

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Economia Aziendale

Il Business Plan

Alessandro Musaio

RELATORE

Luca Lemoine

CANDIDATO

238841

MATRICOLA

Anno Accademico 2021/2022

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1 – QUADRO INFORMATIVO E LEGISLATIVO	5
1.1 Definizione del Business Plan	5
1.1.1 Introduzione del Business Plan e primo riferimento legislativo	6
1.2 Scopo della redazione del Business Plan.....	7
1.2.1 Business Plan nel caso del lancio di una start-up	7
1.2.2 Business Plan nel caso di impresa in espansione	8
1.2.3 Business Plan per l'acquisizione di una impresa esistente	8
1.2.4 Business Plan per analizzare le dinamiche di sviluppo	9
1.3 Funzione e destinatari del Business Plan	10
1.3.1 Funzione interna	10
1.3.2 Funzione esterna	11
1.3.3 Destinatari del Business Plan	13
1.4 Quadro legislativo inerente alla stesura del Business Plan	14
1.5 Principi di redazione del Business Plan	16
1.5.1 Principio di chiarezza.....	17
1.5.2 Principio di completezza.....	18
1.5.3 Principi di affidabilità ed attendibilità	20
1.5.4 Principio di neutralità	20
1.5.5 Principio di trasparenza	21
1.5.6 Principio di prudenza	21
CAPITOLO 2 – COMPOSIZIONE E CONTENUTO DEL BUSINESS PLAN	22
2.1 Suddivisione interna del Business Plan	22
2.2 Struttura della sezione descrittiva	23
2.2.1 Executive Summary Business Plan	23
2.2.2 Analisi dell'impresa.....	25
2.2.3 Descrizione del management e del team imprenditoriale	26
2.2.4 Analisi del mercato di sbocco (e dei rispettivi settori e sottosettori di riferimento) e dei mercati di approvvigionamento dell'impresa	27
2.2.5 Descrizione dei prodotti e servizi	31
2.2.6 Analisi della concorrenza	36
2.2.7 Resoconto delle strategie e della commercializzazione adottata dall'impresa	37
2.2.8 Descrizione del patrimonio tecnico-industriale aziendale	38
2.2.9 Stesura del piano di realizzazione dell'idea di business	40

2.2.10 Stima del fabbisogno di capitale e dei flussi finanziari necessari	41
2.3 Struttura e funzione della Sezione economico-finanziaria.....	42
2.3.1 Introduzione al piano economico-finanziario	42
2.3.2 Lo Stato Patrimoniale previsionale	43
2.3.3 Il Conto Economico previsionale	45
2.3.4 Il Rendiconto Finanziario previsionale	47
2.3.5 Indici di valutazione di bilancio	49
CAPITOLO 3 – CRISI AZIENDALI E COSTRUZIONE DEL BUSINESS PLAN.....	50
3.1 Descrizione generale di una crisi aziendale	50
3.2 Metodo di elaborazione del Business Plan in un contesto di crisi	51
3.2.1 Azienda in crisi: fase di rilancio	51
3.2.2 Azienda in crisi: realizzazione di un piano di rilancio	52
3.3 Monitoraggio dell’attuazione del piano di rilancio	54
CAPITOLO 4 – ANALISI DI UN CASE STUDY.....	55
4.1 Analisi e studio del Business Plan di un progetto imprenditoriale di un’impresa ligure.....	55
CONCLUSIONE	66
BIBLIOGRAFIA	67
SITOGRAFIA.....	67

INTRODUZIONE

La presente tesi si sviluppa intorno al processo di pianificazione aziendale, ed in particolare alla realizzazione del Business Plan, con l'obiettivo di descriverne e spiegarne l'importanza, sia nell'analisi e valutazione delle iniziative aziendali sia nell'essere un fondamentale strumento di supporto al processo decisionale di un'azienda.

Il Business Plan, infatti, non solo raccoglie tutte le informazioni qualitative e quantitative necessarie per analizzare e valutare attività e progetti di un'azienda, ma fornisce una chiara e dettagliata visione di quali sono gli obiettivi raggiungibili nel tempo realizzando i progetti e mettendo in pratica le idee imprenditoriali analizzate.

Forte del suo bagaglio informativo e della capacità di indicare la strada migliore da seguire, il Business Plan è applicabile a tutte le fasi o opportunità che un'azienda può vivere (dallo start up, alla crescita, a possibili fusioni ed acquisizioni, a momenti di crisi e ristrutturazione) e consente, attraverso un rigoroso monitoraggio e una sistematica revisione, di rispondere tempestivamente ed efficacemente alle variazioni del mercato e del contesto nel quale agisce l'azienda.

Il termine Business Plan è stato adottato per la prima volta in Italia con la Legge 488/92, nata per gestire gli aiuti verso l'industria meridionale e poi diventata il principale strumento per l'erogazione di finanziamenti alle imprese, ed è poi rimasto per rappresentare ogni forma di pianificazione aziendale anche non collegata alla richiesta di finanziamenti.

Lo sviluppo della tesi inizia con il Capitolo 1 che fornisce il quadro informativo e normativo, attraverso la definizione degli obiettivi specifici per settore di applicazione, dei destinatari e delle funzioni interne ed esterne, del quadro legislativo e dei principi generali di redazione del documento.

Il Capitolo 2 si dedica, invece, alla descrizione dei contenuti fondamentali e della struttura generale del documento, sottolineando che per quanto esista una struttura di riferimento, la forma ed i contenuti possono variare in funzione del contesto applicativo, ma che in ogni caso è indispensabile che quanto necessario alla realizzazione dell'analisi ed alla presa di decisione sia presente. Viene anche messa in risalto l'importanza della sezione iniziale del piano, denominata Executive Summary, destinata a fornire ad Executive ed *Esterni* una visione rapida, ma efficace, dell'iniziativa rappresentata.

Il Capitolo 3 racconta come deve essere realizzato un Business Plan in un contesto di crisi aziendale ed introduce il concetto di piano di rilancio, sottolineando l'importanza del monitoraggio della sua attuazione. La tesi si conclude quindi con il Capitolo 4 che presenta un caso di studio di Business Plan, per descrivere attraverso un esempio reale e concreto come l'informazione è rappresentata, analizzata ed utilizzata per illustrare il progetto ed aiutare il management dell'azienda nella presa di decisione.

CAPITOLO 1 – QUADRO INFORMATIVO E LEGISLATIVO

1.1 Definizione del Business Plan

Il Business Plan è un documento che descrive e rappresenta in ottica prospettica l'idea imprenditoriale, con l'intento di esaminarne i fattori critici di successo, di valutarne la fattibilità realizzativa e le eventuali conseguenze sulle principali scelte aziendali e sui suoi risultati economico finanziari. Il Business Plan copre un orizzonte temporale di medio-lungo termine, generalmente dai 3 ai 5 anni, e necessita per tale ragione di un ricorrente e periodico aggiornamento in relazione ai risultati ottenuti.

Pur essendo orientato ad un'ottica futura, il Business Plan non può prescindere dal presente e dal passato storico dell'impresa, motivo per il quale necessita sempre di un'integrazione con l'analisi dei bilanci e delle recenti strategie aziendali adottate negli ultimi anni, fondamentali a comprendere la convenienza e la compatibilità dei nuovi progetti con l'attuale situazione aziendale.

È quindi identificabile come un documento strategico simulativo della dinamica aziendale, tramite il quale è possibile, attraverso delle previsioni qualitative e quantitative, il calcolo della fattibilità tecnica ed economico-finanziaria di un determinato e complesso progetto d'investimento.

Il Business Plan deve, pertanto, essere composto in modo da rappresentare in maniera veritiera e pedissequa gli aspetti qualitativi caratterizzanti l'intero complesso imprenditoriale ed il determinato progetto, e gli aspetti quantitativi, i quali permettono di valutare, attraverso un'analisi economico-finanziaria prospettica, gli outcomes che la realizzazione del progetto potrà creare sul complesso aziendale esistente; in sintesi si sofferma sulla valutazione della sostenibilità e della fattibilità economico-finanziaria del suddetto progetto.

Il documento prevede una struttura bipartita in due sezioni distinte:¹

-una sezione descrittiva, prevalentemente incentrata sulla raffigurazione e la descrizione delle caratteristiche del progetto e dell'impresa, del mercato di riferimento e delle risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi prefissati;

-una sezione "numerica", focalizzata sulle proiezioni economico patrimoniali e finanziarie del suddetto progetto sul complesso aziendale dei dati presi in esame nella sezione descrittiva.

¹ *La struttura e la composizione del Business Plan verranno largamente approfondite nel secondo capitolo della tesi, ad esse interamente dedicato*

Il Business Plan è notoriamente identificato e riconosciuto come uno strumento di nodale importanza nell'eventualità di decisioni manageriali inerenti all'avvio di una nuova impresa. Tuttavia, sminuirne e limitarne la funzione a questo obiettivo, di pur notevole rilevanza e interesse, è estremamente riduttivo. Il Business Plan, difatti, costituisce e rappresenta uno strumento di supporto sia nelle cosiddette "fasi straordinarie" della vita dell'impresa (la nascita, la crescita, l'aggregazione) sia nella "fase ordinaria" della gestione corrente.

In definitiva, il Business Plan è inteso come l'aggregazione di principi, tecniche e strumenti impiegati dalle organizzazioni aziendali per:

- comprendere l'ambiente circostante all'impresa;
- definire vision e mission;
- quantificazione degli obiettivi e analisi degli scostamenti come procedura di controllo;
- analizzare la fattibilità economica e finanziaria di un investimento, sia che si tratti di un investimento per ampliare un'attività o per costituirne una nuova;
- pianificare le strategie e determinare il piano operativo;
- definire un assetto organizzativo aziendale efficiente, chiaro e coerente con gli obiettivi.

1.1.1 Introduzione del Business Plan e primo riferimento legislativo

Il termine "Business Plan" è stato introdotto per la prima volta in Italia in seguito all'approvazione nel 1992 della legge 488/92², principalmente incentrata sulle agevolazioni finanziarie italiane.

Tale legge, il cui principale obiettivo preposto era il tentativo di soccorso all'industria meridionale, e nonostante una partenza alquanto stentata, è ad oggi il principale strumento di erogazione in Italia di contributi a fondo perso (ed ovvero una somma di denaro messa a disposizione dell'impresa a titolo definitivo, dal Ministero delle Attività Produttive, senza obbligo di restituzione).

La legge 488/92 è preposta al finanziamento di piani di spesa di importo medio-alto (valori intorno ai 500.000 euro), sviluppati su più anni. Per tale ragione la legge è stata ideata per privilegiare le aziende del settore produttivo, di servizio, edili, turistiche e commerciali volenterose di attuare programmi di investimento.

² La legge 488/92 verrà approfondita nel paragrafo 1.5

Affinché la richiesta di finanziamento da parte dell'imprenditore sia ritenuta accettabile, vi è necessità e obbligo che quest'ultimo, in collaborazione con il team manageriale, predisponga un Business Plan che sia correttamente munito delle descrizioni dettagliate del progetto di investimento, dell'impresa e del mercato di riferimento.

1.2 Scopo della redazione del Business Plan

Come già affermato in precedenza, il Business Plan si pone come obiettivo quello di valutare l'effettiva fattibilità economico-finanziaria del progetto o dell'idea imprenditoriale promossa dal team manageriale di una determinata impresa. Permetterà pertanto:

- al manager di controllare la convenienza dell'idea imprenditoriale (la funzione "interna" del Business Plan)
- una valutazione esterna del progetto effettuata da investitori esterni e eventuali stockholders circa l'erogazione di finanziamenti e contributi
- una stima valutativa del potenziale commerciale ed innovativo del progetto proposto da parte degli istituti ed enti promuoventi l'innovazione.

Diversamente da questi caratteri funzionali appena citati universalmente comuni a tutti i Business Plans redatti, le motivazioni che portano alla stesura di questi ultimi sono varie e molteplici e possono portare a forme diverse e discordi l'una dall'altra di Business Plan.

Di seguito sono riportati alcuni esempi.

1.2.1 Business Plan nel caso del lancio di una start-up

Il Business Plan redatto nel caso del lancio di una start-up è definibile come uno dei casi, se non il più diffuso, di utilizzo del piano d'impresa. In questa particolare fattispecie è necessaria la presenza di un piano di sviluppo pluriennale che sia onnicomprensivo di tutti gli aspetti interagenti e caratterizzanti la vita di una impresa.

La funzione interna del Business Plan in questo specifico caso serve a verificare in primis le potenzialità di successo dell'idea imprenditoriale, analizzando attentamente le attitudini personali e manageriali dell'imprenditore in questione e carpire le sue skills nella gestione dei rapporti interpersonali e nell'organizzazione delle risorse umane all'interna dell'impresa nascente.

Successivamente si passa alla stesura del vero e proprio Business Plan, il quale racchiuderà e comprenderà accuratamente tutte le informazioni necessarie e utili alla futura attività imprenditoriale, diventando così lo strumento principale di informativa esterna necessario per la rappresentanza dei fabbisogni finanziari e i margini di profitto attesi. Nonostante il Business Plan sia orientato al futuro, come già affermato precedentemente, quest'ultimo non può prescindere dal presente e dal passato storico aziendale. Proprio quest'ultimo aspetto caratterizza la principale debolezza di questo modello: l'assenza della sezione introduttiva del piano caratterizzata dall'analisi dei dati storici aziendali non permette di avere una visione prospettica e consultiva dell'attività.

Infine, il Business Plan, oltre a garantire un agevole controllo e monitoraggio dell'iniziativa, rappresenta lo strumento per eccellenza di comunicazione esterna per la ricerca di investitori esterni, soci, finanziatori e collaboratori.

1.2.2 Business Plan nel caso di impresa in espansione

Nel caso di un'impresa che desidera ampliare la propria attività, la redazione del Business Plan è fondamentale per definire le strategie, dimostrare la convenienza dell'idea imprenditoriale e, per raccogliere i fondi necessari al finanziamento dell'ampliamento dell'attività, per dialogare con l'investitore o la banca.

Purché l'attività esistente sia ben solida e redditizia, l'ottenimento di fondi e finanziamenti utili all'ampliamento dell'attività imprenditoriale esistente sarà, chiaramente, di gran lunga più agevole rispetto all'ottenimento di fondi per una start-up. E ciò avviene perché, nel caso di una impresa già esistente, il mercato di riferimento sarà già collaudato, gli imprenditori avranno già dimostrato in passato di essere in grado di condurre un'attività redditizia nel passato.

In definitiva, grazie all'esperienza pregressa del passato aziendale è possibile conoscere in profondità le dinamiche aziendali e i dati patrimoniali ed economici sufficienti a spiegare il trend di crescita e le potenzialità future del business, "eliminando" così il principale punto di debolezza del Business Plan nel lancio di una start-up.

1.2.3 Business Plan per l'acquisizione di una impresa esistente

Determinate operazioni di acquisizione di una impresa già esistente richiedono la stesura di Business Plan che si differenzino in modo più netto da tutti gli altri casi, poiché redatti in seguito ad operazioni "straordinarie" aziendali. In questa particolare fattispecie il documento è caratterizzato da una ridotta parte

previsionale e si basa fortemente su dati consuntivi certi e veritieri, ponendosi come principale obiettivo di evidenziare tutte le informazioni inerenti alla persona e alle skills e competenze del venditore.

Come prima informazione, viene inserita la modalità di cessione aziendale (affitto o acquisto) con i rispettivi punti di forza e di debolezza di ciascuna delle modalità.

Il Business Plan serve per verificare le potenzialità reali dell'impresa esistente di raggiungere gli obiettivi e i risultati che l'acquirente si prefigge, e proprio per questo, in questo caso, la parte più rilevante del Business Plan sarà quella che riguarda l'analisi delle dinamiche economiche, finanziarie e patrimoniali.³

Diversamente dai casi precedentemente citati, la presenza di una impresa già funzionante comporta, in fase di stesura del piano, una sostanziale considerazione di tutti gli elementi preesistenti inerenti all'impresa e l'inserimento di tutti gli interventi necessari di rettifica da attuare per diminuire ed eliminare le carenze della precedente gestione aziendale.

Anche in questo caso, considerando la necessità di capire quando investire, in cosa investire e come reperire le risorse necessarie, la stesura di un Business Plan rappresenta lo strumento più adeguato a valutare tutti gli aspetti precedentemente esposti.

1.2.4 Business Plan per analizzare le dinamiche di sviluppo

La redazione di un Business Plan può risultare estremamente utile anche nel caso di imprenditori che intendano analizzare e prevedere le dinamiche di sviluppo della propria azienda, evitando di prendere decisioni relative ad esempio a investimenti, processi produttivi, lavori di manutenzione straordinaria... che possano risultare dannosi per l'azienda stessa.

La stesura del Business Plan in queste particolari situazioni risulta particolarmente utile perché garantisce una perseverante programmazione degli obiettivi e delle linee guida dell'impresa, anticipando ed evitando eventuali periodi di crisi e simulando il risultato di un intervento correttivo.

