

Indice

1. COS'È IL BUSINESS PLAN	3
2. LA FUNZIONE DEL BUSINESS PLAN	6
3. I SOGGETTI INTERESSATI AL BUSINESS PLAN	10
BIBLIOGRAFIA	13

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

1. Cos'è il business plan

La nuova impresa nasce da un'idea, da un'intuizione: la scoperta di una nuova tecnologia, l'espansione della domanda di un prodotto/servizio, la modificazione dei gusti e delle propensioni d'acquisto dei consumatori, il successo di altre imprese, l'individuazione di un bisogno e di una carenza del mercato.

Da questa intuizione, deve partire un processo organizzato di verifica dell'idea. Questo processo di analisi porta alla redazione di un piano di fattibilità o business plan per verificare se l'idea imprenditoriale ha un mercato e se il prodotto/servizio può essere acquistato dal consumatore e a che prezzo.

Da questo progetto di impresa emergeranno:

- le caratteristiche tecniche che avrà il prodotto/servizio
- le tecnologie/attrezzature necessarie
- il tipo di mercato che si intende servire
- l'immagine che si vuole dare all'impresa
- le politiche promozionali che si intendono attivare
- le politiche di prezzo
- il capitale necessario per avviare e gestire l'impresa
- i soci/collaboratori da coinvolgere
- la forma giuridica più adeguata
- gli adempimenti burocratici da espletare.

Al termine di questo processo di analisi/ricerca, l'imprenditore sarà in grado di avere un ragionevole grado di certezza sulla potenzialità dell'idea e sulla fattibilità del progetto.

Alla nuova impresa serve, infatti, una traccia che indichi il percorso evolutivo verso il quale indirizzare la propria attività. Per questo è necessario dotarsi del business plan, un documento nel quale vengono identificate e quantificate le principali azioni che saranno intraprese nel primo triennio/quadriennio di vita dell'impresa.

Il business plan è, quindi, un documento che riassume ed espone la rappresentazione dinamica e prevista dello sviluppo di un piano d'impresa, definendo e riepilogando il progetto imprenditoriale, le sue linee strategiche, i suoi obiettivi e la pianificazione economico-patrimoniale e finanziaria relativa.

Il business plan contiene un mix di:

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

- descrizioni (per esempio è descrittiva la scheda personale dei soci e la definizione delle dinamiche del settore di riferimento)
- numeri (per esempio lo stato patrimoniale ed il conto economico previsionali ed il prospetto di tesoreria del flusso di cassa)
- analisi e riscontri tecnici, logici, qualitativi e quantitativi.

Seppur frutto di un rigoroso e tecnicamente sostenibile approccio, la sua esposizione può essere modulata tenendo conto:

- della tipologia dei destinatari e dei motivi per i quali viene presentato a terzi (partecipazione al capitale, finanziamento, partnership);
- delle caratteristiche del progetto e dei suoi promotori.

Alla luce di ciò, per quanto la teoria ne suggerisca uno schema articolato ed univoco, la sua articolazione nei dati analizzati e nei dettagli espositivi è esclusivamente funzione dell'obiettivo della rappresentazione e dello stile di comunicazione del proponente.

Da questa articolazione espositiva si ricava che il business plan è sintesi e coordinamento dei diversi aspetti attraverso i quali è possibile "leggere" la dinamica di un'iniziativa d'impresa, ossia gli aspetti:

- tecnico monetari (economici, finanziari, patrimoniali)
- tecnico operativi, attinenti alle caratteristiche tecniche del prodotto o servizio e del loro ciclo produttivo
- logici, qualitativi e quantitativi, attinenti alla verifica di attendibilità del business plan.

Il documento si articola in diverse parti o sezioni, nelle quali esporre con rigore ma con efficacia comunicativa gli elementi essenziali e qualificanti del progetto imprenditoriale, mettendo in evidenza gli obiettivi che esso si prefigge e le risorse che saranno necessarie per la sua realizzazione.

