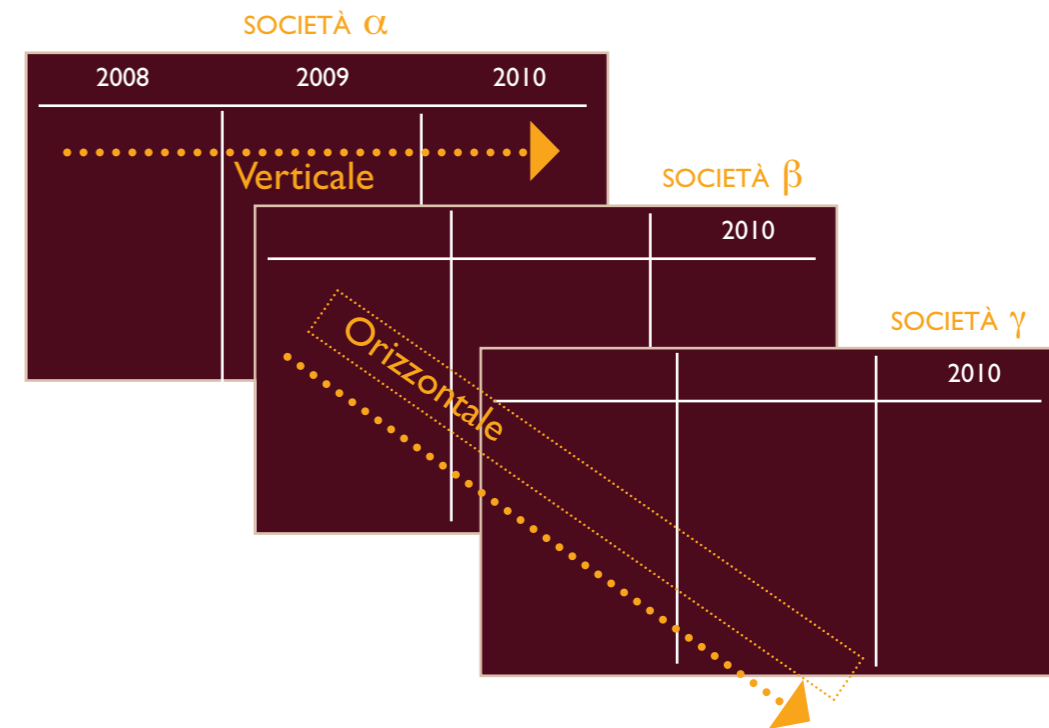
Il capitolo sulla strategia illustrerà al destinatario cosa, quando e come l'impresa intende perseguire, partendo dal suo fine ultimo (la cosiddetta "missione") sino alla strategia per singole aree d'affari, passando per la strategia complessiva aziendale. Immediatamente dopo trattate la compagine societaria e l'organizzazione (in termini di risorse umane e infrastrutture) che saranno l'elemento fondante per l'implementazione della strategia.

Oltre al *curriculum* dei *manager* potrebbe es-

Tavola 2: i più noti indicatori di bilancio

Struttura finanziaria / Equilibrio finanziario	Valutazione: • apporto di capitale • equilibrio attivo/passivo	PN / Attivo Fisso Netto (PN+PFN M/L)/AFN PN/AFN+Magazzino PN/Posizione Fin. Netta
Gestione dell'attivo circolante	Valutazione: • entità delle componenti • variazioni in relazione alla dinamica aziendale	Dilazione media ai clienti Dilazione media ai fornitori Durata media del magazzino Working Capital
Crescita e marginalità	Analisi dei risultati industriali dell'impresa tenendo conto dei cicli economici/settoriali	CAGR 3-5/A Utilizzo Capacità Produttiva ROS Utente Corrente / Fatturato
Capacità di rimborso dei finanziamenti e costo del debito	Valutazione della capacità di generare cassa e far fronte agli impegni finanziari	PFN / MOL MOL / OOFF OOFF/PFNm FCF / quote capitale
Capacità reddituale e di autofinanziamento	Valutazione della capacità di generare utili e cassa	MOL / Fatturato Utile Corrente / Fatturato ROCE - ROA - ROI - ROE Ammortamenti / Investimenti

Tavola 3: schematizzazione delle analisi di bilancio secondo le direttrici verticale e orizzontale



sere utile illustrare i profili dei consulenti con cui collaborate stabilmente.