Inoltre, essendo il Business Plan uno strumento di monitoraggio dell'andamento aziendale, risulta particolarmente utile la sua stesura specialmente nei casi di PMI⁴, tramite il quale è possibile compiere dettagliate operazioni di controllo e verifica.

³ Porro, 2012, "Il Business Plan", pag. 9-10.

⁴ Solitamente la stesura di un Business Plan per piccole e medie imprese operanti in un settore tradizionale e non necessitanti di finanziamenti segue uno schema semplificato, che permette di ignorare alcune sezioni progettate per testare la fattibilità di una nuova idea di business.

1.3 Funzione e destinatari del Business Plan

Le principali funzioni assolte dal Business Plan possono essere sinteticamente elencate in:

- analisi e comprensione dell'ambiente esterno ed interno di riferimento dell'impresa, con un particolare focus sullo studio del mercato, della concorrenza, delle strategie e del posizionamento competitivo
- definizione della mission e della vision imprenditoriale e degli obiettivi determinati perseguiti
- controllo dell'andamento imprenditoriale tramite tecniche di budgeting e analisi degli scostamenti⁵
- analisi della fattibilità finanziaria e dell'attrattività economica di un investimento, sia che si tratti di ampliamento di un'attività esistente, sia nel caso della nascita di una nuova iniziativa;
- accesso alle fonti di finanziamento
- determinazione dell'efficiente ed efficace assetto organizzativo aziendale con gli obiettivi prefissati
- efficace distribuzione e chiarificazione di ruoli e responsabilità del personale coinvolto nell'assetto aziendale
- pianificazione strategica, stesura e determinazione del piano operativo aziendale

Queste funzioni appena elencate possono essere a loro volta suddivise in due "macro-aree": una "interna" ed una "esterna".

1.3.1 Funzione interna

La funzione "interna" del Business Plan è una funzione di analisi e pianificazione, che permette una totale comprensione interna all'imprenditore degli aspetti caratterizzanti una nuova attività od un nuovo progetto ed un continuo strumento di supporto all'imprenditore.

È una funzione che consiste principalmente nel produrre e veicolare all'interno dell'azienda le informazioni che sono necessarie per guidare e supportare i processi decisionali dell'azienda.

Infatti, il Business Plan è senza dubbio uno strumento interno a totale supporto dell'imprenditore, utile a quest'ultimo per la comprensione e la razionalizzazione delle proprie idee, verificandone la fattibilità

⁵ Intesa come il confronto, che può essere effettuato a diversi livelli aziendali, tra i risultati effettivamente ottenuti da un'impresa e gli obiettivi che il management si era prefissato.

economico-finanziaria e valutando, inoltre, le possibilità dell'iniziativa di soddisfare le attese raggiungendo i risultati previsti (evitando così un'analisi degli scostamenti negativa).

Per un'azienda in fase di avvio è prioritario conoscere la valutazione delle possibilità di successo, dalla quali dedurre il tasso di rischio di investimento; d'altro canto, per un'azienda consolidata il Business Plan rappresenta lo strumento che traduce la visione imprenditoriale di lungo periodo nella guida per la gestione del business corrente.

Le informazioni contenute nel Business Plan rappresentano il piano economico-finanziario e forniscono un quadro predittivo completo del contesto aziendale: l'analisi del mercato e del posizionamento competitivo dell'azienda, le strategie ed i piani operativi (sono incluse le politiche di marketing, l'organizzazione interna, i piani di investimento, ...) forniscono all'imprenditore i mezzi per reagire rispetto agli stimoli del mercato esterno e per gestire l'azienda in modo razionale ed efficiente.

L'analisi dei flussi informativi elaborati periodicamente consente, inoltre, di monitorare le variabili economiche fondamentali per l'azienda e di presidiare il raggiungimento dei target economici insieme alla sostenibilità finanziaria. La preparazione del Business Plan identifica infatti anche tutte le risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi prefissati (risorse finanziarie, ma anche risorse umane, capacità produttiva, sviluppo prodotto, marketing, ...)

Se da un lato il management coinvolto nella redazione è ulteriormente spinto ad analizzare e studiare in dettaglio il core business dell'azienda e chiedersi se il Progetto scelto sia effettivamente realizzabile, dall'altra il fatto che tutti i Manager abbiano la stessa informazione sugli obiettivi, costringe la Direzione aziendale a conciliare la visione su punti di forza e debolezza e su minacce ed opportunità, ed a mettere in atto congiuntamente i piani di azione indispensabili al raggiungimento degli obiettivi.

1.3.2 Funzione esterna

La cosiddetta funzione "esterna" del Business Plan, d'altro canto, si sostanzia in una funzione di comunicazione del piano/progetto/idea imprenditoriale, con l'obiettivo di esporlo/a e descriverlo/a a potenziali soci, investitori privati, finanziatori esterni, istituti di credito o organismi istituzionali pubblici.

Questi referenti, attraverso il Business Plan, devono essere in grado di valutare, in maniera compiuta e completa il progetto imprenditoriale e la rispettiva "credibilità" imprenditoriale per orientare in modo consapevole le proprie scelte e decidere se investire o meno nel progetto proposto.

Il modello di piano e l'informazione che deve essere contenuta nel Business Plan verso l'esterno, varia in funzione dei soggetti di destinazione, e sono spesso questi ultimi che impongono o suggeriscono la forma del documento ed i contenuti che vogliono ricevere.

Ad esempio, nel caso delle Amministrazioni Pubbliche, le normative che prevedono l'erogazione di contributi si basano su modelli di redazione specifici ed è necessario comprendere a fondo le indicazioni della norma per procedere ad una compilazione più mirata possibile. In tal caso lo schema è guidato, sia per la parte descrittiva sia per quella finanziaria e può anche essere necessario utilizzare un software definito (legge 488/92, che ormai rappresenta lo schema italiano di Business Plan con destinatari anche diversi dalla Pubblica Amministrazione).

Oltre alla richiesta di contributi, le aziende possono partecipare a gare o bandi per la realizzazione di opere (i cosiddetti "Project Financing"). In tal caso l'azienda dovrà fornire anche informazioni in merito a come pensa di affrontare situazioni di eventuale difficoltà finanziaria, al fine di non mettere a rischio la conclusione del progetto.

Nel caso di richieste ad Istituti di Credito (istituti bancari), l'interesse principale è incentrato sulla comprensione di come e quando il capitale prestato potrà essere restituito e sul fornire garanzie per coprire eventuali perdite rispetto al prestito. Per questo motivo le banche sono state storicamente sempre interessate soprattutto a documenti come il bilancio ed il rendiconto finanziario. Ora questa tendenza è in evoluzione ed anche gli istituti di credito sono interessati alla capacità dell'azienda di agire sulla strategia aziendale per superare eventuali battute d'arresto. In tal senso, anche se il Business Plan può non essere espressamente richiesto, può diventare un'arma importante per raccontare la prospettiva dell'azienda e per apparire più competitivi rispetto ad eventuali concorrenti nella ricerca di prestiti.

Le aziende possono rivolgersi agli istituti di credito anche per realizzare piani di consolidamento o di ristrutturazioni finanziarie. In tal caso saranno richiesti documenti aggiuntivi come relazioni notarili, stima dei beni, piani di ammortamento dei mutui/finanziamenti, situazioni aggiornate dello stato debitorio ...

Il Business Plan può essere indispensabile anche in caso di Alleanze Strategiche. La sempre crescente competitività sul mercato spinge le aziende a costruire alleanze per costruire e promuovere insieme nuovi prodotti, riservarsi spazio in nuovi settori di mercato e sfruttare le economie di scala. Trattandosi di alleanze molto spesso a lungo termine, è indispensabile analizzare il Business Plan, prima di concordare e stilare l'accordo di relazione.

Anche per le Fusioni ed Acquisizioni il Business Plan è uno strumento indispensabile, ed è ormai diventato lo strumento primario per selezionare le aziende candidate all'operazione.

Nel caso delle Start-up, la condivisione del Business Plan è anche uno strumento per farsi conoscere sul mercato ed accrescere la propria reputazione per conquistare i clienti e stringere relazioni di partnership.

I lettori più attenti e critici sono però i Venture Capitalist, che sono investitori di capitale ad alto rischio e dispongono spesso di poche informazioni rispetto al contesto del progetto. Oltre a richiedere informazioni sul contenuto del progetto, sulla redditività finanziaria e sulla data ritorno in investimento, i Venture Capitalist in generale richiedono tutte le informazioni che consentono di mettere a confronto l'impegno che dovrebbero assumere rispetto al rischio che prendono. Informazioni come analisi di dettaglio della società e del mercato, previsioni, management e capitale umano, sono parte fondamentale del documento da fornire.

Il Business Plan è il primo documento che gli investitori leggono e per questo deve essere considerato come l'opportunità per convincere che il progetto presentato è particolarmente meritevole di attenzione.

1.3.3 Destinatari del Business Plan

In sintesi, così come le funzioni del Business Plan sono molteplici e diverse l'una dall'altra in base alle finalità perseguite dal piano, anche i destinatari del Business Plan sono svariati e con dissimili responsabilità gli uni dagli altri.

In particolare, i soggetti destinatari del Business Plan possono essere raccolti in macrocategorie:⁶

- *l'imprenditore, che viene inteso sia come la singola persona fisica proponente e capo del progetto sia come compagine di soci*
- *il team manageriale dell'azienda, intesi come i colleghi e collaboratori dell'imprenditore con compiti di gestione e controllo*
- *i potenziali futuri soci, il cui ammontare può variare in base alla compagine sociale originaria. Infatti, i soggetti tenuti a sottoscrivere una quota o un aumento del capitale sociale o a confermare la loro intenzione di sostenere lo sviluppo societario, desiderano essere messi al corrente delle stime di redditività e del rischio sottostante il progetto, in base al capitale da loro investito*

⁶ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, "Linee Guida alla Redazione del Business Plan", pag.14

- *i soggetti finanziatori privati, quali le banche, gli istituti di credito, le finanziarie di private equity e venture capital;*
- *le istituzioni pubbliche volte ad erogare e concedere contributi a fondo perduto o a tasso agevolato*

1.4 Quadro legislativo inerente alla stesura del Business Plan

All'interno della normativa italiana, il Business Plan appare all'interno di leggi e decreti che trattano il tema dei finanziamenti agevolati alle imprese. La legge 488/92 ne è uno dei riferimenti principali, ma ve ne sono molti altri apparsi nel corso degli anni, inclusi provvedimenti emanati dalle Regioni.

La stessa Unione Europea si è fatta promotrice dell'utilizzo del Piano di Impresa come metodologia di analisi e previsione, in particolar modo in caso di valutazioni finanziarie che utilizzano fondi pubblici.

In tal senso il Business Plan non solo deve essere prodotto in quanto richiesto dalla legge, ma deve rispettare una struttura che varia in funzione dell'obiettivo per il quale viene costruito e che deve contenere tutte le informazioni necessarie alla verifica della correttezza e fattibilità dell'iniziativa proposta.

Sulla base del Business Plan presentato, gli enti di verifica preposti procedono alla valutazione e all'eventuale accettazione della richiesta.

La legge 488/92 è il principale strumento italiano per l'erogazione dei contributi alle imprese e ne possono beneficiare le imprese che operano nei settori di industria, artigianato, servizi, turismo e commercio. È stata pensata per le aziende che devono attuare programmi di investimento che richiedono finanziamenti in generale medio-alti e distribuiti su più anni e che dovranno predisporre un Business Plan che descriva in dettaglio l'impresa, l'investimento ed il mercato. I finanziamenti richiesti possono essere in parte a fondo perduto (ovvero somme che il Ministero delle Attività mette a disposizione a titolo definitivo senza obbligo di restituzione) e in parte come finanziamento agevolato (inteso come contributo per il quale l'onere finanziario per l'ottenimento del finanziamento è ridotto)

La legge 488/92 opera con il meccanismo del bando con frequenza all'incirca annuale. È strutturata per finanziare piani di investimento pluriennali e si applica ad investimenti da effettuare (quindi solo futuri). L'azienda deve pianificare tutti gli investimenti e descriverne i benefici attesi. Le spese finanziarie coperte dalla legge sono tutti gli investimenti in beni durevoli, materiali ed immateriali. Non sono invece comprese dal finanziamento le spese correnti, le spese di esercizio e le spese gestionali.

I programmi che possono trarre beneficio delle agevolazioni della Legge 488/92 sono programmi di:

- Nuovo impianto
- Ampliamento
- Ammodernamento
- Ristrutturazione
- Riconversione
- Riattivazione
- Trasferimento di impianti produttivi esistenti

Sono le banche che, per conto del Ministero delle Attività Produttive, valutano le domande di contributo. I criteri principali di valutazione sono:

- L'innovatività dell'investimento
- Le eventuali preferenze regionali (ad esempio il Sud Italia ha un canale privilegiato di accesso)
- La percentuale di contributo richiesto

Per consentire la corretta valutazione e l'eventuale accettazione della proposta il Business Plan, deve evidenziare in particolare:

- La validità tecnico, economica e finanziaria del progetto
- La redditività del progetto e le prospettive di mercato
- Il piano finanziario per la copertura dei fabbisogni derivanti dagli investimenti
- Il piano di investimenti
- Il rapporto tra mezzi propri e mezzi di terzi (specificatamente al progetto)

Anche nel caso di finanziamento agevolato il Business Plan deve contenere una parte descrittiva riguardante l'azienda, l'iniziativa, l'unità produttiva, il mercato, i clienti potenziali ed una parte analitico-numerica contenente i prospetti di Conto Economico, Stato Patrimoniale e flussi finanziari.

La struttura del Business Plan richiesta dalla 488/92 è la seguente:

- Parte descrittiva, che deve contenere gli elementi essenziali alla comprensione dell'iniziativa e dell'azienda (impresa, sintesi iniziativa, prodotto/servizio, mercato e concorrenza, organizzazione dei fattori produttivi, prestazioni ambientali, risorse finanziarie, strategie commerciali)
- Esposizione analitica e numerica delle proiezioni economico e finanziarie annuali dell'impresa conseguenti dal programma, ed in particolare:

- Business plan commerciale: quanto si vende e quali costi sono sostenuti
 - Business Plan di produzione ed acquisti: quanto si compra e quanto si produce
 - Business Plan dei costi di struttura: qual è l'incidenza dei costi di struttura
 - Business Plan finanziario: come finanziare e con che costi
- Stato Patrimoniale e Conto Economico previsionale

1.5 Principi di redazione del Business Plan

Per poter essere ritenuto un documento affidabile e veritiero, il Business Plan necessita di rispondere e sottostare a determinati standard minimi “qualitativi” e “quantitativi” richiesti, quali ad esempio requisiti di coerenza e affidabilità che quest'ultimo deve necessariamente possedere.

Oltre alle appena citate caratteristiche in termini di coerenza e attendibilità di cui un Business Plan deve essere obbligatoriamente munito, deve essere garantita la rispondenza a determinati standard di carattere generale in fase di stesura, riferibili a:⁷

- *impostazione;*
- *forma;*
- *risorse richieste per la predisposizione del documento.*

Soffermandosi in prima battuta sull'aspetto dell'impostazione, si può tranquillamente affermare che il Business Plan risulta essere uno strumento chiaro ed efficace qualora sia influenzato dall'ambiente “esterno” ed “interno” aziendale, con una conseguente personalizzazione dei propri contenuti in funzione della natura del progetto presentato e delle caratteristiche del destinatario.

Il piano deve essere quindi contestualizzato, adattato ed influenzato alla e dalla realtà aziendale cui il documento fa riferimento, sia basandosi sulla tipologia di attività svolta, sia in base alla tipologia di progetto oggetto del piano (chiaramente, come già affermato in precedenza, le idee imprenditoriali approvate dal team manageriale avranno outcomes diametralmente opposti sulla strategie e sulle scelte, rispettivamente se i progetti saranno basati sul lancio di nuovi prodotti o se invece prevederanno ad esempio innovazioni di processo). È quindi responsabilità di chi predispose il piano preoccuparsi di adattare i contenuti alla specifica realtà rappresentata.

⁷ Made in Lombardy, “Guida alla redazione del Business Plan”, pag.3

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

Riguardo la forma del piano in fase di stesura, si ritiene valido ed efficace un Business Plan che sia redatto:

- in maniera chiara e concisa, in cui il numero dipenda dal fabbisogno informativo richiesto dal destinatario (che a sua volta dipende dalla complessità, dall'innovatività, dalla durata e dal livello di rischio del piano aziendale)
- avvalendosi del supporto di tabelle e tavole illustrative correttamente riportate nell'indice generale degli argomenti trattati
- specificando pedissequamente la fonte dei dati riportati al suo interno
- con una sintesi in apertura, denominata "Executive Summary", dei contenuti del piano
- comprendendo un orizzonte temporale di medio-lunga durata (generalmente cinque anni)
- illustrando le previsioni economico-finanziarie facendo ricorso ai prospetti in uso nella comunità finanziaria

Infine, riguardo i caratteri relativi alle risorse necessarie per la stesura di un Business Plan, si ritiene necessario che la formazione del piano non sia affidata esclusivamente all'imprenditore o all'organo di governo, né, d'altra parte, esclusivamente a consulenti esterni: è richiesta quindi una necessaria collaborazione tra le parti sia nella formazione del piano che nelle richieste delle risorse necessarie per la stesura di quest'ultimo.

