

made in lombardy

GUIDA ALLA REDAZIONE DEL

Business Plan

INDICE GENERALE

1.	Il Business Plan	pag. 3
1.1	La funzione del Business Plan	pag. 3
1.2	Consigli per la predisposizione	pag. 4
2.	L'articolazione del Business Plan	pag. 6
2.1	<i>L'Executive summary</i>	pag. 6
2.2	L'impresa	pag. 7
	2.2.1. Descrizione dell'impresa	
	2.2.2. L'offerta	
	2.2.3. Il mercato target	
	2.2.4. Il sistema competitivo allargato	
	2.2.5. Le strategie	
	2.2.6. Le scelte operative	
2.3	Il progetto	pag. 16
	2.3.1 Descrizione del progetto	
	2.3.2 Analisi SWOT	
	2.3.3 Impatto del progetto sull'azienda	
2.4	Il piano economico-finanziario	pag. 22
	2.4.1 Introduzione	
	2.4.2 Il conto economico	
	2.4.3. Il rendiconto finanziario	
	2.4.4. Lo stato patrimoniale	
	2.4.5. I legami tra le tavole previsionali	
	2.4.6. Gli indici di bilancio	

1. Il Business Plan

1.1. La funzione del Business Plan

Il **Business Plan** è un documento volto a rappresentare in ottica prospettica il progetto di sviluppo imprenditoriale, con l'intento di *valutarne la fattibilità* – in relazione sia alla struttura aziendale nel quale tale progetto si inserisce, sia al contesto nel quale l'impresa proponente opera – e di *analizzarne le possibili ricadute* sulle principali scelte aziendali e sui suoi risultati economico-finanziari.

Per raggiungere tale scopo, un **Business Plan** deve contenere tutte le informazioni necessarie a:

- conoscere le caratteristiche dell'azienda di riferimento;
- illustrare i contenuti del progetto che si intende realizzare;
- dimostrarne la fattibilità, cioè il perseguimento degli obiettivi stabiliti;
- analizzare tutte le sue possibili ricadute sull'azienda.

Il **Business Plan** deve, quindi, essere composto in modo che rappresenti gli aspetti qualitativi che caratterizzano l'impresa e il progetto, e gli aspetti quantitativi, in cui, attraverso l'analisi economico-finanziaria prospettica, sia valutato l'impatto che la realizzazione del progetto potrà avere sulla struttura aziendale esistente, ovvero la sua convenienza economica e la sua sostenibilità. Un valido ed affidabile **Business Plan** deve contenere informazioni di diverso tipo che permettano di comprendere le linee di azione da intraprendere e gli effetti economici e finanziari prodotti.

Pur essendo orientato al futuro, il **Business Plan** non può prescindere dal presente e dal passato dell'impresa, ragione per cui deve essere accompagnato dall'analisi dei bilanci e delle strategie aziendali degli ultimi anni, necessari a comprendere anche la compatibilità dei nuovi progetti con la situazione corrente.

Nonostante si ritenga di solito che il **Business Plan** sia uno strumento utile in occasione di richieste di finanziamento, è bene ricordare che tale documento, soprattutto se ben costruito e derivante da un processo strutturato di pianificazione e programmazione, può svolgere, in verità, più **funzioni**.

La redazione di un **Business Plan** è utile, infatti, in primo luogo, **all'imprenditore** nel fare chiarezza sui contenuti del progetto e sulla sua fattibilità interna. Il dover riportare in un documento scritto i contenuti del progetto obbliga, infatti, a chiedersi se quel progetto sia effettivamente realizzabile, con quali mezzi, tempi e costi, trasformando così un'idea, magari solo abbozzata, in un'iniziativa dai confini molto più chiari e concreti. È importante sottolineare che un **Business Plan**, se redatto in maniera completa e rigorosa, può costituire anche un utile strumento per la valutazione "a posteriori" dei risultati raggiunti: una volta che il progetto abbia preso avvio, il confronto tra i risultati effettivamente raggiunti con quelli previsti riportati nel **Business Plan** può certamente aiutare a valutare se si stia andando o meno nella giusta direzione ed eventualmente aggiornare, laddove necessario, le strategie aziendali. In questo ambito, il **Business Plan** è uno strumento che si lega in modo stringente al sistema di *budget e reporting* o, più in generale, al sistema di controllo di gestione.

Oltre a queste funzioni interne, il **Business Plan** svolge però anche un'importante funzione esterna se usato come mezzo di comunicazione nei confronti di **investitori** interessati a finanziare il progetto imprenditoriale.

La funzione che un **Business Plan** è chiamato a svolgere obbliga, quindi, chi lo predispone ad adattarne i contenuti enfatizzandone maggiormente una dimensione piuttosto che un'altra. A questo proposito, ci si limita a precisare che le indicazioni fornite nella presente Guida saranno finalizzate alla redazione di un **Business Plan** finalizzato ad illustrare ai potenziali finanziatori il progetto di sviluppo e le sue ricadute sull'azienda.

Un errore che si commette frequentemente nella redazione di un **Business Plan** consiste nel costruirlo ipotizzando che l'ambiente circostante e i comportamenti organizzativi possano essere puntualmente previsti e che le persone che operano all'interno dell'impresa abbiano la capacità e la possibilità di fare previsioni corrette. Inoltre, si tende frequentemente a non fornire adeguato supporto informativo in merito alle ipotesi alla base del piano, con l'effetto di non permettere al destinatario del documento di valutarne la concreta realizzabilità.

Per poter essere considerato un documento affidabile, il **Business Plan** deve pertanto possedere due **requisiti di base**:

- a) **coerenza**
- b) **attendibilità**⁽¹⁾

1.2. Consigli per la predisposizione

Oltre alle caratteristiche in termini di coerenza e attendibilità che un **Business Plan** deve possedere, è bene ora richiamare alcune indicazioni di carattere generale relative alla sua stesura e, in particolare, riferibili a:

- **impostazione**
- **forma**
- **risorse necessarie per la predisposizione**

Per quanto riguarda l'**impostazione** occorre considerare che il **Business Plan** può risultare strumento efficace laddove sia personalizzato nei suoi contenuti, in funzione della natura del progetto presentato e delle caratteristiche del destinatario.

A questo proposito la presente Guida contiene alcune indicazioni di massima sui contenuti che andranno poi necessariamente adattati alla specifica realtà aziendale cui si riferisce il documento, sia in relazione alla tipologia di attività svolta, sia in relazione alla tipologia di progetto oggetto del piano (progetti basati sul lancio di nuovi prodotti avranno riflessi diversi sulle strategie e sulle scelte operative aziendali rispetto, ad esempio, a progetti che prevedono innovazioni di processo, piuttosto che l'apertura a nuovi mercati). E' quindi responsabilità di chi predispone il piano preoccuparsi di adattare i contenuti alla specifica realtà rappresentata.

⁽¹⁾ Sui concetti di coerenza e attendibilità si veda l'approfondimento in Appendice.

Per quanto riguarda le caratteristiche del destinatario, nello specifico si richiede di evidenziare gli impatti finanziari del progetto, cioè i flussi prodotti/assorbiti sulla durata considerata dal **Business Plan**, illustrandone in modo chiaro e completo le modalità di determinazione e le possibilità di manifestazione.

In relazione alla **forma**, si ritiene che un **Business Plan** sia efficace quando rispetta le seguenti "regole":

- è scritto in modo chiaro e conciso: non dovrebbe, infatti, superare le 35/40 pagine pur dovendo accogliere il maggior numero di informazioni utili, anche se il numero di pagine è assolutamente indicativo, in quanto ciò che assume rilievo è il contenuto. Inoltre, il fabbisogno informativo richiesto dal destinatario (finanziatore) dipende dalla complessità del progetto, dalla sua innovatività, durata, grado di differenziazione rispetto alla situazione attuale e livello di rischio;
- si avvale del supporto di efficaci tavole/tabelle illustrative;
- specifica la fonte dei dati riportati;
- ha una copertina che riporta i dati anagrafici dell'azienda proponente (ragione sociale, attività, indirizzo e recapiti, titolo del progetto, data di redazione);
- presenta un indice generale dei punti trattati nel documento con l'indicazione delle pagine, opportunamente numerate;
- si apre con una sintesi (denominata "*Executive summary*") dei contenuti del piano di non più di due/tre pagine;
- illustra le previsioni economico-finanziarie facendo ricorso ai prospetti in uso presso la comunità finanziaria (conti economici, rendiconti finanziari, stati patrimoniali);
- si articola su un orizzonte temporale medio-lungo (5 anni), eventualmente con un livello di analiticità maggiore per gli anni più vicini.