Un elenco indicativo, ma non esaustivo o vincolante, può individuare nell'esposizione la trattazione dei seguenti punti:

- descrizione del progetto imprenditoriale, nei suoi contenuti e nelle sue modalità di sviluppo temporale
- descrizione del prodotto/servizio
- la storia dell'azienda (se esistente)
- l'analisi della storia dei soci e degli amministratori
- l'analisi della struttura organizzativa dell'azienda
- l'analisi degli aspetti amministrativi
- l'analisi delle risorse umane

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

- l'analisi della logistica
- l'analisi di mercato e le scelte di marketing
- il piano delle vendite del prodotto/servizio
- il piano degli investimenti e le relative risorse
- l'analisi del know-how e delle licenze d'uso
- la descrizione del ciclo produttivo, compresa la fase di smaltimento e/o riutilizzo di rifiuti e scarti
- la descrizione degli aspetti ambientali e di sicurezza, se significativi
- l'analisi della struttura finanziaria
- le previsioni patrimoniali, economiche e finanziarie
- i punti di forza e di debolezza del progetto
- le considerazioni conclusive.

Al piano possono essere allegati quei prospetti, documenti ed analisi che ne costituiscono il supporto, la causa, il riscontro.

Con riferimento all'ipotesi di un business plan di una start – up, i Principi generali di redazione del business plan del CNDC recitano inoltre che “... non muta la valenza del principio della completezza, ma solo le metodologie applicative ...”.

Ecco quindi che, dovendosi valutare una nuova iniziativa, la quale obbliga ad un'analisi necessariamente completa, ai dati storico-aziendali andranno sostituiti tutti quegli elementi in grado di supportare concretamente la visione di fattibilità del business, quali la capacità e le conoscenze tecnico commerciali del/i promotore/i, il know-how da questi portato ed ogni altra notizia utile.

2. La funzione del business plan

Ogni idea imprenditoriale ha dei punti di forza e di debolezza che debbono essere analizzati con un metodo rigoroso e attento e soprattutto debbono essere confrontati da parte dell'imprenditore con altre persone.

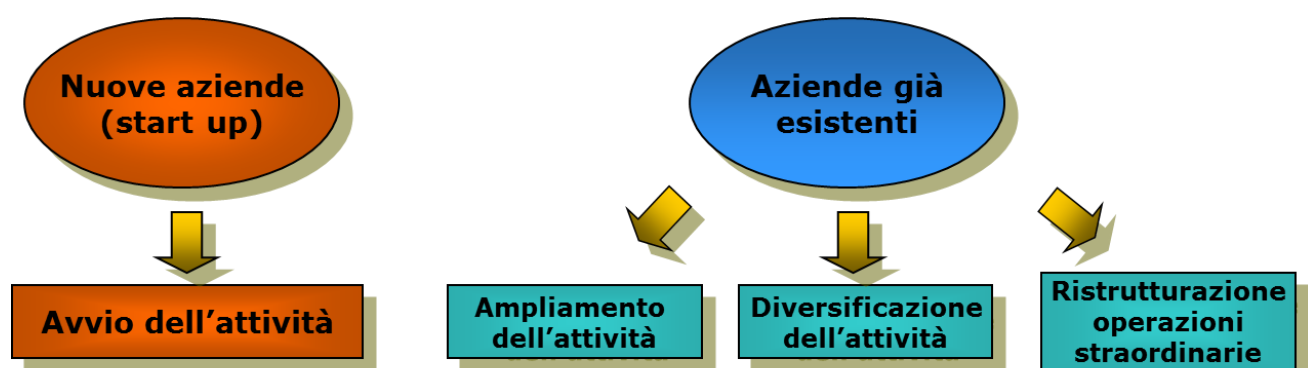
Il business plan ha una doppia funzione: una interna all'impresa ed una esterna. In sintesi, le due funzioni hanno i seguenti scopi:

1. la funzione interna serve a chiarire all'imprenditore la conseguenza di precise scelte in presenza di determinati presupposti
2. la funzione esterna ha lo scopo di comunicare il progetto ai terzi (potenziali nuovi soci, banche, altri finanziatori).