In fase di redazione, il Business Plan deve inoltre rispondere a determinati principi generali, i quali sono qui di seguito riportati:

- principio di chiarezza;
- principio di completezza;
- principi di affidabilità ed attendibilità;
- principio di neutralità;
- principio di trasparenza;
- principio di prudenza.

1.5.1 Principio di chiarezza

Il rispetto di questo principio comporta una totale chiarezza e comprensibilità del piano da parte del destinatario, inteso come *semplicità di lettura e decifrabilità*; consente perciò, al destinatario del Business Plan, di comprendere immediatamente l'idea imprenditoriale, quali siano gli obiettivi conseguenti, con quali strumenti e soluzioni si intende realizzarla e con quali risorse si vuole sostenerla.

In caso di azienda già esistente, il Business Plan deve contenere una sintetica, ma veritiera descrizione dell'azienda, soffermandosi non solo sulle origini e sulla successiva evoluzione aziendale, ma comprendendo anche eventuali nuove idee imprenditoriali adottate nella vita aziendale ed i fatti ritenuti di massima rilevanza dell'ultimo quinquennio.

In caso di azienda da costituire, la descrizione relativa alle caratteristiche aziendali sarà chiaramente più sintetica e non comprenderà un focus sul passato storico aziendale. In entrambi i casi, è necessario allegare al piano lo statuto sociale vigente.

1.5.2 Principio di completezza

Il principio di completezza, necessario per la corretta ed efficace redazione di un Business Plan, *implica l'inclusione di ogni informazione ritenuta rilevante per l'effettiva e consapevole comprensione del progetto cui il documento previsionale si riferisce.*

Tale principio deve essere, in ogni caso, unito e coordinato con il principio della chiarezza precedentemente analizzato, con l'obiettivo di raggiungere una stesura finale del documento in cui gli argomenti trattati si fondino sui concetti di ordine ed armonia informativa. Pertanto, la ricerca della completezza non può sostanzarsi nel raggiungimento di una ridondanza informativa, che sia contraria alle esigenze di ordine concettuale, sintesi e determinatezza soddisfatte dal principio della chiarezza.

Il principio della completezza deve trovare applicazione secondo due principi, distinti e complementari tra loro:

- completezza sostanziale
- completezza formale

Il concetto di “completezza sostanziale” implica che l'analisi del progetto ipotizzato non potrà essere limitata agli elementi propri e caratterizzanti l'iniziativa stessa, ma dovrà anche identificare e, dove possibile, studiare le interferenze di queste con l'organizzazione aziendale in cui s'inserisce, nel suo complesso.

È quindi nodale che, nel rispetto del principio di completezza, il Business Plan:

- si soffermi sullo studio e l'analisi a 360 gradi dell'idea imprenditoriale scelta, con riferimento a tutte le aree aziendali proprie dell'evento economico organizzato

- identifichi puntualmente le interferenze significative dell'evento economico ipotizzato con il resto dell'organizzazione aziendale in cui esso si sviluppa;
- analizzi le eventuali conseguenze di tali interferenze sul complesso aziendale, valutandone la compatibilità

D'altro canto, il principio della “completezza formale” implica la necessaria presenza dei contenuti documentali ritenuti imprescindibili, quali:⁸

- *la descrizione del progetto imprenditoriale, nei suoi contenuti e nelle sue modalità di sviluppo temporale;*
- *la descrizione del prodotto o servizio offerto;*
- *la storia dell'azienda;*
- *l'analisi della storia dei soci, del team manageriale (top e middle management) e degli amministratori;*
- *l'analisi della struttura organizzativa aziendale, tramite l'utilizzo esemplificativo di organigrammi o tavole illustrative;*
- *l'analisi degli aspetti amministrativi, delle risorse umane e della logistica aziendale;*
- *l'analisi di mercato e delle scelte di marketing;*
- *il piano delle vendite del prodotto o servizio;*
- *il piano degli investimenti e le relative risorse;*
- *l'analisi del know-how e delle licenze d'uso;*
- *la descrizione del ciclo produttivo*
- *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;*
- *gli allegati.*

⁸ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, “Linee Guida alla Redazione del Business Plan”, pag.17

1.5.3 Principi di affidabilità ed attendibilità

Tra i principi di redazione da rispettare per un corretto ed adeguato Business Plan, sono senza dubbio di cruciale rilevanza il principio di affidabilità ed attendibilità.

L'affidabilità, intesa come la capacità di rispettare le specifiche tecniche di funzionamento nel tempo, attiene al processo di raccolta dati e alla loro successiva elaborazione.

Pertanto, purché un Business Plan sia ritenuto adeguato vi è necessità che le assunzioni, le modalità ed i successivi procedimenti, tramite i quali avvengono le formulazioni delle proiezioni e la derivazione delle conclusioni finali, siano decisamente affidabili.

Una procedura affidabile per essere ritenuta tale deve prevedere una documentazione impeccabile della raccolta dati, una successiva coerente e sistematica elaborazione dei dati ed infine una loro controllabile analisi.

In definitiva, il Business plan soddisfa il requisito dell'affidabilità in presenza delle seguenti condizioni:

- quando è presente l'indicazione di tutte le variabili di input e di output alla base del suo sviluppo;
- quando è presente l'esplicitazione delle modalità di costruzione dei modelli per la formulazione delle proiezioni;
- se vi è la dichiarazione delle assunzioni e delle ipotesi sottostanti allo sviluppo delle proiezioni;
- in presenza della rappresentazione delle fonti dei dati alla base delle proiezioni.

D'altro canto, l'attendibilità del business plan si risolve nel giudizio mediato derivante dal confronto e dalla verifica tra le simulazioni dinamiche proposte dal piano, i riscontri logico-quantitativi effettuabili sui singoli elementi del piano o rappresentazioni globali dello stesso. Pertanto, il business plan è attendibile quando il suo contenuto e i singoli elementi costitutivi risultano compatibili, coerenti e ragionevoli.⁹

1.5.4 Principio di neutralità

Il rispetto di questo principio implica che la redazione del Business Plan, a contenuto previsionale, debba essere influenzata da fini non dichiarati che il redattore e/o il committente intendono perseguire.

⁹ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, "Linee guida alla redazione del Business Plan", pag.18

Il principio che deve guidare colui che elabora e redige il Business Plan è quello di raggiungere un risultato che consenta di informare, in modo più equilibrato e ponderato possibile, riguardo l'evoluzione della situazione aziendale nel suo complesso e nelle varie aree che la compongono, al fine di condurre l'azienda da un determinato punto di partenza ad un nuovo prestabilito punto di equilibrio.

1.5.5 Principio di trasparenza

Il Business Plan deve rispondere anche al principio di trasparenza, il quale si lega strettamente a quelli precedentemente delineati di chiarezza e di affidabilità.

Il principio di trasparenza nel Business Plan è rispettato quando è possibile percorrere a ritroso ogni elaborazione del piano nel suo complesso, dal risultato di sintesi al singolo elemento di analisi.

Il rispetto del principio implica, inoltre, che sia facilmente identificabile la fonte di ciascun dato elementare presente e citato all'interno del documento.

Le informazioni fornite al lettore del Business Plan dovranno avere un equilibrato livello di dettaglio, al fine di offrire tutti i dati necessari per la sua comprensione, senza inutili prolissità.

1.5.6 Principio di prudenza

Per ultimo, il rispetto del principio di prudenza implica che le ipotesi sottostanti alla suddetta redazione debbano rappresentare gli scenari più probabili alla data di redazione del piano pluriennale.

In caso di due o più scenari alternativi di pari probabilità di realizzazione, è necessario adottare quello che fornisce, in termini economici, minori ricavi e/o maggiori costi ovvero, in termini finanziari, una maggiore esposizione debitoria e tributaria.

Il principio di prudenza comporta la presenza di valutazioni ragionevoli e spiegazioni adeguate sui criteri adottati.

CAPITOLO 2 – COMPOSIZIONE E CONTENUTO DEL BUSINESS PLAN

2.1 Suddivisione interna del Business Plan

La struttura del Business Plan può variare da azienda ad azienda, in funzione degli obiettivi prefissati ed in base anche allo stato dell'azienda che lo realizza. Nonostante ciò, come abbiamo visto, esiste un elenco di contenuti che debbono necessariamente essere presenti all'interno del documento, così come una struttura che viene convenzionalmente adottata durante il processo di stesura e redazione del piano.

Tale struttura prevede di iniziare la stesura con un quadro riassuntivo iniziale completo, denominato "Executive Summary", che sia di semplice e rapida lettura per i destinatari del piano e che rispetti le esigenze di confidenzialità richieste, comunicando i contenuti necessari senza mettere a rischio la sensibilità dell'informazione (chiaramente, maggiori saranno i dettagli inseriti al suo interno, maggiore sarà il rischio di divulgare, anche internamente, informazioni sensibili).

Il Business Plan deve inoltre rispettare principi di fiducia, (in particolare quando è rivolto anche ad interlocutori esterni), di accuratezza sia per le stime sia per le valutazioni necessarie e deve fornire una visione di insieme rappresentativa della situazione e degli obiettivi prefissati. È anche importante presentare i contenuti in una sequenza che tenga conto della priorità di lettura.

Una volta terminato l'Executive Summary, il Business Plan si divide in due macro-componenti:

- una parte o sezione qualitativa che descrive e spiega l'idea imprenditoriale che si vuole realizzare;
- una parte o sezione quantitativa numerica che spiega come l'idea è realizzabile e la sua convenienza e sostenibilità economico-finanziaria.

La parte qualitativa ha l'obiettivo di descrivere il contesto nel quale funziona ed agisce l'azienda e quindi gli ambienti esterno ed interno entro i quali si sviluppano le analisi aziendali. Fornisce una puntuale spiegazione alle assunzioni ed ai "numeri" che sono rappresentati nella parte quantitativa. Oltre, quindi, ad essere una spiegazione necessaria per rappresentare in modo esaustivo l'idea imprenditoriale, la sezione descrittiva è identificabile anche come il "biglietto da visita" del progetto, dando la possibilità agli investitori di entrare nel progetto, per conoscerlo ed eventualmente per crederci.

In generale si inizia quindi con una descrizione del business, della vision e degli obiettivi aziendali, e quindi dei risultati attesi dalla realizzazione del progetto. Si passa quindi ad esporre la storia dell'azienda, soffermandosi sul mercato di riferimento descrivendone le opportunità e le minacce, le possibilità di sviluppo, la concorrenza e analizzando eventuali barriere all'ingresso esistenti. Si descrivono quindi i

prodotti ed i servizi. A seguito di questa approfondita analisi del contesto e dopo avere delineato il progetto imprenditoriale, si passa alla descrizione delle opzioni strategiche per l'azienda.

La seconda parte del piano consiste nello studiare come portare a termine quanto stabilito. Ciò comporta realizzare un piano operativo preciso che comprenda le operazioni quotidiane e le attività con le relative tempistiche per raggiungere gli obiettivi. Si passa quindi alla redazione dei modelli economici – finanziari dando visibilità sia ai contenuti sia alle modalità di calcolo utilizzate.

Sono in tale sede particolarmente importanti le ipotesi e le assunzioni che sono alla base dei calcoli e tutti gli elementi che consentano di capire perché si sono usati alcuni valori ed alcune metodologie di calcolo. Il lettore deve leggere e comprendere gli schemi e poter valutare la bontà ed affidabilità dei risultati ottenuti.

La parte quantitativa spiega infatti numericamente come e perché l'idea è realizzabile, e perché è economicamente equilibrata e redditizia. È in tale sezione che si dimostra al lettore e quindi anche al finanziatore che:

- il progetto è economicamente conveniente (ricavi vs costi e reddito nel tempo) nella sezione del conto economico previsionale;
- il progetto è finanziariamente fattibile nella sezione dello stato patrimoniale previsionale.

A seguire si passa alla valutazione delle opzioni strategiche, servendosi anche di simulazioni che consentano di verificare gli effetti delle azioni che si stanno prendendo in considerazione (da un punto di vista sia economico che finanziario) e quindi identificare eventuali modifiche, correzioni o nuove azioni. Nel caso in cui si sia deciso di fare affidamento a finanziamenti è anche opportuno realizzare un'analisi del rischio.

I paragrafi seguenti contengono una descrizione dettagliata delle varie sezioni riassunte.

2.2 Struttura della sezione descrittiva

2.2.1 Executive Summary Business Plan

Come anticipato, l'obiettivo di questo capitolo è quello di fornire un riassunto di tutte le componenti essenziali del piano, producendo una visione sintetica dalla quale il lettore possa costruirsi un'idea efficace e completa del progetto. L'Executive Summary ha in generale una lunghezza di 2 o 3 pagine e può, talvolta, anche rappresentare l'unica sezione a “raggiungere” e ad essere letta da coloro che vogliono decidere se

affrontare il progetto o meno (spesso si può trattare di investitori che analizzano molti progetti e che spesso decidono quali mantenere sulla base proprio dell'Executive Summary).

È quindi determinante che l'idea imprenditoriale sia abilmente valorizzata e che vengano messe in risalto le caratteristiche che la rendono attraente.

Nel redigere il sommario è pertanto necessario che siano tenute in considerazione le seguenti assunzioni:

- l'ordine con cui gli argomenti vengono esposti deve essere lo stesso sia nell'Executive Summary che nel Business Plan e deve risultare logico e semplice da seguire;
- il corpo del piano deve essere sufficientemente dettagliato ma non deve portare il lettore a perdere il filo conduttore dello stesso; per questo motivo le informazioni che potrebbero distrarre i destinatari del piano o che interessano solo i più scrupolosi devono essere riportate in adeguate appendici;
- si possono riportare delle cifre significative nella sintesi e, molto spesso, è più efficace costruire delle semplici e intuitive tabelle, provvedendo ad introdurle opportunamente, piuttosto che inserirle nel corpo dell'Executive Summary.

2.2.1.1 Centralità dell'Executive Summary Business Plan

Proprio perché L'Executive Summary è il biglietto da visita dell'idea, lo si considera come il cuore del documento e spesso si consiglia addirittura di procedere con la sua stesura prima di passare alla stesura del documento in modo da usarlo come guida per il resto dello svolgimento.

La sintesi, essendo comprensiva di tutti gli elementi fondamentali del business plan, pur non potendo entrare eccessivamente nei dettagli e senza divulgare elementi confidenziali, è una sezione abbastanza complessa del piano.

Deve, senza alcun dubbio, contenere le informazioni fondamentali riguardo:

- l'impresa ed i suoi fondatori: nascita, settore di riferimento e strategie adottate;
- la descrizione accurata dell'imprenditore e dei suoi collaboratori chiave, e degli obiettivi economici e sociali che l'impresa si pone;
- delle opportunità del mercato: concorrenza, descrizione delle quote, tasso di crescita, barriere all'ingresso e all'uscita, analisi dei clienti;
- della strategia del progetto e degli obiettivi attesi;

- dei prodotti/servizi offerti e della tecnologia aziendale: quali sono gli elementi distintivi, quali tecnologie sono utilizzate, qual è il patrimonio intangibile sul quale l'impresa può contare;
- delle proiezioni finanziarie e del piano operativo adottato: quali proiezioni si pone l'azienda in un orizzonte temporale di 2-3 anni;
- dell'eventuale proposta di finanziamento per il progetto imprenditoriale: entità, modalità di utilizzo, vantaggi per il finanziatore (ipotesi di remunerazione del capitale, altri vantaggi, etc);

Inoltre, è importante tenere presente che:

- l'ordine degli argomenti dell'Executive Summary deve essere lo stesso che sarà poi seguito nel Business Plan;
- si deve seguire un flusso logico e sufficientemente semplice in modo da consentire al lettore una comprensione reale e rapida;
- si possono riportare anche dei numeri di sintesi e si può privilegiare l'utilizzo di tabelle e grafici in quanto di più immediata comprensione.

2.2.2 Analisi dell'impresa

Il primo tema che affrontato nella parte qualitativa è quello della descrizione dell'azienda nel suo complesso, presentazione fondamentale considerando che i lettori sono spesso finanziatori e soggetti esterni all'azienda ed all'organizzazione aziendale. È infatti destinata a soggetti che pongono proprio sull'azienda le basi per la sostenibilità e stabilità del piano futuro.

Si tratta di una specie di “carta d'identità” dell'azienda che deve contenere tutti i dati essenziali “personali” (ragione sociale, indirizzo e sedi, brevetti, etc etc) e la descrizione e valutazione del suo business nel contesto di riferimento.

Gli elementi essenziali da includere sono i seguenti:

- forma giuridica;
- cenni storici: anni di presenza sul mercato, precedenti proprietari (se ci sono), successi aziendali, fallimenti e “lezioni imparate” da essi, reputazione dell'azienda sul mercato, vendite e utili raggiunti recentemente, numero di dipendenti.