Per ciò che attiene, infine, alle **risorse necessarie per la stesura**, nella redazione di un **Business Plan** si assume l'idea che sovente l'attività di formulazione della strategia legata al progetto sia del tutto svincolata dall'operatività quotidiana e che, in quanto tale, questa spetti unicamente a persone la cui unica funzione sia quella di elaborare strategie a cui altri daranno attuazione.

Tuttavia, poiché nella realtà pensiero e azione non si svolgono in maniera separata, è necessario che la formazione del piano non venga affidata in via esclusiva all'imprenditore o all'organo di governo, né, d'altra parte, esclusivamente a consulenti esterni. Anche se questi ultimi soggetti possono assumere un ruolo importante nel processo di pianificazione e programmazione, in quanto in grado sia di impiegare tecniche di analisi e quantificazione indispensabili per lo sviluppo di un piano corretto, sia di supportare l'attività di verifica delle ipotesi assunte come base del progetto, è solo dall'ampio coinvolgimento dell'organo di governo e dei responsabili operativi di alto e medio livello che può scaturire un piano concretamente realizzabile.

2. L'articolazione del Business Plan

2.1. L'*Executive summary*

Nella sezione definita "*Executive summary*" occorre riportare una breve ma efficace sintesi (massimo di due/tre pagine) dei contenuti del **Business Plan** che verranno poi approfonditi in seguito. Tale sezione rappresenta una sorta di "anteprima" di quelli che saranno i contenuti analizzati in dettaglio nelle apposite sezioni in cui il documento è articolato.

Trattandosi, tuttavia, di una sintesi, è opportuno selezionare i "contenuti-chiave" del piano da riportare in questa sezione. A tale riguardo è necessario che compaiano:

a) la descrizione sintetica dell'azienda, limitandosi alla denominazione sociale, all'attività svolta (prodotti realizzati o servizi erogati e mercati serviti), ai dati maggiormente significativi (fatturato e numero di dipendenti) in grado di delinearne la dimensione e la recente evoluzione;

b) la descrizione sintetica del progetto, in cui risultino evidenti, oltre ai contenuti e agli obiettivi del progetto stesso, le principali azioni che si intende porre in essere per la sua realizzazione e i principali risultati attesi. In particolare, del progetto devono essere segnalati gli elementi maggiormente caratterizzanti, originali e distintivi che ne influenzano la validità prospettica. Quanto alle azioni realizzative si tratta di descrivere in termini sintetici le principali direttrici d'azione tramite le quali si intende dare attuazione al progetto. Infine, per quanto riguarda la presentazione dei risultati attesi, è necessario indicare la probabile evoluzione dei principali indicatori di performance e, ove possibile, esprimerli non solo in termini economici (ad es. livello di ricavi e di utile attesi, flussi di cassa, investimenti, etc.), ma anche in termini competitivi (ad es. incremento previsto della quota di mercato, nuovi mercati coperti, elementi differenziali in ambito produttivo, etc.).

2.2. L'impresa

2.2.1. *Descrizione dell'impresa*

In questa sezione possono essere sintetizzati tutti i dati aziendali relativamente ai punti di seguito elencati.

a) Profilo aziendale

È essenziale riportare la denominazione dell'azienda, la sua sede legale, il settore di attività e la forma giuridica assunta (ad es. S.p.a., S.a.p.a., S.r.l., etc.). Risulta necessario, inoltre, descrivere sinteticamente la collocazione geografica degli sta-

bilimenti produttivi, le sedi secondarie, le unità all'estero e la tipologia di attività svolta (ad es. industriale, commerciale, etc.).

b) Cenni storici sull'impresa

E' necessario descrivere l'impresa, indicando i principali eventi che hanno caratterizzato il suo sviluppo, con maggiore evidenza degli anni recenti.

c) Assetto proprietario

È necessario specificare i soggetti economici e imprenditoriali effettivi richiamando, se opportuno, eventuali avvicendamenti succedutisi in passato. In base alla natura giuridica assunta, vanno indicati i soggetti che detengono azioni o quote della società e la percentuale posseduta. Completano il profilo le informazioni sull'appartenenza ad un gruppo (definire il ruolo quale controllante, controllata, consociata, etc.) e le eventuali *partnership* con imprese italiane ed estere.

d) Soggetti promotori

Per quanto riguarda i promotori del progetto, potranno essere illustrate le esperienze professionali maturate dai soci, sia nell'azienda, sia al di fuori di essa, i ruoli da essi rivestiti all'interno dell'impresa e l'eventuale *management* esterno cui si è deciso di fare ricorso per funzioni specifiche e, al limite, informazioni sul patrimonio personale (mobiliare e immobiliare) degli stessi promotori.

e) *Mission statement*

Si tratta di un punto importante in quanto permette di conoscere non solo la natura dell'attività aziendale, ma l'idea imprenditoriale che si riflette nei prodotti/ servizi, nei mercati di riferimento, nei bisogni che si intende soddisfare, nella tecnologia adottata, nella struttura organizzativa e negli elementi di differenziazione rispetto alla concorrenza. La conoscenza della *mission* aziendale è importante in quanto rappresenta la "ragion d'essere" attuale e futura dell'impresa ed il punto di riferimento di qualsiasi decisione strategica aziendale.

f) Dati economico-finanziari maggiormente significativi

In questa sezione è opportuno riportare alcuni dati necessari ad inquadrare l'azienda in termini di dimensioni assolute e in relazione al settore di riferimento.

L'analisi degli indici che consentono al potenziale finanziatore di esprimere un giudizio in merito a solidità, liquidità e redditività che l'impresa è in grado di garantire attualmente (a prescindere dal progetto) e a seguito della realizzazione del progetto, sarà invece oggetto del piano economico finanziario riportato nella parte finale del **Business Plan** (vedi **par. 2.4.**).

Una valutazione dell'attuale situazione economico-finanziaria dell'azienda richiede che siano riportati, in questa sezione, i valori più rappresentativi del conto *economico riclassificato a valore della produzione e valore aggiunto e dello stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario e gestionale* (vedi **par. 2.4.2.**).

In questa sede è quindi necessario riportare i dati relativi a:

- capitale investito;
- mezzi propri;
- ricavi di vendita;
- valore della produzione complessivo;
- valore aggiunto;
- Margine operativo lordo (EBITDA);
- Reddito operativo della gestione caratteristica (EBIT);
- utile netto;
- flussi finanziari.

Le informazioni, completate dall'indicazione del numero di dipendenti, devono fare riferimento agli ultimi tre/cinque anni.

2.2.2. L'offerta

Dopo aver fornito un quadro generale dell'azienda, è necessario descrivere abbastanza dettagliatamente ciò che l'azienda produce e offre sul mercato.

Se l'azienda ha qualche anno di esperienza, è assai probabile che nel corso del tempo l'offerta sia andata ampliandosi e/o modificandosi, arrivando a soddisfare nuovi bisogni od ottimizzando il soddisfacimento dei bisogni esistenti. È opportuno che il lettore del **Business Plan** abbia ben chiaro il **percorso di sviluppo seguito dall'azienda**. Ciò che qui va fornita è una fotografia dell'offerta aziendale che non si limiti però alla situazione attuale. Può essere perciò interessante presentare la gamma aziendale specificando l'anno di introduzione dei prodotti/servizi principali e le motivazioni che hanno indotto ad aggiornare l'offerta. Se l'azienda ha già pianificato una variazione dell'offerta, tale modifica va specificata in questa sezione, a meno che essa non sia riconducibile al progetto oggetto di valutazione, perché in tal caso, per ragioni di chiarezza, è meglio approfondirla successivamente (vedi **par. 2.3**).

Una volta specificato il **bisogno** (o i bisogni) che l'azienda ambisce a soddisfare, va descritta la gamma di prodotti offerti, senza entrare in un livello di dettaglio troppo elevato e, soprattutto, adattando i contenuti ai casi specifici.

È tuttavia essenziale che in relazione ai prodotti offerti vengano fornite indicazioni sulle **caratteristiche fisico-tecniche**. Per alcuni prodotti di uso comune ci si può limitare ad una descrizione generica dell'aspetto esteriore dei prodotti e dei materiali impiegati supportata da alcune immagini; per prodotti più complessi occorre fornire una descrizione più dettagliata delle caratteristiche tecniche più significative e del processo produttivo in cui tali prodotti sono inseriti, se trattasi di beni industriali. Non si dimentichi che per alcuni prodotti una componente rilevante dell'offerta è rappresentata dai **servizi erogati** (assistenza pre-vendita, assistenza post-vendita, manutenzione, sostituzione, etc.), la cui descrizione è essenziale. Infine, appare importante evidenziare i fattori che rappresentano elementi di differenziazione rispetto ai principali concorrenti.