Il business plan può trarre origine da eventi imposti dalla legge a seguito, ad esempio, di una richiesta di finanziamenti (agevolati o no) oppure può nascere da un'esigenza dell'impresa di ristrutturarsi, ampliarsi, diversificarsi, integrarsi con altre strutture.

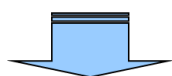
In ognuno di questi casi è utile e necessario conoscere i costi, i benefici, le incongruenze dell'operazione immaginata oppure semplicemente prospettare i tempi e pianificare il coinvolgimento delle persone: il business plan è lo strumento adatto ed è l'approccio che probabilmente gli imprenditori grandi e piccoli già usualmente utilizzano, consapevolmente o meno.

Il business plan coinvolge quindi sia le nuove imprese che le imprese già esistenti, come sintetizzato dal seguente schema:

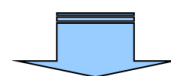


Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

Start-up	Existing business
Ampio spazio all'idea di business	Utilizzo di modelli di analisi strategica delle posizioni già acquisite
Continui aggiornamenti per tener conto dell'effettivo avanzamento dello sviluppo	Maggiore capacità di previsione dell'andamento futuro della gestione e del processo attivato una volta all'anno
Orientamento alla raccolta di capitali per finanziare lo sviluppo; usato spesso anche per reclutare il management	Utilizzo esclusivamente interno
Ampio risalto ai target di lungo periodo: fabbisogno finanziario massimo, quando verrà raggiunto il BEP, payback dell'investimento, economics a regime	E' spesso (erroneamente) più focalizzato sulla pianificazione di breve periodo (budgeting) che su quella di lungo



**STRUMENTO DI
COINVOLGIMENTO**



**STRUMENTO DI RICERCA DI
VANTAGGI COMPETITIVI**

In tutti quei momenti di vita aziendale in cui è necessario prendere decisioni non ordinarie, l'approccio del business plan consente di evidenziare e sistematizzare gli effetti complessivi delle alternative possibili.

Il business plan ha un'importante funzione strategica all'interno dell'azienda in quanto è il documento che programma l'attività di medio - lungo periodo, e quindi interessa un arco temporale previsionale dai circa tre anni in su.

È opportuno non confondere lo strumento del business plan con quello del budget, anche se la complementarità è molto forte, poiché il primo anno del business plan di solito è rappresentato dal budget.

In ogni caso, la strategia non è sufficiente ad avviare le operazioni, poiché deve essere necessariamente sintetica.

Diventa quindi necessaria una programmazione operativa con orizzonte annuale, ovvero il budget.

Caratteristiche	Business plan	Budget
<i>Orizzonte temporale</i>	Medio - lungo termine	Breve termine
<i>Contenuto</i>	Un aspetto per volta	Tutta l'azienda
<i>Complessità</i>	Molte variabili	Meno complesso
<i>Natura dell'informazione</i>	Più esterna e previsionale; meno accurata	Su dati interni e storici; più accurata
<i>Persone coinvolte</i>	Staff e alta direzione	Linea e alta direzione
<i>N. persone coinvolte</i>	Esiguo	Elevato
<i>Attività mentale</i>	Creativa; analitica	Amministrativa; persuasiva
<i>Finalità</i>	Indicare risultati attesi	Condurre a risultati sperati
<i>Valutazione lavoro</i>	Estremamente difficile	Meno difficile

Fare previsioni non è facile; anche se è forte la possibilità di errore, è comunque importante prepararle perché la pianificazione strategica costituisce un fattore di successo dell'impresa e rappresenta il primo passo per la misurazione dei risultati.