- modalità di analisi e di affronto di problemi sorti nel passato storico aziendale: approccio positivo o negativo dell'azienda in tali evenienze;
- punti di forza e fattori critici di successo per un'azienda: questi fattori vengono spesso analizzati tramite analisi SWOT, tabelle grafiche che permettono di identificare i principali fattori critici aziendali;
- sfide significative per l'azienda nel prossimo futuro: relazione tra nuove risorse utilizzate dall'azienda ed eventuali richieste di finanziamento;
- proiezioni aziendali nel lungo termine: quali sono gli obiettivi aziendali per il futuro a lungo termine dell'azienda? Sarà un periodo di crescita? Se è così, quale sarà il tasso di crescita in termini di fatturato, margini, utili?



Figura 2.1: Analisi SWOT

2.2.3 Descrizione del management e del team imprenditoriale

Un buon prodotto/servizio può sicuramente essere una chiave di successo per l'impresa, ma qualunque organizzazione imprenditoriale (al di là del proprio settore di appartenenza) non può che ammettere che, in ogni contesto, sono le risorse umane ad essere un elemento critico di successo per un'organizzazione. Sono molte le storie di prodotti di successo che non sono riusciti a sfondare sul mercato, solitamente per colpa di un management non rivelatosi all'altezza, così come sono numerosi gli esempi di prodotti che sono riusciti ad emergere superando gli ostacoli grazie alla competenza ed alla visione dei manager.

La valutazione del management da parte di un potenziale investitore e del lettore del business plan è sensibile e complessa.

In generale è nodale indicare e descrivere quali sono i manager di riferimento che compongono il team imprenditoriale, quali sono i loro compiti e la loro esperienza e competenza, quali sono gli incarichi a loro assegnati, in quali rapporti lavorativi sono con gli altri managers e dirigenti (diventa molto importante conoscere i rapporti di forza, i conflitti e le sinergie) ed in particolare quale può essere il valore aggiunto che il manager può apportare al progetto.

Così come le altre sezioni del Business Plan, anche la descrizione del team imprenditoriale può essere personalizzata in funzione degli obiettivi specifici prefissati dall'azienda, ma in ogni caso la struttura generale è comune.

Si inizia con una breve definizione dell'organizzazione, della struttura e delle funzioni del management, concentrandosi su quelle più rilevanti e sensibili rispetto agli obiettivi del progetto.

Si inizia elencando tutte le funzioni per area di attività (produzione, logistica, vendite e marketing, ricerca e sviluppo, comunicazione e rapporto con le istituzioni, amministrazione e controllo, finance, risorse umane, etc etc), indicandone gli obiettivi, i responsabili e le figure di maggior rilievo, e basandosi sulle esperienze e competenze delle varie figure, si identificano le ragioni alla base delle scelte organizzative. L'obiettivo di questa sezione è proprio quello di indicare quali siano i ruoli chiave per il progetto e per l'impresa, perché sono stati scelti e quali sono gli assetti organizzativi che si ritiene possano consentire il raggiungimento degli obiettivi.

È importante presentare le persone che occupano i ruoli apicali e di rilievo, anche allegando i loro Curricula Vitae, con indicazioni dei titoli di studio, delle esperienze precedenti, dei successi conseguiti, della loro conoscenza ed affinità con il business e con il progetto dell'azienda e così via. Di norma, si aggiunge anche una presentazione della proprietà, con gli azionisti e/o partecipanti più rilevanti.

Può essere utile, in particolare nel caso di realtà molto strutturate ed estese, aggiungere al Business Plan un organigramma, che consenta di valutare come sono collegate le varie funzioni, quali siano i loro rapporti gerarchici, e quali siano le connessioni con l'obiettivo di creare una visione chiara, coerente e completa dell'organizzazione dell'impresa.

2.2.4 Analisi del mercato di sbocco (e dei rispettivi settori e sottosettori di riferimento) e dei mercati di approvvigionamento dell'impresa

Il mercato di sbocco di un'azienda o di un progetto di un'azienda è costituito dal destinatario finale del prodotto ed ovvero dal consumatore.

Lo sviluppo dell'analisi del mercato è un elemento indispensabile per capire quali siano le prospettive di adozione e successo di un prodotto/servizio; si correla direttamente al modello di posizionamento del prodotto/servizio sul mercato e quindi alla definizione del marketing mix più adatto (Product, Price, Place, promotion, e quindi il modello delle 4 P). Tale studio si realizza partendo dall'analisi dei segmenti di mercato e quindi dall'analisi di dettaglio della domanda (analisi quantitativa e qualitativa) associata ad ogni segmento (qual è il "bisogno" del mercato e con quale offerta si può indirizzare).

La segmentazione del mercato (e quindi non solo l'identificazione delle categorie, ma in particolare l'identificazione di quali sono i fattori che influenzano maggiormente la domanda ed il comportamento di acquisto dei clienti) può variare in funzione del mercato di un'azienda.

Per i mercati dei beni di consumo, ad esempio, la segmentazione si basa sulle seguenti variabili:

- sociodemografica (con caratteri quali età, sesso, reddito, educazione, classe socioprofessionale, composizione del nucleo familiare, localizzazione geografica)
- psico-grafica (valori, attività, interessi, opinioni, stili di vita, ...)
- vantaggi perseguiti (qual è il valore aggiunto o semplicemente il valore che il cliente riconosce al prodotto/servizio e quindi quali sono gli elementi distintivi che possono rappresentare un valore significativo)
- comportamentale (acquisto regolare o occasionale, modalità e frequenza di utilizzo, sensibilità al marketing /campagne/pubblicità...)

Per il mercato industriale (considerando le vendite tra aziende, il mercato B2B) si fa invece tipicamente riferimento alle seguenti variabili:

- demografica (suddivisione delle aziende in base alla dimensione, alla classificazione industriale, tipologia di attività, localizzazione geografica, ...)
- vantaggi perseguiti (quali sono ad esempio gli elementi distintivi della catena produttiva)
- comportamentali (struttura decisionale delle aziende target e modalità di acquisto)
- rischio commerciale (posizione creditizia dell'azienda, abitudini di pagamento, solvibilità, ...)

L'analisi del mercato e della domanda devono prevedere anche valutazioni quantitative indirizzate a fornire le dimensioni e le prospettive di sviluppo del mercato o dei segmenti di mercato nei quali l'azienda opera attraverso un'analisi del tasso di crescita, dei fattori determinanti della crescita, della stagionalità e ciclicità del mercato. Nel caso in cui vengano svolte, si possono anche allegare analisi di mercato dettagliate.

La scomposizione del mercato di riferimento in segmenti consente di realizzare azioni mirate ad un particolare segmento per un particolare prodotto e quindi di agire in modo da avere un'azione commerciale efficiente ed efficace.

Un Business Plan che segue la segmentazione del mercato è non solo molto più credibile, ma riesce a collegare in modo specifico il bisogno all'offerta e quindi al marketing mix adatto (il documento che affronta questo tema è il piano di marketing).

Oltre ad analizzare il mercato e quindi la domanda è importante studiare anche il settore di appartenenza dell'azienda, ed ovvero del gruppo di imprese che svolgono la stessa attività nello stesso ambito geografico.

L'analisi del settore è importante perché consente di:

- conoscere e comprendere l'offerta;
- osservare i concorrenti esistenti e potenziali;
- identificare i canali di distribuzione, approvvigionamenti e vendita;
- conoscere il comportamento dell'azienda all'interno del settore;
- analizzare le minacce e le opportunità che possono nascere dalle evoluzioni del settore.

L'evoluzione del settore si rappresenta generalmente in 4 stadi:

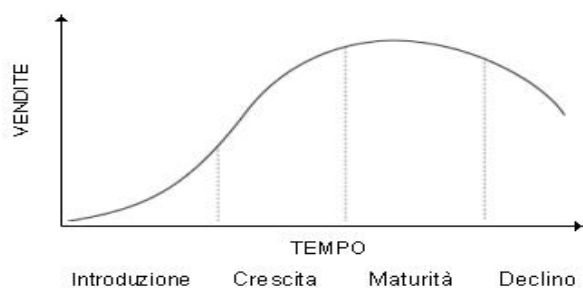


Figura 2.2: analisi dell'evoluzione del settore

Nella fase dell'introduzione, ci sono poche aziende che entrano in un settore che prevede una nuova combinazione prodotto/mercato (prodotto nuovo in mercato esistente, prodotto nuovo in mercato nuovo, sviluppo del mercato per un prodotto esistente)

Nella fase di sviluppo, il mercato cresce perché molte nuove aziende entrano in un settore che si trova in fase di sviluppo. In tale fase si assiste spesso ad un considerevole aumento delle vendite, ma si tratta anche di una fase con un tasso di rischio elevato in quanto le campagne di sviluppo richiedono molti investimenti, il tasso di competizione è molto elevato ed è molto difficile mantenere posizionamento e quote di mercato

Nella fase di maturità, il mercato è stabile, i prodotti sono consolidati e gli utili sono elevati. Si può assistere a fenomeni di consolidamento del mercato attraverso partnership e fusioni tra aziende. Il recupero degli investimenti rende il momento propizio per il lancio di nuovi prodotti /servizi.

Nella fase di declino, il mercato si riduce in generale per l'arrivo di una nuova tecnologia o di un nuovo prodotto che possono mettere a rischio la sopravvivenza dei prodotti/servizi preesistenti.

Oltre al settore di appartenenza, anche l'ambiente nel quale opera l'azienda è molto importante e può influenzare il suo successo sul mercato.

I fattori ambientali possono essere analizzati in un'ottica "macro" se riguardano temi di economia generale (ad esempio il livello di inflazione), oppure "micro" se riguardano più da vicino il business (ad esempio la tassazione locale, le infrastrutture, ...). L'ambiente è inoltre caratterizzato da una velocità di cambiamento variabile, che determina il tipo di impatto sul business dell'azienda e che, se molto elevata, può arrivare a modificare sensibilmente anche le relazioni tra azienda clienti e fornitori (ad esempio ambiente ad elevata variabilità tecnologica). Le analisi dell'ambiente e dei fattori devono essere inserite nel Business Plan quando si ipotizza che l'impatto sul business dell'azienda possa essere sensibile.

Esistono strumenti di analisi dell'ambiente consolidati e ad esempio per il contesto generale si può utilizzare l'analisi PEST (Political, Economic, Social, Technological). Tale analisi può essere combinata al Business Planning dotandosi quindi di un approccio che consente di studiare l'incertezza dell'ambiente nel quale l'azienda dovrà operare (fattori di alta incertezza e di alto impatto, descrizione dei comportamenti di reazione in funzione della dimensione dell'incertezza e dell'impatto, selezione degli scenari principali di azione).

L'analisi PEST può anche essere usata come input per la SWOT analysis (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats)

L'ultimo strumento utile di analisi è l'analisi delle 5 forze di Porter, ed ovvero l'analisi delle principali 5 forze che possono avere impatto sensibile sull'ambiente nel quale opera l'azienda (l'entrata di nuovi concorrenti, la minaccia di sostituti, il potere contrattuale dei clienti, il potere contrattuale dei fornitori e la rivalità tra i concorrenti presenti).

Le cinque forze determinano la redditività di un settore industriale perché condizionano i prezzi, i costi e gli investimenti che le aziende devono sostenere per appartenere e sopravvivere nel settore.

P Political	E Economic	S Social	T Technological
Questioni ambientali Legislazione locale Nuove leggi Politiche del governo Cambi di governo Leggi sul commercio Gruppi di pressione Lobby Guerre e conflitti	Situazione economica Andamento economico Tassazione Tassazione su prodotti specifici Stagionalità Fattori specifici industriali Canali distributivi Scelte del consumatore Tassi di cambio Problemi monetari	Cambiamenti nello stile di vita Demografia Opinioni e attitudini dei consumatori Processo di acquisto Il ruolo delle mode Fattori etnici e religiosi Pubblicità Problemi etici	Tecnologie concorrenti Fondi di ricerca Soluzioni tecnologiche Maturità della tecnologia Capacità produttiva Legislazione tecnologica Accesso alla tecnologia Licenze e Brevetti Proprietà intellettuale

Figura 2.2: analisi PEST

2.2.5 Descrizione dei prodotti e servizi

A questo punto del piano è presentata una descrizione puntuale ed analitica dell'offerta dell'organizzazione, presentando quindi in modo ordinato (ovvero secondo una divisione per area di business, per linee di articoli, o per canali serviti) i prodotti/servizi offerti.

L'analisi di questi ultimi dev'essere sempre fatta tenendo presente il mercato, e quindi la domanda di riferimento. Infatti, "affrontare l'analisi dei prodotti dell'impresa in rapporto allo specifico mercato cui gli stessi si riferiscono è un passaggio cruciale nella definizione della strategia e del posizionamento dell'impresa".

In tal modo, la combinazione della dimensione dell'offerta con quella della domanda permette una reale comprensione dei prodotti offerti ed un'implementazione di una strategia pianificata aziendale, basata sulle combinazioni tra prodotto e mercato.

L'esposizione dei prodotti offerti dall'azienda permette così di mettere in risalto le caratteristiche e le funzioni principali che quest'ultimi adempiono nei confronti del mercato e dei consumatori (intesa come benefici ed utilità riconosciuti dai consumatori), distaccandosi così da un'ottica e una logica materialistica e superficiale dettata dalla funzione "fisica" dei prodotti.

Le domande chiave che analizzano l'offerta dei prodotti e servizi aziendali diventano quindi queste:

- Cosa si sta vendendo?
- Quali sono i benefici che si apportano al consumatore con la propria offerta?
- In cosa differiscono i propri prodotti rispetto a quelli dei concorrenti?
- Se il proprio prodotto è nuovo nel mercato, cosa lo differenzia dagli altri?
- Se il proprio prodotto non ha delle caratteristiche speciali, perché i consumatori dovrebbero acquistarlo?

L'attenzione viene traslata, dunque, sulla funzione assoluta dal prodotto e sulla soddisfazione del bisogno del consumatore. In questo modo viene rovesciata la concezione del prodotto stesso, il quale viene analizzato in un'ottica di mercato e non più di produzione.

L'organizzazione che riesce a ragionare in questi termini, può comprendere gli aspetti rilevanti dell'offerta e, quindi, pensare ad essa in termini di consumo.

Di seguito troviamo un elenco di tecniche di analisi utili alla comprensione della posizione competitiva dei prodotti all'interno del mercato, delle implicazioni in termini di flussi di cassa e del loro andamento.

Tali analisi comprendono:

- La curva dell'esperienza e le economie di scala
- l'analisi del ciclo di vita del prodotto;
- la growth-share matrix (matrice BCG);
- la matrice di Hofer.

2.2.5.1 La curva dell'esperienza e le economie di scala

Queste prime due tecniche analizzate identificano e spiegano la relazione diretta che intercorre tra volume della produzione e costo unitario dei prodotti.

La relazione per le economie di scala è la seguente: i costi unitari diminuiscono all'aumentare della quantità prodotta. La curva dell'esperienza, invece, ha effetti sull'organizzazione per il fatto che il personale impara a svolgere meglio le proprie mansioni con il passare del tempo. Inizialmente vi sono dei benefici apportati da tale processo di apprendimento, il quale, però, diminuisce nel tempo. Questo non dipende dall'aumento nel volume della produzione; infatti, anche se rimane statico, i costi tendono a diminuire.

Conseguentemente, se l'azienda decide di implementare una strategia volta all'aumentare la produzione della propria offerta, superando così i volumi produttivi dei concorrenti, ciò comporterà una graduale diminuzione dei costi unitari sostenuti; l'implicazione sarà la diminuzione del prezzo sul mercato dei prodotti offerti e un successivo aumento della quota di mercato dell'azienda.



Figura 2.3: Curva dell'esperienza

2.2.5.2 L'analisi del ciclo di vita del prodotto

Si definisce ciclo di vita di un prodotto il tempo trascorso fra la concezione del prodotto stesso e la sua definizione.

L'analisi del ciclo di vita di un prodotto, che si divide in periodi o fasi comprendenti ciascuna diverse attività, permette di comprendere ed individuare la posizione di ogni singolo prodotto all'interno del proprio arco vitale.

L'andamento del ciclo di vita di un prodotto può essere convenzionalmente riconosciuto e raffigurato graficamente tramite una curva ad "S", che attraversa i quattro cicli di vita (come si può notare nella figura 2.4).

Conoscere in che punto del suo ciclo di vita si trova il prodotto permette all'organizzazione di anticipare e pianificare i successivi passi da compiere. Inoltre, come sostiene Stein N. *"The product life cycle is a key tool for managing cash flow, market development and production planning. (...) Plotting where your products are on the life cycle is vital if you want a proactive approach to developing your market"*.¹⁰

Il primo ciclo di vita, definito di "Introduzione", ha solitamente una durata variabile causata dalla propensione del mercato ad accettare il prodotto; è una fase caratterizzata da un improbabile raggiungimento di un livello di fatturato tale da generare profitti immediati, elevati costi unitari di produzione, scarsa notorietà al marketing e distribuzione non uniforme.