2.2.3. Il mercato target

Per mercato *target* si intende l'insieme dei clienti, attuali o potenziali, con caratteristiche omogenee tra loro, potenzialmente interessati all'acquisto.

In questo paragrafo del **Business Plan** è necessario **definire in modo qualitativo e quantitativo** il mercato *target*.

La prima definizione è volta a descrivere chi siano i clienti (effettivi o anche solo potenziali) ai quali si rivolge l'offerta dell'impresa, identificandone i principali attributi (cfr. tab. 1).

Tab. 1 - Variabili per la definizione del mercato target

Azienda produttrice di beni di consumo	Azienda produttrice di beni industriali
<i>Variabili geografiche: continente, stato, regione, zona, area urbana/non urbana</i>	<i>Variabili geografiche: continente, stato, regione, zona</i>
<i>Variabili demografiche: età, sesso, gruppo etnico, dimensione familiare</i>	<i>Variabili demografiche: dimensione societaria, tipo di attività, classificazione settoriale</i>
<i>Variabili socio-economiche: professione, istruzione, reddito, classe sociale, sensibilità al prezzo</i>	<i>Variabili operative: livello tecnologico, pratiche di pagamento</i>
<i>Variabili "psicologiche": stile di vita, valori, gusti, interessi, hobby, religione, tendenze politiche, motivazioni all'acquisto, lealtà alla marca</i>	<i>Variabili di acquisto: frequenza degli ordini, dimensioni degli ordini, motivazioni all'acquisto (costo, qualità, affidabilità, puntualità, etc.), grado di centralizzazione degli acquisti</i>

Definire il mercato *target* in termini quantitativi significa, invece, quantificare (in termini di livelli potenziali di fatturato o di numero di unità di prodotto vendibili) la dimensione del mercato al quale l'azienda si rivolge.

In questa sezione è quindi opportuno dar conto dell'attuale portafoglio clienti dell'azienda, sottolineando le potenzialità di crescita del mercato servito.

Vale la pena quantificare in questa sezione del **Business Plan** anche la domanda, non limitarsi cioè a riportare il numero di clienti che costituiscono il mercato *target*, ma fornire anche il volume degli acquisti di un determinato prodotto effettuati dagli appartenenti al suddetto mercato *target*. È opportuno non fermarsi ai dati relativi all'ultimo anno, ma dare un'indicazioni sul *trend*, riportando la serie storica e le previsioni.

2.2.4. Il sistema competitivo allargato

L'analisi del sistema competitivo allargato va strutturata fornendo informazioni non solo sui concorrenti, presenti e futuri, ma più in generale sull'ambiente in cui è attiva l'azienda, secondo l'ordine logico che segue.

a) I concorrenti diretti: numerosità e caratteristiche

I concorrenti diretti sono coloro che offrono prodotti simili a quelli dell'azienda a clienti simili a quelli dell'azienda, per soddisfare bisogni identici o molto simili a quelli che soddisfa l'azienda.

In questa sezione del **Business Plan** occorre descrivere quanti sono e chi sono i concorrenti più importanti o principali dell'azienda. È bene innanzitutto segnalare se esistano una o più aziende dominanti, in grado cioè di dettare il prezzo o la qualità o altre caratteristiche dell'offerta delle altre imprese del settore.

Dopodiché vanno illustrati sinteticamente i concorrenti diretti, fornendo – almeno per i *competitor* principali – informazioni relative a:

- dimensione (fatturato, numero dei dipendenti);
- localizzazione (sede, siti produttivi, filiali commerciali);
- esperienza nel settore;
- quota di mercato;
- ampiezza dell'offerta (prodotti e servizi), specializzazione su una certa "classe" di prodotti;
- qualità dell'offerta (prodotti e servizi);
- strategie di prezzo;
- livello tecnologico;
- grado di integrazione verticale;
- forza della marca commerciale;
- canali distributivi;
- segmenti di mercato serviti;
- strategie di marketing adottate (promozioni, pubblicità etc.).

Nella descrizione dei concorrenti è utile operare, laddove esistano importanti elementi di differenziazione, alcune comparazioni con l'azienda. Per rendere più scorrevole la trattazione, può essere utile riunire i concorrenti in gruppi omogenei sulla base di una delle variabili sopracitate.

b) Evoluzione della concorrenza

Com'è cambiato il panorama dei concorrenti negli ultimi anni? Quali variazioni sono immaginabili nel prossimo futuro?

Per rispondere a queste domande, è opportuno illustrare la storia del settore, citando ad esempio: aziende che sono cresciute o scomparse, operazioni di fusione o acquisizione, fenomeni di internazionalizzazione, comparsa di nuovi concorrenti dai Paesi Emergenti, ingresso di nuove imprese operanti in settori diversi, entrata sul mercato di prodotti sostitutivi, etc. La trattazione di tutti questi aspetti non può limitarsi a quanto è già accaduto, ma deve abbracciare anche alcune ipotesi sul futuro.

A tal proposito, è bene tenere conto che la minaccia rappresentata dall'ingresso di nuove aziende nel settore è tanto più rilevante quanto minori sono le barriere all'entrata e quanto più profittevole e attrattivo è il mercato. Per barriere all'entrata si intendono tutti quei fattori che possono ostacolare l'ingresso in un

settore già presidiato da altre imprese. A solo titolo di esempio si possono citare:

- difficoltà ad ottenere le necessarie autorizzazioni amministrative;
- know-how difficilmente riproducibile;
- necessità di risorse finanziarie ingenti;
- distributori con contratti di esclusiva;
- economie di esperienza (si parla di economie di esperienza quando un'azienda può praticare un prezzo basso grazie all'esperienza maturata nella produzione, cosa che non potrebbe mai fare un nuovo arrivato).

Se si è a conoscenza di aziende attualmente attive in altri settori o su altri mercati e intenzionate ad entrare nell'ambito competitivo in cui opera l'azienda, in questa sezione del **Business Plan** è bene presentarle brevemente ed esprimere un giudizio sul grado di "pericolosità" che esse rappresentano per la tenuta e la crescita del *business* aziendale.

Se non si hanno informazioni sulla volontà di entrare nel settore da parte di specifiche aziende, è opportuno comunque ragionare sulla possibilità che ciò accada sviluppando, ad esempio, alcune considerazioni relative alle imprese di settori in qualche modo contigui e collegandole con le eventuali barriere all'entrata già richiamate.

L'analisi sull'evoluzione della concorrenza deve anche includere la considerazione di eventuali prodotti sostitutivi. Come già sottolineato, il prodotto che l'azienda commercializza risponde ad un bisogno. Occorre pertanto domandarsi se ci siano prodotti, diversi da quelli offerti dall'azienda, che possono o potranno, anche solo parzialmente, rispondere al medesimo bisogno. Nel caso in cui la minaccia rappresentata dai prodotti sostitutivi sia rilevante, è opportuno descriverne le prestazioni e i punti di forza e debolezza.

c) Altre informazioni sull'ambiente competitivo

In questa ultima sezione vanno brevemente inserite altre informazioni funzionali a meglio comprendere il contesto in cui opera l'impresa. Pur non essendo possibile formulare delle generalizzazioni, sono utili le indicazioni sul grado di concentrazione (numerosità, forza contrattuale e collocazione geografica) di clienti e fornitori.

2.2.5. Le strategie

La strategia definisce i macro obiettivi prefissati dall'imprenditore e/o dalla governance aziendale e il modo in cui si intende perseguirli, mantenendo per lo più un'ottica di medio-lungo periodo. A valle della strategia esistono poi una serie di attività operative quotidiane che traducono la visione imprenditoriale strategica

in azioni concrete di breve termine.

Sulla base della descrizione delle caratteristiche distintive dell'impresa, dell'offerta, del mercato *target* e del sistema competitivo nel quale opera l'impresa, dovrebbe quindi risultare chiara qual è la strategia competitiva dell'impresa, ossia come essa abbia deciso di competere all'interno del settore di appartenenza.

L'analisi della strategia competitiva aziendale è essenziale ai fini della valutazione della dimensione della coerenza. Attraverso l'analisi degli elementi che la compongono è, infatti, possibile comprendere l'impostazione di fondo che guida lo sviluppo della vita aziendale e che ne rappresenta una sorta di *fil rouge*. L'analisi della strategia adottata è utile per verificare sia la coerenza attuale fra strategia e contesto in cui l'impresa agisce, sia la coerenza prospettica fra strategia ed eventuali processi di sviluppo intrapresi.