Un'impresa ha successo quando è in grado di generare profitti contestualmente alla creazione di liquidità; infatti, la presenza di uno solo dei due fattori indicati è condizione necessaria ma non sufficiente.

Un'impresa che produce ricavi ma non genera liquidità è sicuramente destinata alla crisi aziendale. Al riguardo esiste una massima illuminante che afferma come "si fallisca per cassa e non per competenza".

In genere, profitti e liquidità sono due aspetti correlati, ma non simultaneamente presenti: nel capitolo dedicato agli aspetti finanziari si insisterà molto su questo punto, a volte ingiustamente trascurato.

La liquidità è dunque una risorsa vitale per il funzionamento dell'impresa. Un'impresa che non sia in grado di anticipare lo sviluppo della propria attività, sia in termini di fenomeni finanziari (entrate/uscite) sia in termini di fenomeni economici (costi/ricavi) corre il serio rischio di trovarsi presto o tardi impreparata a fronteggiare eventi imprevisti.

Diventa così importante impostare delle corrette, semplici ed efficienti procedure di pianificazione e controllo.

Il business plan non è un documento immutabile; anzi esso deve essere adattato alle mutate esigenze dell'impresa e ai cambiamenti dei parametri esterni utilizzati, qualora questi mutino in misura significativa, relativamente al contesto dell'impresa interessata.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

Si pensi ad una variazione dell'ambiente esterno all'impresa, quale:

- aumento dell'inflazione
- variazione dei tassi di interesse
- altri cambiamenti delle "ipotesi di base"
- ad una delle molteplici e continue variazioni nella manifestazione della combinazione delle risorse produttive
- al variato rapporto impresa /mercato.

Spesso succede che alcuni dei dati necessari per formulare le previsioni non siano disponibili nel momento in cui occorrono.

In tali circostanze si suggerisce di utilizzare i dati storici più recenti per poi aggiornare il lavoro con i dati effettivi non appena disponibili. È evidente che a seguito di ciò il resto della previsione dovrà essere rivisto sulla base dei dati aggiornati.

3. I soggetti interessati al business plan

Il business plan interessa due categorie di soggetti: i destinatari, coloro che lo debbono leggere ed esaminare, e i redattori, coloro che lo devono preparare.

Il business plan (o piano previsionale) nasce con l'idea imprenditoriale.

È quindi l'imprenditore che, su iniziativa propria o su richiesta di altri (soci, finanziatori, ecc.) ha la necessità di preparare una documentazione per chiarire ed illustrare gli obiettivi e le cifre della sua iniziativa.

I soggetti interessati alla redazione del piano previsionale possono essere suddivisi in due grandi categorie:

- i destinatari, tra cui l'imprenditore stesso
- i redattori, tra cui rientra sicuramente ancora l'imprenditore.

Nella categoria dei destinatari si trovano tutti coloro che sono in qualche misura interessati allo sviluppo ed al successo dell'idea imprenditoriale:

1. l'imprenditore, che può essere inteso non solo come una singola persona fisica, ma anche come una compagine di soci
2. i soci attuali e futuri: chiamati a sottoscrivere un aumento del capitale sociale o a confermare la loro intenzione di sostenere lo sviluppo societario, vogliono conoscere le stime di redditività "in senso ampio" del loro capitale investito. In tale caso l'obiettivo del nuovo azionista, soprattutto se apportatore di solo capitale e non di competenze tecniche, sarà quello di ottenere dall'investimento una redditività superiore a quella di altri investimenti finanziari di tutto riposo (free risk)
3. i soggetti finanziatori, sia ordinari (ad es. banche, istituti di credito, ecc.) che straordinari (ad es. istituzioni pubbliche per l'erogazione di fondi speciali, a fondo perduto o a tassi agevolati). In particolare, occorre tenere presente le tipicità e le aspettative dei finanziatori (banche, enti speciali, amministrazioni pubbliche)
4. il management, la cui presenza può essere importante soprattutto nelle imprese già esistenti e di una certa dimensione.