Il secondo ciclo, detto di "Crescita", implica un aumento della conoscenza per gli acquirenti di un prodotto che inizia quindi ad affermarsi. È una fase in cui può essere raggiunto il Break-Even point in seguito ad un aumento repentino della curva delle vendite, in seguito al quale possono iniziare i profitti positivi per l'azienda.

La terza fase, di "Maturità", prevede una stabilizzazione delle vendite ed il prodotto che raggiunge la sua massima occupazione sul mercato (quindi un picco massimo per le vendite che poi iniziano a calare). In questa fase le spese commerciali possono aumentare in modo sensibile per definire il prodotto dalla concorrenza. A un certo punto i profitti cominciano a diminuire.

L'ultimo ciclo di vita del prodotto, la fase del "declino", prevede che l'azienda tenda a focalizzarsi nella riduzione dei costi per mantenere una certa profittabilità nonostante la diminuzione delle vendite. È una fase in cui il prodotto diventa obsoleto e la sua rimozione dal mercato può diventare una scelta corretta quando i ricavi si avvicinano pericolosamente alle spese.

¹⁰ Stein N., *"Business planning"*, Horticulture Week, 2016, p. 27.

Il ciclo di vita di un prodotto

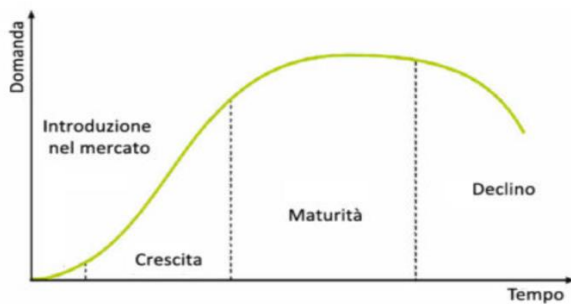


Figura 2.4: il ciclo di vita di un prodotto

2.2.5.3 Growth-share matrix

La growth-share matrix, conosciuta anche come “matrice BCG” (dal Boston Consulting Group) è un modello utilizzato per aiutare le aziende nella gestione di un portafoglio di prodotti.

Riporta sull’asse verticale il tasso di crescita del mercato di un prodotto e su quello orizzontale la quota di mercato relativa dell’impresa. La posizione di ogni prodotto viene quindi identificata nella matrice secondo questi due parametri e l’importanza relativa di ogni singolo prodotto viene schematizzata con una circonferenza di grandezza proporzionale alle vendite del prodotto.

MATRICE BCG



INSIDE
MARKETING

Figura 2.5: Growth-share matrix o matrice BCG

Gli assi della matrice sono a loro volta divisi in due parti “bassa/alta crescita” e “bassa/alta quota di mercato”, formando quattro quadranti, ognuno destinato, in base al posizionamento, ad una diversa tipologia di prodotti: star, question mark, dog, cash cow.

I prodotti “star” sono prodotti con un’alta quota di mercato relativa, solitamente in fase di introduzione o di crescita e che, nonostante non generino considerevoli risorse, sono considerati il futuro dell’impresa.

I prodotti “question mark” sono prodotti con una bassa quota di mercato in un settore in espansione. Sono definiti tali poiché non riescono a tenere il passo del mercato, a causa di qualche difficoltà del prodotto o del suo marketing mix.

I prodotti “dog”, con bassa quota di mercato in un settore a bassa crescita, non richiedono né generano risorse finanziarie e sono caratterizzati da una modesta redditività.

Infine, i prodotti “cash cow” sono prodotti con un’alta quota di mercato, in un mercato relativamente maturo. Non sono richiesti ulteriori investimenti nello sviluppo del prodotto, il quale detiene una posizione dominante e per questo genera entrate di cassa. Alcuni di questi fondi possono essere usati per ripagare gli investitori sotto forma di dividendi ma la maggior parte dovrebbe essere usata per finanziare lo sviluppo di nuovi prodotti

Un portafoglio di prodotti bilanciato include “cash cows”, “stars” e alcuni “question mark” che possono essere tramutati in “stars”. La liquidità generata da “cash cows” può finanziare “stars” e “question mark” così come ripagare investitori e finanziatori.

2.2.5.4 La matrice di Hofer

La matrice di Hofer è uno strumento utile all’analisi e ad una comprensione approfondita degli stadi di evoluzione del prodotto.

Le variabili che vengono considerate in questa analisi sono la posizione competitiva (solitamente raffigurata nell’asse delle x) e lo stadio di evoluzione del prodotto (rispettivamente nell’asse delle y).

Diversamente dal modello di analisi dei cicli di vita di un prodotto, questa matrice prevede che la fase di sviluppo eguagli quella di introduzione, che vi sia una fase di crescita positiva/in accelerazione, una fase di shake-out ovvero quella di crescita negativa/in decelerazione, mentre le ultime due, maturità e declino, corrispondano.

I prodotti vengono rappresentati all’interno della matrice con un cerchio la cui area rappresenta la dimensione relativa del prodotto in rapporto agli altri. Una volta completata, il management dispone di un indicatore sulla distribuzione dei prodotti nei vari stadi del ciclo di vita.

2.2.6 Analisi della concorrenza

Dopo aver attentamente esaminato la propria impresa, è necessario effettuare un'esaustiva analisi della concorrenza presente sul mercato, del settore di riferimento, senza tralasciare eventuali prodotti sostitutivi.

È necessario, perciò, raccogliere tutte le informazioni delle imprese concorrenti, ritenute necessarie, circa:

- servizi offerti (soffermandosi sulle politiche di prezzo applicate; sulla qualità, varietà e numero dei prodotti e servizi offerti);
- distribuzione (focus sul livello di tecnologia utilizzato, sulla capillarità della distribuzione, sulla rete di vendita e sulla visibilità dei prodotti);
- servizi extra e assistenza ai clienti (l'assistenza ed il feedback post-vendita; la competenza, la reputazione, l'esperienza, le soft skills di dirigenti, managers e figure aziendali chiave);
- marketing (pubblicità, campagne promozionali, forza di vendita, creatività e innovatività aziendale).

In aggiunta a questa “ricerca” ed analisi della concorrenza, identificata nei fattori appena citati, ci si può avvalere del modello di analisi di Porter (*Figura 2.6*). Un modello definito delle “5 forze competitive di Porter” che spiega che la competitività all'interno di un settore non è data semplicemente dalla rivalità dei concorrenti esistenti nel settore, bensì da queste cosiddette 5 forze competitive:

- la minaccia di nuovi concorrenti (tra i fattori che influenzano le diverse strategie competitive di ogni concorrente troviamo la concentrazione, la diversità della struttura, la capacità produttiva, la differenziazione dell'offerta e la struttura di costo);
- il potere dei fornitori (stabilisce che i fornitori esercitino il loro potere contrattuale e trattengano una parte maggiore del valore caricando prezzi più alti, limitando la qualità dei servizi);
- il potere degli acquirenti (anche i clienti potenti possono esercitare il loro potere contrattuale e catturare maggiore valore costringendo ad abbassare i prezzi, chiedendo una maggiore qualità o servizi migliori e portando in generale i soggetti di un settore a combattere l'uno contro l'altro)
- la minaccia di prodotti sostitutivi (che possono creare e costituire una minaccia per il prodotto esistente mettendolo in discussione)
- rivalità tra competitor esistenti (che diminuisce enormemente la profittabilità di un settore)

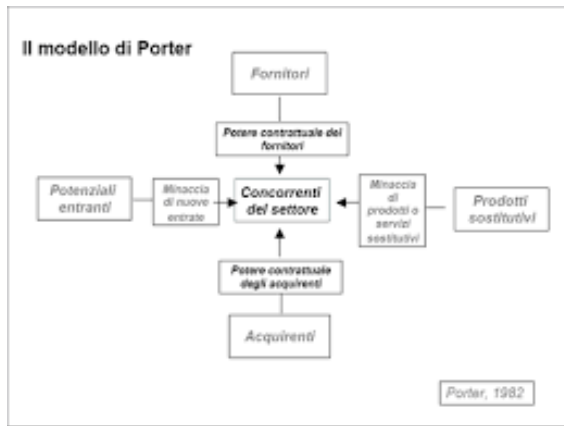


Figura 2.6: il modello delle 5 forze di Porter

2.2.7 Resoconto delle strategie e della commercializzazione adottata dall'impresa

Per resoconto delle strategie e della commercializzazione adottata dall'impresa si intende l'analisi delle strategie commerciali adottate dall'impresa, in seguito alla proposta dell'idea o progetto imprenditoriale, per "traghetare" il prodotto o servizio sul mercato.

Per analizzare le strategie aziendali, c'è però necessità che l'azienda chiarisca e descriva puntualmente e precedentemente quali siano gli obiettivi di mercato da essa preposti. Una volta stabiliti questi ultimi, l'azienda deciderà di implementare una o più strategie commerciali basate sul raggiungimento dei goals aziendali stabiliti.

Gli obiettivi di mercato che un'azienda può preporci sono:

- obiettivi di penetrazione del mercato: raggiungibili tramite l'implementazione di una strategia di pricing molto aggressiva, basata sul fissare un prezzo di mercato inizialmente molto basso (talvolta anche con margine negativo) per aumentare la domanda del cliente. All'aumentare di quest'ultima, l'azienda potrà in seguito gradualmente aumentare il prezzo fissato per ottenere lo stesso livello di domanda avuto con il prezzo di mercato precedente;
- obiettivi di crescita dimensionale: attuabili tramite l'aumento dei parametri quantitativi aziendali (quali livello produttivo aziendale, numero di dipendenti, aumentare dei capitali investiti, struttura dell'impresa stessa...)
- traguardi di vendita: intesi come i traguardi prefissi da raggiungere con la propria attività. Si tratta di un aspetto molto delicato ed importante, nella pianificazione del proprio business, poiché una volta fissati sarà necessario anche stabilire e quantificare le risorse utili al loro raggiungimento;

- obiettivi di reddito: che un'azienda può prefissarsi e sono conseguibili mediante strategie flessibili oppure più rigide
- obiettivi di leadership di mercato: realizzando una strategia di leadership di costo, un'azienda sarà in grado di produrre un bene o un servizio a un costo inferiore rispetto ai competitors, generando così un vantaggio competitivo;
- obiettivi di differenziazione: ottenibili tramite una strategia che viene implementata da un'azienda che cerca di produrre e vendere prodotti percepiti come unici e originali, difficili da imitare e che consentano loro di ottenere un vantaggio competitivo differenziandosi dalla concorrenza;
- obiettivi di qualità del prodotto / servizio: tentando di raggiungere un elevato livello di qualità (intesa come performance, soddisfazione e percezione dei consumatori, sicurezza del prodotto), per i prodotti o servizi offerti, conforme agli standard qualitativi prefissati.

Possiamo quindi notare come, una volta fissati gli obiettivi aziendali, l'implementazione della strategia aziendale scelta sia un aspetto di pianificazione immancabile.

La "commercializzazione" permette quindi di dare la possibilità all'azienda di scegliere la propria filosofia di marketing adottata, la strategia di prezzo adottata, il piano di comunicazione, le reti di vendita, i canali distributivi prescelti, budget delle vendite...

2.2.8 Descrizione del patrimonio tecnico-industriale aziendale

Per patrimonio tecnico industriale di un'azienda si intende l'insieme delle conoscenze e del know-how necessari per la fabbricazione dei prodotti. Questi possono assumere una valenza positiva, considerando la possibilità di poterne fare uso e una negativa, soffermandosi sull'adozione di misure che ne escludano l'uso da parte dei concorrenti.

Pertanto, l'analisi e la descrizione puntuale del patrimonio tecnico industriale di un'azienda ricopre un ruolo cruciale all'interno della sezione qualitativa del piano industriale.

Il patrimonio tecnico industriale si basa su diversi elementi, quali:

- *politiche di acquisizione di brevetti*: i brevetti, in qualità di asset intangibile strategico, fanno parte del patrimonio immateriale ed intangibile dell'azienda e giocano un ruolo chiave nella capacità dell'azienda di produrre reddito. Pertanto, l'implementazione di politiche aziendali volte all'acquisizione di questi ultimi risulta essere un fattore critico di successo aziendale, permettendo anche la generazione di vantaggio competitivo per l'azienda rispetto ai suoi competitors;
- *politiche di acquisizione e tutela del know-how aziendale*: d'altro canto, il know-how è un asset aziendale da cui può dipendere la stessa capacità dell'impresa di restare sul mercato e la cui tutela (fondamentale) riguarda chiaramente le caratteristiche che vengono preservate e sfruttate in "regime di segreto";
- *accordi a livello produttivo*;
- *modalità di approvvigionamento*: è fondamentale per un'azienda stabilire in tempo la propria modalità di approvvigionamento, scegliendo tra le modalità "just-in-time" (in cui le forniture vengono acquisite secondo necessità e lo stoccaggio non risulta essere necessario), oppure sincronizzandosi con la produzione (ovvero in cui le esigenze di produzione sono segnate dal ritmo di acquisizione delle scorte, quindi con un maggior livello di programmazione), o tramite uno stock di sicurezza (che permette di avere a disposizione scorte extra per affrontare eventuali imprevisti legati alla variazione della domanda);
- *struttura produttiva*: intesa come ogni singola unità locale o stabilimento in cui il beneficiario esercita l'attività di impresa;
- *i conseguenti tempi, modi e costi per la predisposizione e adeguamento della struttura produttiva*;
- *struttura di ricerca e sviluppo*: la descrizione e definizione di questo aspetto si identifica nel complesso di attività creative intraprese in modo sistematico per l'accrescere l'insieme delle competenze e per utilizzarle per nuove applicazioni;
- *accordi di ricerca e sviluppo*;
- *tempi, modi e costi per la predisposizione e l'adeguamento della struttura di ricerca e sviluppo*
- *composizione e natura dei costi di produzione*: l'analisi dei costi di produzione permette lo studio di tutti quei costi che un'azienda deve sostenere per produrre un bene o erogare un servizio. Il primo aspetto da considerare è la distinzione dei costi (tra fissi e variabili e tra diretti e indiretti), senza la quale è impossibile procedere ad una corretta analisi. Una precisa analisi permette, quindi, non solo di ottenere una panoramica chiara di tutto ciò che crea un costo per l'azienda, ma anche di sviluppare strategie aziendali rapidi ed efficaci

- *controllo della qualità*: strumento utile a prevenire qualsiasi tipo di problema che si potrebbe presentare sul prodotto finito, ma anche alla gestione dei rapporti con i fornitori, chiamati a garantire lo standard qualitativo richiesto per la fornitura di prodotti che incontrino la soddisfazione del cliente.

2.2.9 Stesura del piano di realizzazione dell'idea di business

In questa sezione si definisce come operativamente si deve realizzare quanto pianificato, e quindi ci si concentra sulla gestione operativa delle attività dell'impresa che consentono di realizzare il progetto di business oggetto del Business Plan.

In sostanza si tratta di redigere un piano operativo che contenga una descrizione dell'operatività quotidiana. Tale piano deve contenere:

- una descrizione dell'organizzazione a sostegno
- una descrizione del management che guida le attività
- un'analisi della localizzazione commerciale e produttiva, incluso l'elenco dei beni necessari per sostenere l'attività e la produzione, dei costi operativi e delle spese che agiscono sul capitale (ad esempio quindi i costi del personale, le materie prime, i prodotti da rivendere, il materiale per gli uffici, i terreni /fabbricati necessari, attrezzature ed altri strumenti
- il piano di vendita, che comprenda le fonti di ricavo, l'articolazione dei prezzi, il comportamento d'acquisto della clientela, le strategie di marketing.

La struttura dell'organizzazione rappresenta il vantaggio competitivo. Dalla valorizzazione delle risorse, dalla corretta associazione di attività e ruoli alle competenze corrette dipende il risultato dell'azienda. È molto importante, perciò, partire dalla descrizione del management e quindi indicare le risorse coinvolte nei processi decisionali.

In questa sezione viene quindi descritto l'organico e costruito un organigramma con ruoli e funzioni di ogni posizione, e della gerarchia organizzativa.

Qualora ritenuto rilevante per il progetto, ed in particolare nel caso di grandi aziende, vengono descritte le divisioni aziendali e le attività di competenza.

La localizzazione descrive i locali nei quali avviene la produzione, la cui scelta è basata su una valutazione costi – benefici (costo affitto confrontato alla sua valenza commerciale ad esempio, natura del business vs zona geografica, vicinanza alla clientela al fine di ottimizzare i costi di logistica, situazione socio – economica della zona, etc etc)

Lo studio dell'attività produttiva è concentrato sull'analisi dei processi, dei macchinari (ove presenti), della gestione del magazzino, della qualità della produzione e dei processi, sul know-how specifico richiesto.

Riguardo i macchinari è richiesta la presentazione di un elenco di attività materiali necessarie e che devono quindi essere acquistate per il progetto (inserendo anche tutti gli aspetti economici necessari).

L'analisi dei processi rappresenta invece il *disegno* del progetto e quindi come devono essere fatte le lavorazioni, quali sono i tempi previsti, qual è la forza lavoro che deve essere impiegata per portare a termine la produzione. Definire e monitorare la capacità di produzione è indispensabile per sostenere il piano di vendita previsto per raggiungere gli obiettivi del progetto.