Fondamentalmente, le **strategie competitive di base** perseguono due tipi di vantaggi competitivi: la differenziazione dall'offerta rispetto a quella dei propri concorrenti (**strategia di differenziazione**) e/o il perseguimento di vantaggi di costo (**strategia di leadership di costo**), di seguito illustrate.

a) La strategia di differenziazione

Attraverso l'adozione di una strategia di differenziazione, l'impresa punta sull'offerta di un prodotto differenziato (rispetto a quello dei concorrenti) per il quale il cliente, che percepisce e riconosce nel prodotto qualcosa di "unico", è disposto a corrispondere un prezzo superiore a quello praticato dai concorrenti (*premium price*).

Qualora l'impresa ritenga di perseguire una strategia di differenziazione della propria offerta deve motivare – nel **Business Plan** - le ragioni di tale strategia, illustrando, in dettaglio (coerentemente con quanto già richiamato nelle pagine precedenti):

- quale sia il posizionamento dell'azienda rispetto alla concorrenza in termini di prezzo praticato;
- quali siano gli elementi di differenziazione pianificati dall'azienda e come questi vengano percepiti dai propri clienti;
- quale sia il posizionamento dell'offerta aziendale rispetto ai prodotti concorrenti, mettendo in rilievo elementi di differenziazione.

La capacità dell'impresa di mantenere nel tempo il vantaggio di differenziazione rispetto alla concorrenza pare essere decisiva finché la strategia adottata si dimostri vincente e l'impresa possa avvalersi di una "posizione di rendita" derivante dalla stessa, pur dovendo alimentare continuamente tale *leadership* anche a motivo dell'erosione dei fattori critici a base della differenziazione e della possibile imitazione da parte dei concorrenti.

In tale prospettiva, appare necessario considerare ed esplicitare i costi che l'impresa deve sostenere o ha sostenuto per differenziarsi e i vantaggi in termini economici (maggiori ricavi) che sono derivati o deriveranno dalla differenziazione dell'offerta aziendale.

b) La strategia di *leadership* di costo

Con la strategia di *leadership* di costo, l'impresa intende fornire un prodotto (bene o servizio) simile a quello dei concorrenti ma ad un prezzo inferiore. Qualora l'impresa ritenga di perseguire una strategia di *leadership* di costo occorre motivare le ragioni di tale affermazione, illustrando, in dettaglio:

- quale sia il posizionamento dell'azienda in relazione ai costi e di conseguenza al prezzo di vendita;
- quali siano le voci di costo sulle quali si è scelto di far leva: i vantaggi di costo possono derivare da una serie di fattori oltre a quelli tradizionalmente individuabili nelle economie di scala e di esperienza; è fondamentale comprendere quali siano all'interno della propria attività le macro aggregazioni di costi (tra i quali costi del personale, costi di produzione, costi generali, costi amministrativi, ecc.) e le diverse interrelazioni che esistono tra le varie attività precedentemente individuate.

Se l'impresa persegue una *leadership* di costo, è importante conoscere il comportamento dinamico dei costi d'impresa, ossia come essi potrebbero variare al mutare delle condizioni esterne (aumento del costo delle materie prime, ingresso di un nuovo competitore sul mercato, etc.) o interne all'impresa (sostituzione di personale qualificato, aumento delle dimensioni aziendali, allargamento della gamma offerta).

Per adottare una strategia che miri a ridurre i costi di una qualsiasi attività aziendale è necessaria una profonda conoscenza della realtà in esame. Spesso è determinante una forma organizzativa aziendale contrassegnata da un'altissima specificità degli elementi costitutivi. In ogni caso, gli sforzi per raggiungere una *leadership* di costo vanno comunque confrontati con i vantaggi in termini economico-prospettivi che ne verranno generati. In definitiva, una strategia di differenziazione o di *leadership* di costo avranno un'appetibilità solo se i vantaggi derivanti non saranno poi vanificati dagli sforzi richiesti e se risultano coerenti con un livello di rischio accettabile.

Le strategie sopra illustrate appaiono, talvolta, scelte alternative, configurandosi per un'impresa la possibilità di offrire un prodotto differenziato o, alternativamente, di ottimizzare i propri processi ricercando quindi un vantaggio in termini di costi (riverberato sul prezzo). Le evidenze empiriche, tuttavia, mostrano che esistono soluzioni intermedie che conciliano aspetti di differenziazione con vantaggi di costo in termini relativi: si tratta di una sorta di compromesso, che garantisce una differenziazione, magari più tenue rispetto alla concorrenza e conserva vantaggi legati al costo. Anche nel caso in cui la strategia aziendale non sia univocamente inquadrabile all'interno di una delle due strategie proposte, è, tuttavia, necessario che se ne illustrino i contenuti, le ragioni e le modalità di realizzazione.

In conclusione, l'analisi della strategia deve mettere in evidenza i fattori critici di successo dell'impresa, elementi fondamentali per l'analisi del progetto proposto.

2.2.6. Le scelte operative

Da un punto di vista formale le scelte operative coinvolgono le diverse aree aziendali: la logistica, le vendite ed il marketing, la produzione e la struttura organizzativa.

a) La logistica

Con riferimento alla politica degli approvvigionamenti (logistica in entrata), occorre descrivere i principali rapporti di fornitura attivi. In tale ambito, è utile realizzare classificazioni di fornitori omogenei per tipologia e per criticità di prodotto fornito, con particolare riguardo a quei fornitori reputati determinanti.

Inoltre, sarebbe opportuno descrivere che cosa abbia indotto l'impresa a produrre internamente determinati componenti piuttosto che affidare esternamente la realizzazione degli stessi (*make or buy*). In quest'ottica, gli elementi decisivi sono certamente legati ai costi per l'acquisto ed alle complicità organizzative che una produzione interna avrebbe potuto generare.

Dovranno poi essere descritte, se esistenti i presupposti, la politica delle scorte adottata dall'azienda, con particolare enfasi sui costi che la gestione del magazzino comporta, mettendo eventualmente in evidenza, ove vi siano stati, gli investimenti che l'azienda ha sostenuto per la sua razionalizzazione.

Esistono poi tutte le problematiche legate alla gestione della logistica in uscita che riguarda le scorte dei prodotti finiti, i centri di distribuzione, i canali di distribuzione.

La canalizzazione distributiva (logistica in uscita) richiede diverse alternative a seconda del *target* servito, della zona o area geografica di competenza, del tipo di rapporto con il cliente. Questo processo prevede il coordinamento delle attività relative ai prodotti finiti e alle parti di ricambio (assistenza tecnica).

Tali attività devono essere descritte, sinteticamente, specie se rilevanti nella strategia deliberata.

b) Le attività commerciali

In relazione alla descrizione dei canali di vendita e di distribuzione, dovrà essere descritto l'impatto della politica commerciale sui risultati aziendali ed essere esplicitato se l'impresa in questione può definirsi focalizzata o meno sulla strategia commerciale.

Va ricordato che la scelta del canale di vendita è certamente successiva all'individuazione della clientela di riferimento. Naturalmente se l'impresa fosse presente in diverse aree d'affari l'esposizione andrebbe sviluppata per ognuna delle stesse.

L'impresa in questa fase dovrà descrivere:

- i canali di vendita utilizzati, suddivisi tra canali diretti (forza vendita diretta, centro di distribuzione di proprietà dell'azienda) ed indiretti (broker, agenti, grossisti, acquirenti industriali/istituzionali);
- le politiche di comunicazione adottate: tipologia di pubblicità; comunicazione attraverso propria forza vendita; promozione delle vendite fatta nei confronti di consumatori finali ed intermediari; pubbliche relazioni e media relation,

sponsorizzazioni, conferenze, fiere etc.; marketing diretto attraverso telemarketing, *direct mailing* etc.

c) La produzione

Dopo aver illustrato le attività commerciali, l'attenzione va posta sulla dimensione dell'attività produttiva, intesa in senso ampio. Vi è, tuttavia, la possibilità di delineare un quadro di riferimento comune al quale ogni realtà aziendale dovrà conformarsi.