I dati economico-finanziari

A questo punto il *business plan* dovrebbe presentare una sintesi dei bilanci dell'ultimo triennio e una stima per i successivi 3 o 5 anni, lasciando in allegato il materiale civilistico (possibilmente sottoposto a revisione o, in mancanza, accompagnato dalle dichiarazioni dei redditi della società e dei suoi garanti).

Accanto ai tradizionali prospetti economici e patrimoniali, non possono mancare le tavole con i flussi di cassa.

Un dettaglio importante per i potenziali *partner* è la situazione dello scaduto tanto in termini di crediti commerciali quanto (anzi soprattutto) di debiti di fornitura.

Ai dati ufficiali è spesso proficuo affiancare un riclassificato *pro-forma*.

Senza addentrarci nell'argomento, ci limitiamo a rilevare che per *pro-forma* intendiamo delle tabelle che illustrano l'andamento storico depurato da eventi straordinari, manovre sui conti, mutamenti dei principi di registrazione contabile, eventi non ripetibili che possano aver "sporcati" i dati storici, soprattutto se comparati con le stime per il futuro.

Qualora la società fosse parte di un gruppo, presentate anche i dati consolidati. Lo stesso dovrebbe avvenire se in cima alla piramide societaria non ci fosse una holding, bensì la famiglia dell'imprenditore: in questa fattispecie è im-

portante far emergere le relazioni che legano le società "sorelle".

È altresì utile proporre gli indici di bilancio rilevanti (la tavola 2 esemplifica alcuni dei più diffusi), magari confrontando l'azienda che state presentando con i suoi concorrenti diretti. In questo caso di parla di analisi finanziaria



orizzontale e verticale (tavola 3).

Si noti che è indispensabile spiegare qualsiasi evento o situazione aziendale o personale che abbia avuto un risultato negativo o che presenti criticità. Un collegamento con l'analisi strategica e con i piani previsionali è chiaramente rilevante.

Le conclusioni del business plan

Il documento culmina con l'esplicitazione delle fonti e degli utilizzi dei finanziamenti o degli aumenti di capitale che intendete raccogliere. Fornite tutte le informazioni che possono essere interessanti per il potenziale *partner*: ammontare della provvista, composizione in termini di forme tecniche, tempi e modalità di rimborso (o per l'uscita di un investitore), remunerazione, garanzie concesse...

Le stime previsionali dovranno essere coerenti con quanto si descrive: avrebbe senso chiedere linee di credito per € 3 milioni con rimborso in 7 anni e presentare solo delle previsioni a 5 anni, magari scordandosi di addebitare gli interessi nelle proiezioni dei conti economici?

Tutto facile, semplice e ovvio? Pensiamo di

no. Redigere un piano efficace, ragionevole e attraente non è compito agevole. Per avere successo, non basta conoscere l'azienda e il settore, saper analizzare i dati storici e saper preparare un buon modello previsionale.

Non è nemmeno sufficiente essere fortunati (anche se può aiutare...), avere una buone relazioni con il sistema bancario o dimostrare di essersi impegnati nel fornire maggiori informazioni sull'azienda.

Non basta leggere uno dei numerosi, validi testi su piani e *information memorandum* o, tanto meno, questo breve intervento.

Crediamo che siano importanti una notevole sensibilità nell'intuire le domande che il lettore si pone, un'ottima capacità di comunicazione, una cura certosina per i particolari e una dimostrata esperienza nel convincere gli interlocutori sugli obiettivi che vi ponete e sulla vostra capacità di conseguirli. Siamo certi che siano indispensabili un'azienda dai buoni fondamentali, tanta etica e un chiaro programma di lungo respiro.

Guidalberto Gagliardi

* Equity Factory S.A. (Lugano, Svizzera)