L'analisi del magazzino è indispensabile per pianificare le scorte di materiali necessarie alla produzione (anche definendo quali livelli di giacenza si è deciso di avere).

In tale sezione è molto importante dare spazio alla qualità, ed ovvero al controllo della qualità del prodotto o servizio, controllando che sia conforme a quanto stabilito e che rispetti gli standard previsti dalle normative. Infine, lo studio dell'attività produttiva prevede una descrizione delle competenze distintive (know – how) necessarie per i vari step ed attività del progetto.

Una volta studiata l'organizzazione aziendale e la produzione, deve essere redatto il piano delle vendite, il cui obiettivo è il collegamento degli obiettivi di medio e lungo periodo al piano operativo delle vendite. Il piano delle vendite appena citato prenderà come dati di ingresso gli elementi del marketing mix ed in particolare necessiterà della definizione del prezzo di vendita dei prodotti/servizi. Nel determinare il prezzo, il manager deve tener conto dell'elasticità/rigidità della domanda, della percezione dei clienti/consumatori, della struttura dei costi e del livello di profitto atteso.

La stesura del piano di vendita, si basa sull'analisi dei trend storici di vendita, sulle proiezioni per il futuro (basate in particolare sull'evoluzione prevista della domanda e del mercato) e quindi sull'analisi combinata delle due per arrivare al risultato finale.

Oltre all'analisi dei trend passati e futuri, è importante tener conto dell'analisi dei fattori ed indagini di mercato, del ritorno di marketing (investimenti di pubblicità vs livelli di vendita), ed in particolare sulle valutazioni basate sull'esperienza dei manager coinvolti nel progetto

2.2.10 Stima del fabbisogno di capitale e dei flussi finanziari necessari

Come già affermato precedentemente, per portare a termine l'idea imprenditoriale proposta, un'azienda avrà necessariamente bisogno di ingenti quantità di capitale, tali da poter coprire tutte le spese necessaria al compimento e alla realizzazione del prescelto progetto imprenditoriale.

L'azienda dovrà quindi munirsi di un corretto e coerente fabbisogno finanziario per poter coprire tutte le possibili spese.

Chiaramente, il fabbisogno finanziario varia in base alle caratteristiche e alla “fase della vita” dell'azienda: un'azienda in fase di start-up necessiterà di soldi per finanziare la sede, acquistare immobilizzazioni e materie prime, assumere personale, ...; diversamente un'azienda già esistente stimerà un fabbisogno relativo a investimenti e costi di gestione necessari ad immettere sul mercato il nuovo prodotto o servizio offerto.

Pertanto, la stima del fabbisogno finanziario necessario all'azienda deve essere scrupolosa e meticolosa, poiché un suo calcolo errato o impreciso potrebbe risultare “letale” per il progetto scelto.

Il fabbisogno finanziario può essere soggetto a variazioni nel tempo, dovute alle oscillazioni del ciclo incassi-pagamenti dell'azienda (che dipenderanno dalla situazione economica aziendale e dai cash-flows) e dall'evolversi dell'iniziativa economica.

È di cruciale importanza, in seguito, stabilire le fonti di finanziamento in fase di copertura del fabbisogno finanziario; le quali possono essere:

- capitale proprio (di rischio)
- capitale di terzi
- autofinanziamento dell'impresa
- contributi e agevolazioni da parte dello Stato o della UE

Le stime e le considerazioni relative al fabbisogno di capitali e ai flussi finanziari necessari devono essere inserite anche nella sezione dedicata alla pianificazione finanziaria, all'interno della quale si possono trovare gli approfondimenti relativi agli aspetti necessari all'avvio dell'iniziativa e al suo mantenimento nel breve e medio termine.

2.3 Struttura e funzione della Sezione economico-finanziaria

2.3.1 Introduzione al piano economico-finanziario

Questa sezione è dedicata a definire il piano operativo e fornire le valutazioni quantitative necessarie. In particolare, si devono redigere gli schemi economici – finanziari e dare descrizione delle ipotesi ed

assunzioni che sono alla base dei calcoli ed in che modi e tempi si può arrivare al raggiungimento degli obiettivi identificati.

La parte numerica, attraverso le analisi economiche e finanziarie (con tabelle e grafici) illustra numericamente l'idea che si vuole sviluppare e ne dimostra la realizzabilità in termini di redditività economica. Tale sezione deve in particolare dimostrare al finanziatore (interno o esterno) che i risultati numerici corrispondono alle assunzioni fatte e consentono la realizzazione del piano di progetto.

Questa parte del piano, ha infatti lo scopo di dimostrare:

- la convenienza economica del progetto, espressa come differenza tra ricavi e costi e quindi redditività (conto economico previsionale)
- la fattibilità finanziaria del progetto, totale degli impieghi e delle fonti di capitale impiegati, e relativa evoluzione nel tempo (stato patrimoniale previsionale)

Tale sezione può includere anche simulazioni che consentono di valutare e scegliere le diverse opzioni che si possono prendere in considerazione, valutandone da un punto di vista economico e finanziario bontà e sostenibilità.

Nel caso in cui siano necessari finanziamenti, è anche opportuno realizzare un'analisi del rischio.

2.3.2 *Lo Stato Patrimoniale previsionale*

Lo Stato Patrimoniale previsionale è un rendiconto economico-finanziario che indica e valorizza dettagliatamente le attività (gli impieghi) e le passività (le fonti di finanziamento esterne) di un'impresa, nonché la composizione del patrimonio netto al termine di ogni periodo contabile.

Diversamente dal conto economico (che verrà analizzato successivamente), lo Stato Patrimoniale "fotografa" il valore effettivo dell'impresa in un determinato momento.

Il Business Plan deve quindi contenere tanti Stati Patrimoniali di previsione quanti sono i periodi considerati nel documento.

Qualora il Business Plan venga redatto con riferimento ad un'azienda preesistente, occorre inoltre predisporre lo Stato Patrimoniale iniziale, risultante dalla situazione contabile dell'azienda precedente all'implementazione dell'iniziativa progettata; dovrà quindi essere adottato come base di partenza alla quale applicare eventuali modifiche e variazioni derivanti dalle ipotesi considerate nelle previsioni economiche e finanziarie.

Lo schema obbligatorio dello Stato Patrimoniale generale è stabilito dall'articolo 2024 del Codice civile, che ne regola:

- la forma: a sezioni divise e contrapposte, rispettivamente ATTIVO e PASSIVO;
- struttura: voci classificate in base all'analisi funzionale: alla destinazione economica per le voci dell'attivo, raggruppate in 4 classi; alle fonti di finanziamento per le voci del passivo, raggruppate in 4 classi
- contenuto

Lo schema di Stato Patrimoniale previsionale, solitamente impiegato nella predisposizione del piano economico-finanziario, è quello finanziario o “a liquidità ed esigibilità”, ottenuto accorpendo le varie classi secondo la loro scadenza (inferiori o superiori ai 12 mesi).

Il criterio utilizzato negli schemi di Stato Patrimoniale previsionale permette al valutatore di identificare: il grado di rigidità della struttura patrimoniale, il grado di dipendenza finanziaria dell'impresa e la coerenza tra le scelte di finanziamento e investimento.

Inoltre, lo schema adottato deve necessariamente assicurare il rispetto dei principi di chiarezza, affidabilità, attendibilità e idoneità all'analisi economica prevista nel piano.

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

Figura 2.7: lo Stato Patrimoniale a liquidità ed esigibilità

2.3.3 Il Conto Economico previsionale

Il Conto Economico previsionale è il documento che identifica e mostra la stima delle entrate future di un'azienda, inclusi gli utili e le perdite di tutte le attività operative in un determinato periodo. L'obiettivo principale del Conto Economico previsionale è la trasmissione di nozioni ed informazioni ai destinatari del business plan, utili a facilitare la comprensione della redditività futura dell'impresa, anche a seguito del progetto imprenditoriale.

Il Conto Economico previsionale richiede una stesura ed una redazione che rispettino i principi di chiarezza, affidabilità, sicurezza, prudenza; conseguentemente, per rispettare il principio di chiarezza e per soddisfare le esigenze informative specifiche richieste, è opportuno adottare prospetti di forma scalare nella costruzione del documento, i quali sono ritenuti particolarmente adatti all'analisi gestionale.

La scelta dell'impianto scalare permette di soffermarsi e di porre in evidenza la creazione progressiva del risultato complessivo della gestione, nonché i contributi e la rilevanza delle diverse aree della gestione.

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

Gli elementi principali evidenziati dalla costruzione del prospetto del conto economico sono:

- IL VALORE DELLA PRODUZIONE VENDUTA: intesa come la parte di produzione dell'impresa destinata alla vendita e che genererà quindi dei ricavi
- IL VALORE DELLA PRODUZIONE COMPLESSIVO: rappresenta il valore contabile di tutti i beni e servizi che l'azienda ha prodotto nel corso dell'esercizio, indipendentemente dalla loro destinazione. È un valore che si ottiene dalla somma algebrica dei “ricavi dalle vendite e prestazioni” (con segno positivo), “altri ricavi e proventi” (con segno positivo), “Variazioni dei lavori in corso su ordinazione” (può avere segno positivo o negativo), “incrementi di immobilizzazioni per lavori interni” (con segno positivo) e “variazioni delle rimanenze di prodotti finiti e in lavorazione” (con segno positivo o negativo);
- IL VALORE AGGIUNTO: intesa come grandezza economica intermedia, ottenibile mediante la somma algebrica del valore della produzione e dei costi dei fattori acquistati all'esterno (con segno negativo). È un indicatore di grande importanza poiché un suo elevato valore (ed una rispettiva crescita costante) può descrivere una situazione gestionale ottimale per l'impresa. È un fattore in 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: è un indicatore utile ad indicare se un'azienda è in grado di generare dei ricavi nonostante le spese sostenute, calcolando così i profitti residui dopo aver sottratto i costi diretti al valore dei beni e servizi venduti. La formula del MOL o EBITDA (solitamente espresso in percentuale) è data dal rapporto tra utile lordo e ricavi lordi, moltiplicato per 100; il valore ottenuto esprime la percentuale di ricavi trattenibili dall'azienda come profitto;
- IL REDDITO OPERATIVO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA (EBIT): *è un indicatore dato dalla differenza tra i ricavi e i costi operativi al netto degli ammortamenti, accantonamenti e canoni di leasing; indica la capacità dell'impresa di produrre reddito mediante lo svolgimento della attività principale e peculiare.*
- IL REDDITO OPERATIVO DEL CAPITALE INVESTITO (EBIT COMPLESSIVO): indicatore che si differenzia dal precedente *solamente al verificarsi di effetti economici derivanti dall'attività investimento non riconducibile all'attività tipica.*

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

Figura 2.8: il Conto Economico a valore della produzione e valore aggiunto

2.3.4 Il Rendiconto Finanziario previsionale

Il Rendiconto Finanziario è il documento che espone in maniera analitico-sistematica i flussi finanziari previsti per la realizzazione del progetto ipotizzato. È un prospetto di natura contabile *volto ad accertare ed illustrare le cause che spiegano la variazione subita da una certa risorsa finanziaria in un determinato periodo di tempo, riassumendo in forma scalare i movimenti in entrata ed in uscita che l'hanno determinata.*

La costruzione e la stesura del Rendiconto Finanziario devono essere accurate e devono mantenersi in stretta relazione con le risultanze del piano degli investimenti, con i dati e i valori riportati nello stato patrimoniale e con le risultanze del conto economico di previsione, che contribuisce a completare relativamente all'area della gestione finanziaria.

Esso deve indicare i flussi finanziari di ciascun periodo oggetto di previsione e, in particolare, deve riportare un contenuto minimo necessario e sufficiente di informazioni così sintetizzabili:

- indicazione del fabbisogno da finanziare;
- quantificazione del flusso finanziario di gestione corrente;
- quantificazione dei finanziamenti da acquisire;
- descrizione dei finanziamenti da acquisire;
- quantificazione degli oneri finanziari conseguenti;
- descrizione e quantificazione dei flussi finanziari derivanti dall'apporto di mezzi propri.

In questione, l'obiettivo principale del Rendiconto Finanziario previsionale è quello di mostrare e studiare le modificazioni della liquidità netta aziendale, evidenziandone le cause generatrici di tali mutamenti.

Analizzando tali variazioni, il valutatore è in grado di desumere la sostenibilità del finanziamento in termini di restituzione del capitale e di pagamento degli oneri finanziari, sulla base della capacità dell'impresa di generare liquidità.

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/>

Figura 2.9: il Rendiconto Finanziario

2.3.5 Indici di valutazione di bilancio

La valutazione del piano economico-finanziario è affidata interamente al o ai destinatari del Business Plan, i quali, oltre ad interpretare, studiare ed analizzare i dati ed i risultati espressi nei prospetti di Conto Economico, Stato Patrimoniale e Rendiconto Finanziario, potranno avvalersi di un sistema di indici di valutazione di bilancio, nodale per una totale comprensione del piano.

Per rendere organica la valutazione del piano economico-finanziario gli indici sono ricondotti dal valutatore solitamente a quattro dimensioni di analisi:¹¹

- *solidità (intesa come capacità dell'azienda di perdurare nel tempo in modo autonomo);*

¹¹ Made in Lombardy, "Guida alla redazione del Business Plan", pag.31

- *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).*

CAPITOLO 3 – CRISI AZIENDALI E COSTRUZIONE DEL BUSINESS PLAN

3.1 Descrizione generale di una crisi aziendale

I momenti di crisi per le aziende corrispondono spesso a momenti nei quali possono rendersi necessari cambiamenti radicali che possono ad esempio comportare:

- riconversione del business;
- modifiche o variazioni dei prodotti;
- modifica dei processi produttivi e delle strutture organizzative a supporto;
- modifica del mercato;
- partnership, anche come arma per affrontare la competizione;

In contesti di crisi la prima cosa richiesta per affrontare la situazione è senza dubbio la chiarezza, ovvero un aspetto fondamentale per comprendere come gestire in modo effettivo la crisi, cosa fare, da dove partire e dove arrivare.

È quindi necessario affidarsi ad un piano o ad un percorso ben preciso, identificato in un Piano di Rilancio Aziendale, ed ovvero un Business Plan caratterizzato dalla presenza di alcune sezioni particolari.

Il Business Plan di Rilancio deve sapere rispondere alle domande che in una situazione di difficoltà l'imprenditore si pone:

- Da dove partire? Quali sono le fasi del rilancio?
- Cosa fare e quando? Cosa fare subito? Cosa fare dopo?
- Quali difficoltà o resistenze esistono nel rilancio del business?
- Chi può aiutare l'imprenditore in difficoltà?

- Quali risorse e finanziamenti sono indispensabili per il risanamento?

In una situazione di crisi, nella quale le risorse sono scarse ed è necessario evitarne allocazioni errate, diventa fondamentale analizzare il proprio business in modo attento e strutturato, ed impostare una pianificazione che sappia identificare le implicazioni a lungo termine delle decisioni prese.

Per questo motivo il Business Plan, che da solo non garantisce il successo delle iniziative imprenditoriali, sicuramente fornisce una visione completa, obiettiva e critica di quali sono le azioni migliori, contribuendo alla riduzione dei margini di rischio associati alla loro implementazione e diventa, pertanto, uno strumento determinante per l'eventuale ottenimento di finanziamenti.

3.2 Metodo di elaborazione del Business Plan in un contesto di crisi

3.2.1 Azienda in crisi: fase di rilancio

Come sappiamo la costruzione di un Business Plan si basa su di un processo specifico e sulla raccolta di informazioni precise, articolate e strutturate.

Per la valutazione di ogni idea imprenditoriale e/o progetto di business è indispensabile procedere ad uno studio di fattibilità globale, e quindi valutarne la convenienza e la fattibilità in termini tecnici, di marketing, organizzativi e da un punto di vista economico-finanziario.

Nei contesti di crisi aziendale endogena (dovuti quindi ad una causa interna all'azienda), l'approccio al business plan resta lo stesso anche se gli elementi ed i contenuti possono essere differenti, e con scale di importanza e priorità differenti in dipendenza della situazione economico-finanziaria in cui versa un'azienda in crisi.

L'approccio comporta sempre la realizzazione di uno studio di fattibilità globale del progetto di business che deve guidare l'uscita dalla crisi; tale studio deve contenere tutte le informazioni indispensabili alla valutazione e deve anche consentire di appurare se è possibile continuare con l'attività aziendale oppure se sarà necessario ricorrere a strumenti come ad esempio accordi di ristrutturazione del debito, piani di risanamento oppure persino pianificare azioni di liquidazione o cessione. In ogni caso in un momento di crisi il Business Plan diventa essenziale per guidare qualunque azione di risanamento.

Il primo passo per procedere all'analisi e quindi alla redazione di un piano è quello di identificare chiaramente quali sono le cause della difficoltà e rappresentare in modo accurato e completo lo stato della situazione.