L'interlocutore dovrà descrivere in modo sintetico l'articolazione del processo produttivo e/o dell'erogazione di servizio con particolare riferimento a:

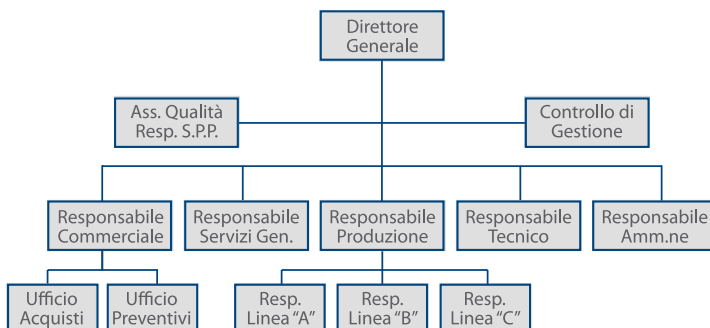
- tipologia di macchinari utilizzati in azienda, al riguardo, per i fini che ci si pone sarà sufficiente una descrizione di massima non particolarmente approfondita;
- caratteristiche dei processi adottati in azienda, evidentemente collegata alla descrizione dei macchinari. In questa fase l'attenzione dovrebbe concentrarsi sulla complessità dei processi, sul grado di automatizzazione, sull'utilizzo di tecniche particolari, sull'utilizzo di brevetti e sugli aspetti organizzativi interni;
- qualità, intesa come tipologia di controllo qualitativo adottato, ed eventuali certificazioni;
- *know-how*, ovvero conoscenze e capacità detenute in azienda, sia di tipo tecnico che intellettuali, al variare della tipologia di attività svolta dall'impresa.

d) L'assetto organizzativo

L'ultimo aspetto che fa riferimento alle scelte operative compiute all'interno dell'impresa riguarda l'assetto organizzativo aziendale: spesso un'organizzazione efficace ed efficiente può determinare vantaggi differenziali rispetto ai propri competitori.

Una descrizione precisa e profonda dell'assetto organizzativo aziendale potrebbe richiedere degli sforzi non indifferenti: ai fini del **Business Plan** è sufficiente produrre un organigramma aziendale che sia commentato, in modo che risulti chiara e facilmente interpretabile la struttura organizzativa in questione.

Fig. 1 - Organigramma di un'impresa manifatturiera



2.3. Il progetto

2.3.1. Descrizione del progetto

Prima di procedere ad una descrizione dettagliata dell'impatto che il progetto può avere sulla strategia aziendale e sulle sue scelte operative (logistica, gestione degli approvvigionamenti, gestione commerciale, gestione della produzione, assetto organizzativo) è bene in questa sezione descrivere le sue principali caratteristiche, secondo la struttura che segue.

a) Contenuti del progetto

Conoscere e far conoscere con esattezza i contenuti essenziali del progetto può sembrare ovvio. Tuttavia, molti **Business Plan** sono carenti proprio perché non consentono di individuare ciò che realmente si propone chi sviluppa un determinato progetto. Tale sintesi dovrebbe consentire al lettore una chiara visione del progetto e dell'opportunità di *business* che esso rappresenta. In circa una pagina del piano, si dovrebbe indicare:

- in che cosa consiste il progetto (nuovo prodotto, nuovo processo, descrizione "tecnica" di alcuni particolari se ritenuti necessari);
- gli elementi di innovatività rispetto ai principali prodotti/servizi già offerti dall'azienda e rispetto a quelli offerti dai concorrenti oppure rispetto ai processi produttivi o logistici attuali;
- le opportunità di mercato che si intende cogliere (o le minacce che si dovranno affrontare).

In tale paragrafo, il redattore del documento dovrà prestare molta attenzione a descrivere i contenuti del progetto in maniera che risultino coerenti con le tipologie di investimento ammissibili all'intervento finanziario e che sono: **ricerca, innovazione, ammodernamento finalizzato alla innovazione di processo e sviluppo aziendale.**

Risulta altresì importante, nell'ambito di questo paragrafo, procedere ad una descrizione analitica degli investimenti che si intendono realizzare.

b) Obiettivi e risultati

La formalizzazione dei contenuti del progetto è sicuramente un primo importante passo per comprendere meglio come organizzarlo e svilupparlo, ma non è certamente sufficiente. Per questo occorre identificare obiettivi e risultati. In questa sede va precisato che per "obiettivi" si intende ciò che si vuole realizzare in conformità ai contenuti del progetto, per cogliere le opportunità che si sono individuate e che rendono interessante il *business* in questione. Si tratta, in pratica, di "tappe di avvicinamento" alla realizzazione progressiva del progetto. Gli obiettivi sono individuabili e definibili in forma descrittiva, in quanto si prestano ad essere rappresentati anche senza l'ausilio di dati quantitativi.

I "risultati" sono invece efficacemente descritti dai "numeri", in quanto esprimono le realizzazioni da conseguire in termini quantitativi e quantitativo-monetari.

Per chiarire meglio l'importanza della distinzione tra obiettivi e risultati basta

considerare alcuni esempi di obiettivi che possono risultare scarsamente significativi se non accompagnati dai corrispondenti risultati numerici. Sostenere, per esempio, di considerare come prioritario l'obiettivo di incentivare il personale o quello di ridurre l'incidenza del costo sul conto economico senza fornire adeguati riscontri numerici è, nel primo caso, eccessivamente generico, mentre nel secondo potrebbe essere interpretato in maniera distorta (il raggiungimento di tale obiettivo potrebbe comportare, ad esempio, il licenziamento di alcuni addetti).

c) Tempi di realizzazione

La pianificazione di un progetto non può certamente prescindere da un'attenta analisi previsionale dei tempi necessari per la sua realizzazione. Spesso, infatti, accade che la fattibilità di programmi anche ambiziosi risulti vanificata dalla difficoltà di definire con precisione l'intervallo temporale necessario a tradurre le idee in realizzazioni concrete.

Dato che lo scopo del piano è valutare l'evoluzione dell'azienda, a seguito della messa in atto di un preciso progetto, l'orizzonte temporale sul quale esso verrà articolato sarà certamente superiore ad un anno. Anche se ciò può sembrare ovvio, è tuttavia difficile trovare concordanza sul numero di anni da prendere in considerazione e su cui sviluppare il piano.

Allungare il periodo considerato potrebbe infatti, da un lato, risultare compatibile con la necessità di mettere in atto un progetto complesso (che quindi richiede lunghi tempi di implementazione) e, dall'altro, compromettere l'attendibilità dell'analisi. Convenzionalmente, quindi, la scelta ricade su un orizzonte temporale medio-lungo, pari solitamente a 5 anni.

Un ulteriore passo avanti potrebbe essere quello di ipotizzare le conseguenze di eventuali variazioni nei tempi di realizzazione effettivi rispetto a quelli preventivati. Sapere, infatti, quanto possa incidere sulle ipotesi formulate per ciascuno degli aspetti della vita aziendale un allungamento o una riduzione dei tempi di messa in opera del progetto risulta particolarmente utile. Riuscire a determinare gli effetti economici e finanziari di tali scostamenti può risultare non solo utile ma, in certi casi, cruciale per la realizzabilità del progetto (iniziative rigidamente vincolate a tempi di realizzazione ben precisi, pur valide sotto altri punti di vista, potrebbero quindi rivelarsi più difficilmente concretizzabili, poiché inadeguate a far fronte a possibili variazioni nelle successive fasi di realizzazione del progetto).

2.3.2. Analisi SWOT

L'Analisi SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threat*) è una tecnica sviluppata ormai da molti anni per valutare scenari di sviluppo alternativi. Essa consente di rappresentare in modo razionale ed ordinato l'influenza esercitata dai diversi elementi (interni ed esterni) sulla realizzazione di un nuovo progetto.

È molto utile nell'ambito del **Business Plan** sviluppare un'**analisi SWOT di progetto** che tenda a sottolineare gli elementi sui quali esso intende agire, facen-

do leva su caratteristiche proprie (interne) e di mercato (esterne) capaci di dare al progetto peculiarità tali da conferirgli buone possibilità di riuscita. Un'analisi SWOT di progetto dovrebbe necessariamente essere sviluppata nell'ambito di un'analoga analisi dell'impresa nel cui complesso si intende attuare il progetto.

L'approccio in questo caso dovrebbe essere duplice: da un lato, si potrebbe produrre un'analisi SWOT d'impresa e, successivamente, un'analisi di progetto, evidenziando come la seconda impatti sulla prima. Inoltre, si potrebbe produrre un'analisi SWOT a posteriori, in concomitanza con l'attuazione del progetto, evidenziando in termini differenziali che variazioni lo stesso ha prodotto sull'azienda.