La redazione del piano previsionale richiede, di solito, una sommatoria di competenze diverse sia interne alla compagine societaria che esterne alla stessa. Conseguentemente partecipano alla redazione del piano previsionale:

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

1. l'imprenditore stesso, sia come persona fisica che come compagine di soci, per descrivere in modo compiuto il processo/prodotto o il servizio da offrire al mercato
2. il management, ove presente, quale ausilio tecnico-operativo all'imprenditore
3. gli altri consulenti, di marketing, tecnici di altro tipo, avvocati, consulenti del lavoro, agenti, ecc., per individuare e determinare i "numeri" dei set-tori di competenza
4. il professionista, in genere il commercialista o il consulente aziendale, per congiungere ed elaborare in modo logico e congruente i "numeri" forniti dai soggetti al fine di riepilogare gli aspetti:
 - patrimoniali (stato patrimoniale),
 - reddituali (conto economico)
 - finanziari (flussi di cassa, rendiconto finanziario ed altri indici).

Due importanti concetti e requisiti richiedono un breve approfondimento:

- l'affidabilità del business plan

Il business plan è affidabile se e soltanto se sono affidabili i procedimenti attraverso i quali avviene la formulazione delle proiezioni e la derivazione delle conclusioni.

Pertanto, deve essere affidabile il metodo utilizzato sia per la raccolta dei dati sia per la loro successiva elaborazione. Affinché la procedura complessiva risulti affidabile, è necessario che:

- la raccolta dei dati sia documentata
- l'elaborazione dei dati sia sistematica
- l'analisi dei dati sia controllabile.

Il business plan soddisfa il requisito della affidabilità in presenza di una corretta e chiara rappresentazione: di tutte le variabili di input e di output alla base del suo sviluppo delle modalità di costruzione dei modelli per la formulazione delle proiezioni delle ipotesi sottostanti allo sviluppo delle proiezioni delle fonti dei dati alla base delle proiezioni.

- l'attendibilità del business plan.

Il business plan è attendibile quando il suo contenuto complessivo e i suoi singoli elementi costitutivi risultano compatibili, coerenti e ragionevoli.

L'attendibilità del business plan - secondo il principio – "si risolve nel giudizio mediato derivante dal confronto e verifica tra:

- le simulazioni dinamiche proposte dal piano
- i riscontri logico-quantitativi effettuabili su singoli elementi del piano o le rappresentazioni globali dello stesso.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

Il principio dell'attendibilità va verificato nel business plan con riguardo:

- sia alla congruità delle singole risorse allocate e combinate per il processo produttivo inteso in senso ampio
- sia agli scenari complessivi (di mercato, tecnologico, economici, finanziari, ...) previsti e rappresentati in relazione alle possibili aree di rischio. L'attendibilità del business plan va realizzata e riscontrata preliminarmente nell'individuazione della tipologia e dell'impiego delle risorse qualificate, la cui combinazione definisce il processo produttivo di attività.

Due sono, quindi, i momenti che caratterizzano la verifica di attendibilità nella scelta e allocazione delle risorse:

- la verifica della loro disponibilità
- la verifica della fattibilità della loro combinazione produttiva

Bibliografia

- Borello Antonio Il business plan McGraw-Hill Libri Italia 2005.
- G. Bronconi, S. Cavaciocchi, Business plan. Il manuale per costruire un efficace piano d'impresa Il sole 24 ore, 2001
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, Linee Guida Alla Redazione del Business Plan 2011
- Guatri Elisabetta, Marinelli Carla Costruire il business plan IPSOA 2002.
- E. Guazzetti Il business plan gestionale. Un metodo semplice e pratico per la pianificazione strategica e pratico per la pianificazione strategica Franco Angeli 2005
- Parolini Cinzia Diventare imprenditori. Dal business plan all'avvio di una nuova impresa Il sole 24 Ore 2006.