Spesso l'attribuzione di ragioni esogene alle crisi (per cause quali l'elevata tassazione, il sistema bancario, la concorrenza, etc etc) comporta una tendenza a non approfondire lo studio delle motivazioni endogene, che possono essere collegate ad un'assenza di visione aziendale, a strategie di marketing inadatte, all'assenza di innovazione, ad errori finanziari ed anche a comportamenti troppo attendisti e che impediscono di reagire nei tempi e nei modi corretti.

Definire e valutare in modo corretto ed esaustivo le condizioni nelle quali si trova l'azienda consente anche di evitare di presentare a possibili finanziatori piani che non hanno reali possibilità di realizzazione, magari valutati in fretta e fatti per ottenere ulteriori finanziamenti, molto probabilmente non restituibili.

Oltre ad identificare le motivazioni legate alle scelte di business, è determinante avere una visione chiara ed esaustiva della situazione economica e finanziaria. Ci si riferisce in particolare ai risultati commerciali, al numero e allo stato dei clienti (ricavi, margine, ...), all'analisi di marginalità di prodotti e servizi, all'analisi dei costi fissi e quindi di debiti/crediti e della liquidità disponibile (sia allo stato presente sia in un'ottica di breve-medio periodo)

È indispensabile, inoltre, che l'analisi delle motivazioni di business sia affrontata separatamente dalla valutazione dello stato finanziario, per evitare che il problema finanziario venga visto come causa e non come (anche) effetto di strategie e decisioni di business errate. Infatti, l'obiettivo della realizzazione di un piano è quello di definire le azioni necessarie ad uscire dalla crisi e per questo motivo è a maggior ragione indispensabile produrre una valutazione completa.

3.2.2 Azienda in crisi: realizzazione di un piano di rilancio

Una volta completati i primi due step, ed ovvero identificati i problemi alla base della situazione di difficoltà e chiarita la situazione economico-finanziaria di partenza è possibile iniziare a definire il percorso che porterà l'azienda in acque sicure.

In concreto, significa passare alla preparazione di un piano di rilancio che illustri dettagliatamente gli obiettivi, i risultati attesi, le risorse e le azioni necessarie ad uscire dalla crisi. Si tratterà quindi di compilare un Business Plan che in termini di contenuti non sarà così diverso dal Business Plan che si fa per lanciare

un'attività, ma che, come detto, dovrà contenere una sezione dedicata alla descrizione e valutazione della condizione di partenza.

Il Piano di Rilancio non sarà quindi composto esclusivamente da “numeri”, ma sarà specialmente dedicato alla definizione delle strategie aziendali (di marketing, commerciali, organizzative, etc) che dovranno essere previste per supportare i numeri.

Il percorso per arrivare ad un piano di risanamento efficace si può sinteticamente rappresentare in questo modo:

- a) Identificazione del percorso
 - a. Obiettivi del risanamento
 - b. Identificazione dei fattori che possono limitarlo
 - c. Ipotesi praticabili
- b) Valutazione della possibilità di risanamento:
 - a. Risanamento possibile:
 - i. Scrittura del piano
 - b. Risanamento impossibile:
 - i. Liquidazione, cessione

I suoi contenuti varieranno inoltre in funzione delle ragioni e degli obiettivi principali identificati, e quindi ad esempio saranno differenti in funzione che si tratti di:

- a) ragione *espressamente economico-finanziaria*:
ricapitalizzazione dell'azienda e creazione di liquidità finanziaria, riduzione dei costi e nuovo raggiungimento del break-even point (punto di pareggio);
- b) ragione di tipo *“culturale e motivazionale”*:
ristabilire un clima di fiducia sia all'interno che all'esterno dell'azienda e creare una mentalità orientata al risanamento e nuovo futuro dell'azienda;
- c) ragione di tipo *organizzativo*:
variazione sensibile dell'organico dell'azienda sia quantitativa sia qualitativa;
- d) ragione di tipo *strategico*:
dare seguito a strategie di sviluppo dell'azienda e realizzare le azioni identificate nel piano e procedere con eventuali variazioni ove necessario;

Come precedentemente accennato, la struttura del piano di risanamento non si differenzia particolarmente da quella di un business plan di un'azienda in equilibrio, ma è comunque necessario inserire una sezione con la descrizione della situazione economico finanziaria in aggiunta alla rappresentazione delle attività di natura strategica, competitiva e relative all'efficienza tecnico-organizzativa che si vuole mettere in atto.

Il business plan di risanamento deve quindi in tal senso contenere:

- un'analisi accurata della situazione di partenza: una situazione patrimoniale rettificata, ponendo in evidenza la natura dei debiti non ancora definitivamente determinati (e quindi non a bilancio); una descrizione dei rischi potenziali e futuri che possono ridurre il valore delle attività. Questo perché il primo passo è proprio quello di identificare l'effettivo *sbilancio patrimoniale* e dedurre l'entità del capitale necessario a riportare l'impresa alla normalità
- la consistenza effettiva delle perdite di esercizio registrate e le cause che le hanno determinate (errori strategici, gestionali o eventi particolari oppure investimenti eccessivi o finanziamenti con tassi troppo elevati, ...)
- l'andamento delle perdite e quindi la loro tendenza ad aumentare, diminuire, rimanere costante

Le azioni identificate dall'analisi di quanto indicato, dovranno comunque essere incluse in un piano complessivo che secondo l'approccio globale descritto dovrà contenere:

- prodotto
- mercato e concorrenza
- struttura organizzativa
- costi fissi
- margini
- situazione finanziaria

3.3 Monitoraggio dell'attuazione del piano di rilancio

Come per ogni piano, è infine indispensabile passare alla fase attuativa.

Senza una attuazione costante e quotidiana ogni piano rischia di diventare inutile.

Per questo motivo è indispensabile prevedere una serie di controlli periodici che hanno l'obiettivo di

- misurare i risultati effettivamente ottenuti,

- confrontare i risultati ottenuti con le ipotesi previste nel piano
- apportare le eventuali manovre correttive
- se necessario, prevedere un aggiornamento del piano stesso.

Il monitoraggio è importante per tutti gli aspetti legati ai “numeri”, e quindi ad esempio al controllo dell’evoluzione del fatturato, del cash flow, della marginalità, dei costi di produzione e sviluppo, etc, ma è altrettanto importante per tenere sotto controllo i tempi di attuazione

In un’azienda in difficoltà, il tempo nel quale si raggiungono i risultati previsti è variabile e molto sensibile. Infatti, non serve “solo” raggiungere i risultati economico e finanziari ma occorre anche farlo in determinate tempistiche. Non sempre, infatti, lo stato di crisi o difficoltà può essere protratto a lungo nel tempo, senza ottenerne danni non risolvibili.

CAPITOLO 4 – ANALISI DI UN CASE STUDY

4.1 Analisi e studio del Business Plan di un progetto imprenditoriale di un’impresa ligure

Il Business Plan portato come esempio è stato realizzato da un’azienda ligure specializzata in componentistica navale, in sistemi di Degaussing (operazioni di rilevamento mine in mare), in sistemi elettrici ad alte prestazioni (frequency conversion station switchboard) ed in altre piattaforme basate su analisi di segnali e frequenza.

La decisione di portarlo come esempio nasce dal fatto di aver potuto intervistare l’AD della società ed aver avuto una visione più concreta dell’applicazione ed utilizzo del Business Plan.

Il Business Plan in oggetto valuta le opportunità di vendita di strumenti non invasivi per la diagnosi prenatale e che possano quindi sostituire l’amniocentesi che, se certamente precisa nella diagnosi, mantiene un rischio di perdita del feto a causa dell’invasività della procedura. Si tratta in particolare di una revisione del Business Plan originale prodotto prima della ricapitalizzazione dell’azienda del 2015 e tiene conto di nuovi fenomeni emersi a distanza di un anno dalla prima emissione.

Come descritto nei capitoli precedenti, la stesura di un Business Plan può seguire una struttura di riferimento, che può però variare (nei contenuti e nello svolgimento) in funzione degli obiettivi del progetto che si sta valutando. Nel caso dell’esempio riportato, proprio perché si tratta di revisione di Business Plan precedente, la sezione con le informazioni generali (azienda, management, prodotti, etc etc) è praticamente

assente o molto asciutta. La valutazione si concentra infatti sull'analisi del mercato e della competition, sulla definizione dei canali/modello di vendita, sull'analisi del prezzo e quindi sui possibili vantaggi di un'estensione di applicazione delle piattaforme di diagnosi prenatali ai settori di ricerca cellulare, attraverso valutazione di possibili scenari e di un'analisi quantitativa di best & worst scenario.

L'analisi del mercato è guidata da una segmentazione geografica (mercati Occidentali quali USA, Giappone ed Europa, ritenuti più accessibili e simili nella applicazione dei controlli prenatali) e da operazioni di targeting di indirizzo costituito da donne di una certa fascia di età, considerando che il rischio di avere un feto affetto da Sindrome di Down cresce proporzionalmente con l'età della madre.

Ragionando in termini di numero di amniocentesi per anno e per fasce di età della madre si possono identificare le classi di mercato. In particolare, si ricava che su circa 600.000 amniocentesi per anno:

- l'80% di esse costituiscono il mercato captive (ovvero un mercato a concorrenza praticamente assente) ed è costituito dalle donne di età maggiore di 35 anni;
- il 18% di esse rappresenta il mercato semi-captive (concorrenza bassa) e si riferisce alle donne tra i 25 ed i 35 anni;
- mentre il restante 2 % è riferito ad un mercato a basso potenziale, ed ovvero alle donne di meno di 25 anni (figura 4.1)

	Totals	Age bands		
		M > 35	34 > M >25	25 > M
Total births %	100%	20%	65%	15%
Total births	10.000.000	2.000.000	6.500.000	1.500.000
Total amniocentesis %	100%	80%	18%	2%
Total amniocentesis	600.000	480.000	108.000	12.000
Totale amniocentesis-no	9.400.000	1.520.000	6.392.000	1.488.000

Figura 4.1: numero di amniocentesi per età

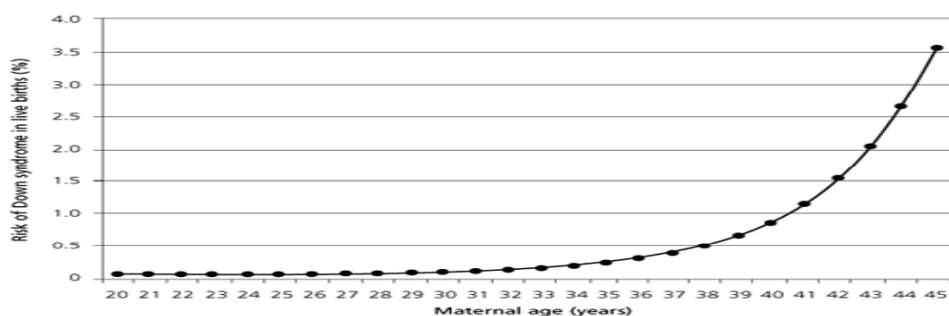


Figura 4.2: relazione tra età e rischio di Sindrome di Down nel feto

Poiché l'amniocentesi è considerato ancora un esame con rischio di perdita del feto non trascurabile (una percentuale compresa tra lo 0,5% e l'1%) e tenendo conto che il rischio di Sindrome di Down è più alto nella fascia di età che realizza il maggior numero di amniocentesi (figura 4.2), si può ritenere che se esistesse una metodologia diagnostica non invasiva, la risposta del mercato sarebbe favorevole all'introduzione di tale innovazione (parliamo di un prodotto innovativo in un mercato nuovo). Si ipotizza anche che una parte della

quota di mercato possa essere costituita dalle donne che, causa rischio, non effettuano l'anniocentesi, ma che potrebbero invece decidere di utilizzare una tecnologia non pericolosa né invasiva. Da tali ragionamenti nascono le assunzioni per la valutazione delle quote di mercato e della loro evoluzione in un arco di 4 anni. Per il primo anno (considerando solamente l'ultimo trimestre) si considera che solo una piccola percentuale di donne ed una altrettanto piccola percentuale di donne cosiddette "new entry" (ovvero donne che non facevano anniocentesi magari a causa del rischio e che invece si fidano della nuova tecnica) passano dall'anniocentesi ad una tecnica non invasiva.

Alla fine del secondo anno l'assunzione è che, spinta dall'innovazione e affidabilità tecnologica, quasi la metà degli esami in anniocentesi siano sostituiti dalla diagnosi non invasiva e che anche le fasce di età inferiori ai 35 anni (non solite fare esami diagnostici) possano iniziare a contribuire alla quota di mercato. Nel terzo anno si prevede il raggiungimento di una penetrazione di mercato di circa il 70 %, mentre nel quarto anno si prevede di arrivare ad oltre l'80 %. A 39 mesi dal lancio del prodotto si prevede in particolare di arrivare ad un mercato potenziale su 12 mesi di circa 1.5 milioni di esemplari. (Figure 4.3, 4.4, 4.5, 4.6).

2016			Entry	Exit	Quantity
Captive Mkt	Low Hanging Fruits		0,0%	8,0%	5.600
	Addressable with NIPD		0,0%	5,0%	11.340
Semi Captive Mkt	Low Hanging Fruits		0,0%	8,0%	1.260
	Develop by Education		0,0%	0,0%	0
Low Potential	Low Hanging Fruits		0,0%	8,0%	140
	Develop by Education		0,0%	0,0%	0
Total					18.340

Figura 4.3: andamento di mercato nel 2016

2017			Entry	Exit	Quantity
Captive Mkt	Low Hanging Fruits		8,0%	44,0%	142.800
	Addressable with NIPD		5,0%	14,0%	171.360
Semi Captive Mkt	Low Hanging Fruits		8,0%	44,0%	32.130
	Develop by Education		0,0%	1,9%	51.662
Low Potential	Low Hanging Fruits		8,0%	44,0%	3.570
	Develop by Education		0,0%	1,0%	6.014
Total					407.536

Figura 4.4: andamento di mercato nel 2017

2018			Entry	Exit	Quantity
Captive Mkt	Low Hanging Fruits		44,0%	67,0%	272.800
	Addressable with NIPD		14,0%	19,0%	246.960

Semi Captive Mkt	Low Hanging Fruits		44,0%	67,0%	61.380
	Develop by Education		1,9,0%	6,5%	260.974
Low Potential	Low Hanging Fruits		44,0%	67,0%	6.820
	Develop by Education		1,0%	3,3%	30.3804
Total					879.314

Figura 4.5: andamento di mercato nel 2018

2019				Entry	Exit	Quantity
Captive Mkt	Low Hanging Fruits			67,0%	80,0%	352.800
	Addressable with NIPD			19,0%	24,0%	330.120
Semi Captive Mkt	Low Hanging Fruits			67,0%	80,0%	79.380
	Develop by Education			6,5%	13,2%	640.185
Low Potential	Low Hanging Fruits			67,0%	80,0%	8.820
	Develop by Education			3,3%	6,6%	74.524
Total						1.485.829

Figura 4.6: andamento di mercato nel 2019

Tale andamento così rapidamente positivo delle quote di mercato, vede nel T2M (Time to Market) un elemento essenziale di successo. Arrivare per primi significa infatti creare una buona barriera all'ingresso, che considerando il vantaggio tecnologico e i tempi necessari agli altri attori di mercato per adeguare i laboratori, si può ipotizzare durare per almeno un anno.

L'analisi della concorrenza ha identificato due attori che sono considerati non solo in ritardo per innovazione tecnologica, ma che dispongono anche di prodotti poco flessibili rispetto al contesto diagnostico innovativo da affrontare. Da ciò si ipotizza che il primo competitor identificato sia in ritardo di un anno, mentre il secondo di almeno due.

Prima di passare alla valutazione quantitativa economico-finanziaria è determinante procedere con la stima della ripartizione delle quote di mercato e con la loro evoluzione nei 4 anni di osservazione, basandosi su di un mercato distribuito tra 3 attori.

Forte della leadership di settore e quindi del vantaggio competitivo, la quota della azienda in esame parte da un 100 % del primo anno per atterrare ad un 50 % nel quarto anno (Figura 4.7, in cui l'azienda in esame è nominata come YYY per ragioni di riservatezza).

		2016	2017	2018	2019
MERCATO	Procedure Diagnostiche	18.340	407.536	879.314	1.485.829
YYY (azienda in esame)	QM	100%	80%	60%	50%
LM	QM		20%	30%	35%
Third	QM			10%	15%
YYY	QUANTITA'	18.340	326.029	527.588	742.915
LM	QUANTITA'	0	81.507	263.794	520.040
Third	QUANTITA'	0	0	87.931	222.874

Figura 4.7: quote di mercato imprese operanti sul mercato

Basandosi sulla stima degli esami previsti (secondo le assunzioni precedentemente fatte), sulle quote identificate e sulla capacità produttiva si ottiene il numero di apparecchiature che possono essere vendute per anno, che raggiungono un picco di 210 nel secondo anno.