Il soggetto che intende realizzare un progetto di innovazione, ad esempio, potrà seguire il processo di seguito indicati:

- analisi preliminare sull'impresa (analisi SWOT prima del progetto d'innovazione);
- descrizione accurata del progetto e degli elementi su cui esso si concentra;
- analisi SWOT comprensiva del progetto;
- individuazione degli elementi differenziali sui quali il progetto dovrebbe incidere.

Tab. 2 - SWOT e strategie applicabili

SWOT Analisi		Analisi Interna	
		Punti di forza	Punti di debolezza
Analisi Esterna	Opportunità	<i>Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda.</i>	<i>Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità.</i>
	Minacce	<i>Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce.</i>	<i>Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscono i punti di debolezza.</i>

In uno schema simile a quello riportato in tabella 2 si dovranno descrivere i fattori interni suddivisi in due categorie: quelli "positivi", detti punti di forza (*Strength*), quelli "negativi", di debolezza (*Weakness*), descrivendo come il progetto andrà ad agire sugli stessi ed il risultato che ne conseguirà.

I fattori esterni, quelli che afferiscono cioè all'ambiente economico, possono invece rappresentare opportunità (*Opportunities*) e/o minacce o rischi (*Threat*). Anche in questa descrizione l'approccio utilizzato dovrebbe essere di tipo differenziale, prevedendo una descrizione delle opportunità e minacce offerte dal mercato e di come il progetto possa fare leva sulle prime ed evitare o minimizzare le seconde.

Si ricorda che tra i fattori endogeni si dovranno considerare tutte quelle variabili che fanno parte integrante dell'organizzazione e/o del sistema: su queste ultime è quasi sempre possibile intervenire per perseguire gli obiettivi prefissati.

Sui fattori esogeni, invece, non è possibile intervenire direttamente, ma è opportuno predisporre strumenti di controllo che ne analizzino l'evoluzione, al fine di prevenire gli eventi negativi e sfruttare quelli positivi.

Una mera classificazione dei fattori esogeni dovrebbe contemplare, tra gli altri, a scopo puramente esemplificativo, il contesto sociale ed economico, quello normativo e politico, il livello di sviluppo tecnologico, le barriere all'ingresso, la concorrenza, i clienti etc.

Tra i fattori endogeni si può individuare l'immagine dell'impresa in rapporto ad un servizio specifico, il *know-how*, le competenze tecnologiche, gli aspetti organizzativi, i marchi e brevetti a disposizione dell'impresa etc.

L'eshaustività e la bontà della valutazione condotta con metodologia SWOT sono funzione della completezza dell'analisi "preliminare": per realizzare una buona analisi non è sufficiente conoscere nel dettaglio il tema specifico, ma si rende necessaria anche la conoscenza del contesto generale all'interno del quale il progetto si colloca.

Per facilitare le analisi preliminari e la successiva costruzione di una matrice SWOT, è utile rammentare le definizioni dei precedenti punti:

- punti di forza (*Strength*): una risorsa, di cui l'impresa è dotata e che è in grado di utilizzare al meglio per raggiungere i propri obiettivi;
- punti di debolezza (*Weakness*): un limite interno dell'impresa che ostacola il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- opportunità (*Opportunità*): una situazione favorevole nel contesto esterno all'impresa sulla quale agisce la strategia aziendale;
- minacce (*Threat*): una situazione sfavorevole nel contesto esterno all'impresa che potenzialmente ostacola la strategia aziendale.

Ne consegue che, partendo da questi quattro elementi, l'azione sarà orientata a costruire sulla base dei punti di forza, eliminare i punti di debolezza, sfruttare le opportunità e attenuare i rischi. In sintesi, dunque, la finalità dell'analisi SWOT sarà quella di mettere in luce e utilizzare tutti gli elementi, interni ed esterni al sistema, che potenzialmente contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi di un progetto.

2.3.3. *Impatto del progetto sull'azienda*

In questo paragrafo dovranno essere descritti gli effetti del progetto di innovazione sulla offerta, sul mercato *target* sul sistema competitivo allargato, sulle decisioni strategiche e operative. Si tratta, in buona sostanza, di illustrare cosa cambia rispetto alla situazione dell'azienda che si è delineato nelle pagine precedenti a seguito della messa a punto del progetto.

Non è affatto detto che un progetto innovativo valido debba per forza di cose modificare tutti gli elementi sopracitati. Tendenzialmente un'innovazione di prodotto avrà effetti più estesi rispetto ad un'innovazione di processo. Il lavoro che occorre fare in questa sede consiste in una rilettura punto per punto di quanto steso sull'azienda, al fine di mettere in luce le novità generate dal progetto.

a) L'offerta

È opportuno chiedersi, innanzitutto, che rapporto esista tra il progetto d'innovazione e il bisogno dei clienti che l'azienda ambisce a soddisfare. Può darsi che il progetto innovativo serva a soddisfare meglio lo stesso bisogno oppure punti al soddisfacimento di un nuovo bisogno del medesimo mercato *target* o, ancora, miri a soddisfare il bisogno di un nuovo mercato *target*.

Si ripercorra quindi quanto descritto a proposito dell'offerta chiedendosi se con il progetto si intende variare in qualche modo il prodotto/servizio offerto, con quale intensità e in quale direzione. Se sì, se ne descrivano gli impatti ipotizzabili sulle funzioni svolte dal prodotto, sulle sue caratteristiche tecniche, sul suo ciclo di vita, sui servizi erogati insieme ad esso. Per chiarezza e semplicità, si citino esclusivamente gli aspetti di pertinenza del progetto innovativo.

b) Il mercato *target*

Se il progetto permette di rivolgersi ad un nuovo mercato *target*, si proceda ad una sua descrizione, utilizzando la traccia sintetizzata in tabella 1 e sottolineando analogie e diversità rispetto ai segmenti di mercato "tradizionali". Si ricordi che un nuovo mercato, per essere appetibile, deve essere accessibile, perciò si precisi se esistono barriere all'entrata e, nel caso, come si intende superarle.

Non avendo un'esperienza diretta nel nuovo segmento, il dimensionamento del mercato *target* sarà un'operazione necessaria per permettere al lettore del **Business Plan** di valutare il grado di attrattività del progetto. Nel caso in cui il progetto non conduca ad un nuovo mercato *target*, ci si chieda se in ogni caso esso consente di accrescere le dimensioni del mercato potenziale attualmente servito.

Si specifichi se ci si attende, come conseguenza del progetto, un incremento delle vendite, spiegando le ragioni a base delle stime formulate.

c) Il sistema competitivo allargato

Si focalizzi, innanzitutto, l'attenzione sui concorrenti diretti. Come varia il posizionamento competitivo alla luce del progetto? Quale reazione si prevede possano avere i competitor? Oltre a rispondere a queste domande, possono essere utilmente riproposti gli strumenti illustrati in **Appendice**, qualora il progetto incida sulle variabili in precedenza individuate.

Il progetto può condurre ad operare in segmenti di mercato o, addirittura, in settori diversi da quelli che già si conoscono e che sono stati descritti. Può darsi quindi che in questa sezione si renda necessario descrivere nuovi concorrenti e nuove dinamiche competitive. Per fare ciò si segua la traccia già impiegata per illustrare i concorrenti diretti attuali.

Il progetto potrebbe poi incidere sul livello di pericolosità dei potenziali en-

tranti e dei prodotti sostitutivi già descritti oppure potrebbe portare a considerare la minaccia di nuovi potenziali entranti e nuovi prodotti sostitutivi. In tal caso, è utile riportare un'analisi di tali dinamiche.

d) Le strategie

Nella parte relativa alla strategia ci si è concentrati sulla descrizione della strategia adottata dall'impresa in una fase precedente alla realizzazione del progetto stesso.

Ora l'obiettivo sarà quello di descrivere su quali variabili il progetto in questione si focalizzerà per raggiungere una migliore *performance* aziendale.

Su che cosa si basa il progetto? Tende a differenziare l'offerta rispetto a quella della concorrenza oppure si concentra su una riduzione di costi per incrementare i propri margini? Oppure, il progetto ha come obiettivo l'ottimizzazione dei processi già in atto che per diverse ragioni non sono ancora riusciti ad attribuire all'impresa un vantaggio competitivo?

Se il progetto tendesse a differenziare il prodotto da quello della concorrenza, sarebbe opportuno evidenziare il rapporto tra costi del progetto stesso e *premium price* (maggior prezzo) ottenibile dal mercato per lo specifico prodotto.

Se invece il progetto riducesse i costi di produzione, una relazione con i risultati economici attesi renderebbe certamente più evidenti i vantaggi derivanti dall'azione innovativa in questione.

L'ultimo elemento che la descrizione del progetto di innovazione dovrebbe contemplare è legato all'individuazione e alla descrizione della destinazione dei flussi monetari incrementali previsti o presumibili dal progetto, sia in termini di maggior introiti che di minori costi.

e) Le scelte operative

La descrizione dell'operatività aziendale deve tendere ad evidenziare su quali degli elementi prima individuati si focalizza il progetto di innovazione e su quali vuole apportare dei cambiamenti concreti (produzione, vendite e marketing, logistica, struttura organizzativa etc.).

Avendo individuato precedentemente con l'analisi SWOT gli elementi forti e deboli dell'impresa e le possibilità ed i rischi afferenti all'ambiente, in questa fase si dovrebbe descrivere come le scelte operative riescano a rendere applicabile sul campo una strategia vincente sotto il profilo teorico.

Se il progetto fosse focalizzato nel produrre una differenziazione di prodotto, probabilmente l'impatto operativo andrebbe ad incidere sul marketing e sulle vendite; se, invece, l'iniziativa innovativa avesse come obiettivo quello di ottimizzare il processo produttivo, probabilmente risulterebbero delle variazioni operative proprio all'interno della produzione.

2.4. Il piano economico - finanziario

2.4.1. Introduzione

Un **Business Plan** si articola – sotto l'aspetto sostanziale – in una parte “qualitativa”, in precedenza descritta, ed in una parte “quantitativa”, riferita al piano economico-finanziario.

Con il piano in oggetto si sintetizza e si formalizza in chiave economico - finanziaria il progetto imprenditoriale descritto nella parte qualitativa del **Business Plan**. Il piano economico-finanziario si sostanzia della redazione di bilanci previsionali, composti da conto economico, rendiconto finanziario e stato patrimoniale, riferiti ad un orizzonte temporale di durata variabile e, comunque, difficilmente superiore al quinquennio.

La qualità di un piano economico-finanziario dipende, in ultima analisi, dall'accuratezza e dalla fondatezza delle *assumptions* poste alla base del progetto imprenditoriale.

I dati contenuti nelle tavole che costituiscono il piano economico-finanziario devono presentare collegamenti “logici” ed essere connessi (e coerenti) con i valori storici, contenuti nei bilanci relativi ai passati periodi.

Conto economico, rendiconto finanziario e stato patrimoniale previsionali sono elaborati su base prospettica e riclassificata. La riclassificazione permette di evidenziare taluni risultati idonei a porre il valutatore nelle migliori condizioni per giudicare la fattibilità e la bontà del piano economico-finanziario.

Ciascun valore contenuto nelle tavole (o gruppi omogenei di valori) deve essere analiticamente commentato nel piano economico-finanziario. A tale scopo è necessario predisporre una parte introduttiva (denominata “*assumptions*”) dove sia indicato come i valori sono stimati.

2.4.2. Il conto economico

Il conto economico previsionale ha come obiettivo di fornire al valutatore informazioni utili a meglio comprendere la redditività futura dell'impresa, anche a seguito del progetto imprenditoriale.

Lo schema di conto economico previsionale solitamente impiegato nella valutazione dei progetti imprenditoriali è quello “a valore della produzione e valore aggiunto” (Tabella 3).

Per la predisposizione del conto economico previsionale si utilizza uno schema riclassificato, che permette la suddivisione della gestione d'impresa in gestioni o aree parziali (caratteristica, complementare ed accessoria, finanziaria, straordinaria e tributaria) ed evidenzia taluni risultati economico-redдитuali intermedi, come indicato in Tabella 3.

Tra le gestioni indicate, riveste un'importanza cruciale quella caratteristica, facente riferimento all'attività tipica dell'impresa.

Assumono rilevanza ai fini della valutazione del piano economico-finanziario:

Tab.3 - Il conto economico a valore della produzione e valore aggiunto

Ricavi dalle vendite e prestazioni (+)
Altri ricavi e proventi (+)
Variaz. lavori in corso su ordinazione (+/-)
Valore della produzione venduta
Incrementi immobilizzazioni per lavori interni (+)
Variazione rim. prodotti finiti e in lav. (+/-)
Valore della produzione
Acquisti materie prime e sussidiarie (-)
Var. rimanenze materie prime e sussidiarie (+/-)
Lavorazioni esterne (-)
Costi industriali e altri servizi industriali (-)
Costi commerciali (-)
Prestazioni di servizi, costi amm. e gen. (-)
Costi di ricerca e sviluppo (-)
Proventi e oneri diversi di gestione (-)
Valore aggiunto
Remunerazione ed oneri sociali (-)
TFR e trattamenti simili (-)
Altri costi personale (-)
Margine Operativo Lordo
Ammortamenti imm. materiali (-)
Ammortamenti imm. immateriali (-)
Svalutazione crediti (-)
Canoni di leasing (-)
Accantonamento fondo rischi e oneri (-)
Reddito Operativo Gestione Caratteristica
Interessi attivi disponibilità liquide e altri proventi finanziari (+)
Altri proventi patrimoniali (+)
Reddito del capitale investito
Interessi passivi su finanziamenti a breve (-)
Interessi passivi su fin. medio-lungo (-)
Altri oneri e spese finanziarie (-)
Reddito di competenza
Componenti straordinari (+/-)
Risultato ante imposte
Imposte (-)
Reddito Netto

il valore della produzione venduta e complessivo, il valore aggiunto, il margine operativo lordo (EBITDA), il reddito operativo della gestione caratteristica (EBIT) e del capitale investivo (EBIT complessivo).

La produzione venduta rappresenta il valore dell'attività destinata al mercato; di contro, il valore della produzione complessivo enfatizza il volume di attività svolto dall'impresa, indipendentemente dalla sua destinazione (vendite oppure magazzino). Quest'ultimo dato è un importante indicatore delle politiche previste per la gestione delle scorte.

Il valore aggiunto, ottenuto sottraendo dal valore della produzione tutti i costi relativi ai fattori produttivi acquisiti all'esterno (ad es. materie prime o servizi) evidenzia il valore che l'impresa, con le risorse interne, aggiunge a quello delle risorse esterne. Un elevato valore aggiunto e la sua costante crescita sono segnali di scelte gestionali ottimali. Esso è funzione del grado di integrazione verticale, delle caratteristiche del settore in cui l'impresa opera e del grado di efficienza produttiva.

Il margine operativo lordo (EBITDA), risultato intermedio al lordo degli ammortamenti e degli accantonamenti, presenta una particolare valenza finanziaria: tutti i valori che lo formano generano delle variazioni a livello finanziario e, in particolare, nel capitale circolante netto. Se l'EBITDA è positivo la gestione ha prodotto risorse finanziarie; se negativo le ha assorbite.

Il reddito operativo della gestione caratteristica (EBIT), sottraendo dall'EBITDA gli ammortamenti, gli accantonamenti ed i canoni di leasing (se contabilizzati secondo l'impostazione italiana), identifica la capacità dell'impresa di produrre reddito mediante lo svolgimento della propria attività peculiare e principale. Per le imprese di piccole e medie dimensioni un reddito operativo della gestione caratteristica adeguato è un segno positivo per il valutatore. Tuttavia, come per altro è possibile affermare anche per gli altri risultati intermedi, variazioni positive eccessive rispetto ai risultati "storici" possono sottintendere una non perfetta qualità nella formulazione delle stime.

L'EBIT complessivo si differenzia dal precedente per gli effetti economici derivanti dall'attività di investimento non direttamente riconducibile all'attività tipica. Nel caso tali investimenti fossero modesti, i due EBIT possono essere fatti coincidere.

Di notevole importanza è anche il reddito di competenza. Tale risultato intermedio esprime l'efficacia della gestione finanziaria dell'impresa, considerando anche l'influenza degli oneri finanziari. A tal proposito, merita di essere evidenziato come un elevato indebitamento, con una conseguente alta incidenza degli oneri finanziari, potrebbe compromettere la redditività aziendale e, in particolare, la sostenibilità economica del debito.

Infine, sottraendo dal reddito di competenza i componenti di natura straordinaria e le imposte sul reddito si perviene alla determinazione del reddito netto.

2.4.3. Il rendiconto finanziario

Il rendiconto finanziario previsionale ha l'obiettivo di evidenziare le cause generatrici della variazione della liquidità netta.

Nella costruzione del piano economico-finanziario l'analisi della liquidità dell'impresa e delle sue variazioni nel tempo assumono un'importanza decisiva: sulla base della capacità dell'impresa di generare liquidità, infatti, il valutatore è in grado di desumere la sostenibilità del finanziamento in termini di restituzione del capitale e di pagamento degli oneri finanziari.

Lo schema di rendiconto finanziario, solitamente impiegato nella predisposizione del piano economico-finanziario, è riportato in Tabella 4 (vedi pag. 26).

2.4.4. Lo stato patrimoniale

Lo stato patrimoniale previsionale ha l'obiettivo di permettere al valutatore di esprimere un giudizio sulla struttura patrimoniale e finanziaria dell'impresa, non tanto in termini di valore complessivo, quanto di composizione.

Lo schema di stato patrimoniale previsionale, solitamente impiegato nella predisposizione del piano economico-finanziario, è quello finanziario o "a liquidità ed esigibilità", ottenuto accorpando le varie classi secondo la loro scadenza (inferiori o superiori ai 12 mesi). Lo schema utilizzato è riportato in Tabella 5 (pag. 27).

Il criterio finanziario, classificando gli investimenti ed i finanziamenti in base alla loro liquidità/esigibilità, permette al valutatore di identificare:

- il grado di rigidità della struttura patrimoniale: maggiore è l'incidenza dell'attivo fisso netto, maggiore è la rigidità d'impresa;
- la coerenza tra le scelte di finanziamento e quelle di investimento: al crescere della rigidità degli investimenti è auspicabile attivare forme di finanziamento a medio-lungo termine;
- il grado di dipendenza finanziaria dell'impresa: essa aumenta al crescere della dipendenza da fonti di finanziamento di terzi (mutui, finanziamenti, etc.).

Tab. 4 – Il rendiconto finanziario

Reddito operativo gestione caratteristica (+/-)
Ammortamenti (+)
Svalutazione crediti (+)
Accantonamento fondo rischi e oneri (+)
TFR (+)
<hr/>
Flusso finanziario gestione tipica
<hr/>
Variazione crediti commerciali (+/-)
Variazione credito IVA (+/-)
Variazione altri crediti (+/-)
Variazione rimanenze (+/-)
Variazione ratei e risconti attivi (+/-)
Variazione fornitori (+/-)
Variazione altri debiti a breve (+/-)
Variazione fondi rischi e oneri (+/-)
Variazione ratei e risconti passivi (+/-)
<hr/>
Flusso monetario gestione tipica
<hr/>
Investimenti netti Imm. materiali (-)
Investimenti Imm. Immateriali (-)
Immobilizzazioni finanziarie (+/-)
Variazione debiti finanziari a m/l (+/-)
Variazione altre passività consolidate (+/-)
Altri proventi patrimoniali (+)
Variazione fondo TFR (+/-)
Oneri finanziari su finanziamenti consolidati (-)
Aumenti capitale sociale (+)
Dividendi distribuiti (-)
Riduzione di capitale sociale (-)
Componenti straordinari (+)
Imposte (-)
Altri oneri e spese finanziarie (-)
Proventi finanziari (breve) (+)
Oneri finanziari (breve) (-)
<hr/>
Flusso di liquidità totale
<hr/>
Liquidità netta iniziale
<hr/>
Variazione del periodo
<hr/>
Liquidità netta finale
<hr/>

Tab. 5 – Lo stato patrimoniale a liquidità ed esigibilità

Attivo	Passivo e Patrimonio Netto
Liquidità Crediti commerciali Crediti ed investimenti finanziari a breve Crediti tributari Rimanenze Ratei e risconti =	Liquidità negative Debiti v/fornitori Altri debiti a breve Debiti per imposte Ratei e risconti = Passivo a breve
Attivo a breve	Fondo TFR, per rischi ed oneri Debiti finanziari a m/l Altre passività consolidate = Passivo a medio-lungo termine Mezzi di terzi
Immobilizzazioni immateriali Immobilizzazioni materiali Immobilizzazioni finanziarie Altre immobilizzazioni =	Capitale sociale Riserve Utile/perdita del periodo = Mezzi propri
Attivo fisso netto	
Capitale investito	Fonti di finanziamento

2.4.5. I legami tra le tavole previsionali

Per redigere un piano economico-finanziario affidabile e di qualità è necessario considerare che le tavole previsionali indicate (conto economico, rendiconto finanziario e stato patrimoniale) sono tra loro strettamente collegate ed i valori in esse contenuti presentano delle connessioni "logiche". Di seguito si riportano alcuni esempi operativi senza alcuna pretesa di esaustività.

Caso 1

Una crescita stimata dei ricavi (conto economico) avrà delle ricadute in termini di aumento (anche a parità di dilazione media concessa ai creditori) dei crediti verso clienti (stato patrimoniale) e, successivamente, di maggiore liquidità (rendiconto finanziario).

Caso 2

Una crescita nei volumi di produzione non necessariamente produce un proporzionale aumento dei ricavi: parte del prodotto, infatti, può risultare a fine periodo ancora in giacenza nel magazzino. Questo genererà una variazione delle rimanenze (conto economico) e un conseguente aumento delle rimanenze finali (stato patrimoniale).

Caso 3

Previsioni di crescita del volume di attività sono necessariamente collegate ad un maggiore consumo di risorse. Nel conto economico previsionale, pertanto, è necessario considerare l'effetto che un aumento della produzione ha sui costi per consumi (materie prime, imballaggi, materiale di consumo, etc.) e servizi. Dal punto di vista finanziario, infine, si deve considerare la forma di copertura delle future uscite di cassa.

Caso 4

La crescita del volume di attività deve essere correlata ai costi operativi che vanno almeno suddivisi in due categorie a seconda del loro grado di variabilità. Per i costi variabili è necessaria una proporzionalità con l'evoluzione del volume di attività; per quelli fissi è necessario un tasso di crescita annuo ed il volume massimo di attività che sono in grado di sostenere.

Caso 5

Una previsione di maggiori investimenti, come, ad esempio, acquisti di impianti o macchinari (stato patrimoniale), è inevitabilmente collegata ad un deflusso di risorse finanziarie (rendiconto finanziario) e, a fine periodo, ad una crescita degli ammortamenti (conto economico).

Caso 6

A fronte di nuovi investimenti è necessario individuare anche l'adeguata co-

pertura finanziaria. Essa può essere costituita, a titolo di esempio, da un'accensione di un prestito bancario oppure da aumento del capitale sociale a pagamento. Le risorse finanziarie entranti sono indicate nel rendiconto finanziario, mentre nello stato patrimoniale figurano quale maggiore debito ovvero come crescita nei mezzi propri. In relazione alla forma di finanziamento prescelto è necessario considerare anche l'eventuale remunerazione. Nell'ipotesi di accensione di un prestito bancario, esso genererà oneri finanziari che dovranno essere presi in considerazione nel conto economico previsionale e, successivamente, nel rendiconto finanziario.

Caso 7

La previsione di una crescita dell'attività produttiva può richiedere un aumento nelle quantità di dipendenti e/o una modificazione della qualità dei medesimi. In questo modo si dovranno indicare a conto economico l'aumento dei costi del personale (retribuzioni, oneri previdenziali, trattamento di fine rapporto, etc.). L'aumento dei costi è connesso ad un'uscita di risorse finanziarie (rendiconto finanziario). La parte di esposizione verso il personale o gli enti previdenziali ancora in essere alla data di chiusura dello stato patrimoniale previsionale è considerata quale maggiore debito. Il trattamento di fine rapporto, per aziende con meno di 50 dipendenti, genererà una crescita del debito corrispondente (trattamento fine rapporto in stato patrimoniale).

2.4.6. *Gli indici di bilancio*

Per la valutazione del piano economico-finanziario, il valutatore, oltre all'interpretazione ed all'analisi dei risultati espressi nei prospetti di conto economico, rendiconto finanziario e stato patrimoniale, si avvale anche di un sistema di indici.

Per rendere organica la valutazione del piano economico-finanziario gli indici sono ricondotti dal valutatore solitamente a quattro dimensioni di analisi:

- *solidità* (intesa come capacità dell'azienda di perdurare nel tempo in modo autonomo);
- *redditività* (rappresentata dal rapporto tra una prescelta configurazione di reddito ed il correlato volume di capitale necessario per produrlo);
- *liquidità* (intesa come capacità dell'azienda di generare flussi finanziari e monetari tali da mantenere un costante bilanciamento tra attivo e passivo a breve);
- *sviluppo* (focalizzato sulla crescita aziendale nel duplice profilo strutturale ed operativo).

Per un esame approfondito delle dimensioni citate e per il calcolo dei relativi indici si rinvia a quanto esposto all'interno dell'**Appendice**.