Per definire il prezzo di vendita al distributore (considerando l'apertura a vari mercati geografici, un modello di vendita tramite distributori locali è certamente preferibile), tenendo conto che la posizione dominante consente una certa libertà di uscita sul mercato, e tenendo conto dei costi della piattaforma (da 56.000 a 50.0000 €) e del costo dei chip necessari (da 83 a 57 €), si ipotizza un prezzo medio di 100.000 €, con una riduzione del 10% all'anno come azione di contrasto al potenziale ingresso di competitors (che potrebbero essere costretti a scontare il prezzo di mercato per entrare).

Queste considerazioni conducono alle valutazioni riportate in figura 4.8.

D.P. (Keuro)	2016	2017	2018	2019
Fatturato	5.251	64.544	80.331	93.159
Costo venduto	2.922	31.554	38.140	45.096
Margine	2.329	32.990	42.191	48.063
% su vendite	44,35	51,11	52,52	51,59

Fig. 4.8: previsioni di vendita

Le piattaforme proposte sono caratterizzate da un livello tecnologico molto elevato e dotate di buona flessibilità, il che rende più che pertinente la valutazione di un loro riutilizzo per applicazioni differenti rispetto al controllo pre-natale, come ad esempio un'apertura al settore della ricerca nel sorting cellulare. Oltre alla realizzazione di nuove applicazioni sulla piattaforma della diagnosi prenatale, si ipotizza anche di sfruttare tale opportunità per lanciare sul mercato anche un'altra piattaforma già specializzata nel sorting cellulare, caratterizzata da un ridotto livello di costi di produzione. Per quanto il mercato della ricerca (cellulare o simile) abbia volumi meno importanti di quello della nascita pre-natale e non sia considerato come mercato prioritario, ragionare in anticipo sulla diversificazione dell'offerta e sulla possibilità di

estendere il mercato obiettivo, è elemento fondamentale a supporto della sostenibilità delle attività dell'azienda nel corso del tempo. Nell'identificazione dei target di mercato indirizzabili è però anche molto importante tenere conto del fatto che le diverse applicazioni dello stesso prodotto di base possono essere *in competizione* nell'utilizzo delle risorse dell'azienda e potrebbero avere impatti di commercializzazione negativi reciproci (ovvero se l'azienda è focalizzata sul prodotto prioritario, le altre applicazioni possono soffrirne). Per questo motivo i numeri obiettivo delle vendite delle applicazioni *differenziate* saranno abbastanza limitati.

Il mercato della ricerca nel campo dei sorter cellulari negli anni del Business Plan in oggetto era di difficile determinazione, motivo per il quale l'azienda decide di acquisire dati direttamente da operatori del settore per definire la quota totale di mercato in un anno in termini di numero massimo di apparecchiature vendibili (dalle 850 alle 1000) ed un range di prezzo possibile (da 150.000 € a 400.000 €).

Ipotizzando un accordo con un distributore già presente sul mercato della ricerca cellulare, si possono ipotizzare le seguenti vendite di apparecchiature (Figura 4.9) e le seguenti stime di venduto (Figure 4.10 e 4.11):

Quantità	DiaPre (applicata a ricerca)	Piattaforma Ricerca
2015	20	3
2016	50	15
2017	75	30
2018	90	50
2019	100	70

Fig. 4.9: numero di apparecchiature vendibili

Piattaforma per Ricerca

(euro in K)	2015	2016	2017	2018	2019
Fatturato	720	1.804	2.774	3.458	3.965
CGS	156	398	613	766	880
Margine	564	1.406	2.161	2.692	3.085
% su vendite	78,33	77,94	77,90	77,85	77,81

Figura 4.10: stima delle vendite per piattaforma già dedicata alla ricerca

Diagnosi Prenatale con applicazione per ricerca cellulare

(K euro)	2015	2016	2017	2018	2019
Fatturato	525	2.256	4.716	8.200	11.956
CGS	227	989	2.078	3.630	5.314
Margine	299	1.267	2.638	4.570	6.642

% su vendite	56,86	56,14	55,93	55,73	55,55
---------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Figura 4.11: stima delle vendite per nuova applicazione della piattaforma per analisi pre-natale

A fronte dei dati raccolti, e tenendo conto del budget dell'azienda si ipotizzano due scenari sui quali si sviluppa l'analisi economica:

- 1) Ipotesi di successo nella Diagnosi Prenatale e lancio nel mercato della ricerca
- 2) Ipotesi di insuccesso nella Diagnosi Prenatale e un conseguente lancio di 2 piattaforme nel mercato della ricerca.

Le assunzioni principali alla base della valutazione economica per i due scenari sono:

- ammortamento su 5 anni (fattibile ed accettabile anche su 3 anni);
- nessuno acconto ricevuto dai distributori (no downpayment);
- capitalizzazione dei costi di ricerca nel primo anno (si tratta degli investimenti per lo sviluppo delle piattaforme per la ricerca; importante tener conto che le regole per la capitalizzazione dei costi di ricerca sono cambiate dal 2015 ad oggi)
- research grants accessibili per i primi due anni.

Di seguito sono riportati i conti economici dei due scenari (Figura 4.12 e Figura 4.13)

Scenario 1): ipotesi di successo nella Diagnosi Prenatale e lancio nel mercato della ricerca (K€)

P&L	2015	2016	2017	2018	2019
Research Grants	336	609	0	0	0
Sales	1.245	9.311	71.091	90.349	106.689
Total	1.581	9.920	71.091	90.349	106.689
COGS	383	4.310	33.830	41.810	50.228
Gross Profit	1.199	5.610	37.261	48.539	56.461
R&D	3.027	3.162	3.200	4.500	6.000
Capitalizzati	-2.000				
Total R&D costs	1.027	3.162	3.200	4.500	6.000
G&A	962	900	4.500	5.000	6.000
EBITDA	-790	1.549	29.561	39.039	44.461
Amortizations	557	983	983	974	900

EBIT	-1.347	566	28.578	38.065	43.561

Fig. 4.12: Conto Economico del primo scenario

Scenario 2) Ipotesi di insuccesso nella Diagnosi Prenatale e conseguente lancio di 2 piattaforme nel mercato della ricerca (K€)

P&L	2015	2016	2017	2018	2019
Research Grants	336	609	0	0	0
Sales	1.245	4.060	7.490	11.658	15.921
Total Revenues	1.581	4.669	7.490	11.658	15.921
COGS	383	1.436	2.781	4.516	6.344
Gross Profit	1.199	3.232	4.709	7.142	9.577
R&D	1.914	1.855	1.801	1.801	1.801
Capitalizzati	-1.000				
Total R&D costs	914	1.855	1.801	1.801	1.801
G&A	934	861	1.331	1.405	1.478
EBITDA	-650	516	1.577	3.936	6.298
Amortizations	1.783	557	557	549	475
EBIT	-2.433	-41	1.020	3.387	5.823

Fig. 4.13: Conto Economico del secondo scenario

Come prime considerazioni, si può vedere che nel caso dello scenario 1), si ottengono EBIDTA ed EBIT positivi dal secondo anno, contro un EBITDA positivo da secondo anno ed EBIT dal terzo anno per il secondo scenario e revenue decisamente favorevoli per lo scenario 1 rispetto allo scenario 2). Un successo della Diagnosi Pre-natale appare quindi come auspicabile, ma la conversione ad uno scenario 2 è comunque sostenibile.

Al fine di fornire tutti gli elementi necessari alla valutazione e quindi ad una presa di decisione da parte del management, per entrambi gli scenari si realizza un'analisi *best/worth scenario*, ed ovvero si inseriscono assunzioni migliorative e peggiorative del contesto di applicazione e si verifica come possono variare i risultati (macro sensitivity analysis) (Figure 4.14 e 4.15).

Worst Hypothesis Scenario 1: si ipotizza una sovrastima del mercato del 20 % (K€)

P&L	2015	2016	2017	2018	2019
Research Grants	336	609	0	0	0
Sales	996	7.449	56.873	72.280	85.351
Total	1.332	8.058	56.873	72.280	85.351
COGS	306	3.448	27.064	33.448	40.182
Gross Profit	1.026	4.610	29.809	38.831	45.169
R&D	3.027	3.162	3.200	4.500	6.000
Capitalizzati	-2.000				
Total R&D costs	1.027	3.162	3.200	4.500	6.000
G&A	962	900	4000	4500	5000
EBITDA	-963	549	22.609	29.831	34.169
Amortizations	557	983	983	974	900
EBIT	-1.520	-434	21.626	28.857	33.269

Figura 4.14: macro sensitivity analysis nel worst hypothesis scenario 1

Worst Hypothesis Scenario 2: si ipotizza una sovrastima del mercato del 20 %

P&L	2015	2016	2017	2018	2019
Research Grants	336	609	0	0	0
Sales	996	3.248	5.992	9326,4	12736,8
Total Revenues	1.332	3.857	5.992	9.326	12.737
COGS	306	1.149	2.225	3.613	5.076
Gross Profit	1.026	2.708	3.767	5.714	7.661
R&D	1.914	1.855	1.801	1.801	1.801
Capitalizzati	-1.000				
Total R&D costs	914	1.855	1.801	1.801	1.801
G&A	934	861	1.331	1.405	1.478

EBITDA	-822	-8	635	2.508	4.383
Amortizations	1.783	557	557	549	475
EBIT	-2.605	-565	78	1.959	3.908

Figura 4.15: macro sensitivity analysis nel worst hypothesis scenario 2 relativo al Conto Economico

L'effetto è ovviamente una riduzione dei ricavi ed un peggioramento della marginalità sia in valore che in momento di raggiungimento della positività.

Best Hypothesis: Scenario 1 – downpayment di 1000 K€ da parte del distributore per esclusiva di vendita nel 2008 e 5000 K€ alla commercializzazione nel 2009

P&L	2015	2016	2017	2018	2019
Research Grants	336	609			
Downpayment	1.500	5.000			
Sales	1.245	9.311	71.091	90.349	106.689
Total	3.081	14.920	71.091	90.349	106.689
COGS	383	4.310	33.830	41.810	50.228
Gross Profit	2.699	10.610	37.261	48.539	56.461
R&D	3.027	3.162	3.200	4.500	6.000
Capitalizzati	-2.000				
Total R&D costs	1.027	3.162	3.200	4.500	6.000
G&A	962	900	4.500	5.000	6.000
EBITDA	710	6.549	29.561	39.039	44.461
Amortizations	557	983	983	974	900
EBIT	153	5.566	28.578	38.065	43.561

Figura 4.16: macro sensitivity analysis nel best hypothesis scenario 1 relativo al Conto Economico

Si può notare l'effetto immediato del downpayment sulla marginalità.

Best Hypothesis: Scenario 2– downpayment di 1000 K€ solo nel 2015 per esclusiva di vendita al distributore

P&L	2015	2016	2017	2018	2019
Research Grants	336	609			
Downpayment	1.000				
Sales	1.245	4.060	7.490	11.658	15.921
Total Revenues	2.581	4.669	7.490	11.658	15.921
COGS	383	1.436	2.781	4.516	6.344
Gross Profit	2.199	3.232	4.709	7.142	9.577
R&D	1.914	1.855	1.801	1.801	1.801
Capitalizzati	-1.000				
Total R&D costs	914	1.855	1.801	1.801	1.801
G&A	934	861	1.331	1.405	1.478
EBITDA	350	516	1.577	3.936	6.298
Amortizations	1.783	557	557	549	475
EBIT	-1.433	-41	1.020	3.387	5.823

Fig. 4.17: macro sensitivity analysis nel best hypothesis scenario 2 relativo al Conto Economico

Si nota sempre un effetto su marginalità, ma in tal caso solo in valore.

Sulla base dei dati raccolti e delle analisi finanziarie fatte, la scelta del management si è indirizzata verso lo scenario 1), considerando anche l'ipotesi Best Scenario come potenzialmente raggiungibile (avevano manifestato un buon interesse ad assicurarsi un diritto di esclusiva ed accelerare i tempi di ingresso sul mercato).

Poco dopo il lancio, con un trend di mercato in grande crescita, ed in particolare negli USA, si è assistito al tentativo di ingresso delle grandi aziende farmaceutiche, che forti di grandi mezzi in termini di investimenti e risorse, hanno velocemente proposto una nuova applicazione nel campo della diagnosi prenatale, costringendo anche l'azienda in esame ad un nuovo sviluppo, per non perdere quote e far fruttare gli investimenti realizzati. Dopo poco più di un anno ed in seguito allo sviluppo di una nuova applicazione, la riduzione sensibile di margine causata dalla sempre crescente forza delle grandi Pharma, ha spinto il management a lasciare il mercato (prima di affrontare un rischio di perdite), e diversificare ulteriormente la

tecnologia sviluppata con buon riuso in settori di mercato più vicini al core dell'azienda (strumenti per analisi di segnali e componentistica nel settore navale militare).

CONCLUSIONE

Il lavoro realizzato ha voluto spiegare e dimostrare come la pianificazione aziendale sia un processo indispensabile alle aziende per valutare e monitorare le proprie iniziative e muoversi con la giusta prontezza in scenari di mercato in continuo mutamento.

Uno strumento come il Business Plan, che si basa sulla raccolta e sull'analisi di tutte le informazioni necessarie per descrivere un'iniziativa e valutare la possibilità di raggiungimento degli obiettivi prefissati, diventa una guida fondamentale per definire il percorso da seguire, e che attraverso un continuo monitoraggio e controllo delle condizioni di riferimento, consente di modificare le azioni ed i percorsi ogni volta che le assunzioni di base variano e le condizioni del contesto si modificano.

Come abbiamo visto nel primo capitolo il Business Plan, oltre che per la gestione del cosiddetto *business as usual*, è strumento fondamentale a supporto delle varie fasi di vita di un'azienda, sia che si tratti del lancio di una start up, di una fase di espansione dell'azienda o per analizzare situazioni di mercato particolarmente sensibili ed in tutti i casi nei quali sia necessario richiedere un finanziamento.

Come raccontato nel secondo capitolo, il Business Plan ha una struttura di riferimento che può però variare in funzione degli obiettivi prefissati, come ad esempio avviene nel caso in cui si debba affrontare una situazione di crisi dell'azienda e si debbano identificare le azioni per un possibile rilancio (come abbiamo potuto notare nel Capitolo 3). È in ogni caso indispensabile che siano raccolte e descritte in modo strutturato tutte le informazioni, sia qualitative sia quantitative, fondamentali per la valutazione dell'iniziativa e per la presa di decisione da parte del Management.

Attraverso un esempio reale (Capitolo 4) si è voluto infine fornire una rappresentazione concreta di quanto descritto nel corso del documento, di quali informazioni siano rilevanti in funzione del contesto e delle fasi dell'iniziativa e di come si possano analizzare ed utilizzare i dati raccolti per prendere una decisione. Si è anche visto che per quanto le analisi e le informazioni siano complete e ben analizzate, il mercato può sempre presentare sorprese e variazioni che possono mettere in discussione o invalidare le scelte fatte. In tal senso il monitoraggio continuo ed il continuo studio del contesto, sono elementi indispensabili per definire le azioni e strutturare le reazioni necessarie alla sopravvivenza e successo del business dell'azienda.

Per concludere è fondamentale ricordare che il Business Plan è anche uno strumento importante di comunicazione, non solo verso l'esterno, ma anche all'interno dell'azienda: non solo, affinché il piano venga seguito è indispensabile che sia diffuso all'interno dell'organizzazione, ma una valida comunicazione interna agisce sulla motivazione del personale, che potrà agire conoscendo in modo chiaro i propri obiettivi e le azioni necessarie da svolgere.

BIBLIOGRAFIA

Brown R., Barrow C., Barrow P. (2022), "Scrivere un Business Plan: sviluppare l'idea tra analisi di mercato, budget ed investitori"

Shelton H. (2014), "The secrets to writing a successful Business Plan"

Abrams R. (1991), "The successful Business Plan: Secrets & Strategies"

Parolini C. (2014), "Business Planning. Dall'idea al Progetto imprenditoriale", Pearson

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2014), "Linee guida alla redazione del Business Plan"

Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Torino (2007), "Guida pratica alla redazione del Business Plan"

Unione Giovani Dottori ed Esperti Commercialisti di Pisa, "Il Business Plan: aspetti teorici, casi pratici ed evoluzione dei principi di redazione"

SITOGRAFIA

<https://www.fondazioneNazionaleCommercialisti.it/system/files/imce/aree-tematiche/ari/docari29c.pdf>

https://www.commercialisti.it/documents/20182/323701/Linee+guida+Business+Plan_protocollo_2.pdf

https://boa.unimib.it/retrieve/handle/10281/41951/62637/phd_unimib_063060.pdf

<https://www.ugdcecpisa.it/file/101612-relazione-definitiva-1.pdf>

<https://www.scuoletosane.it/public/pitigliano/documenti/progetti/finanziamenti/Pagina%20Web/Legge%20488-92.htm>

<https://www.business-plan.it/guida.htm>

https://bnl.it/SupportingFiles/Guida_redazion_BP_01.pdf

https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/default-document-library/web-guida-redazione-business-plan.pdf?sfvrsn=428a2740_0

<https://www.torinotoday.it/guida/impres/come-fare-business-plan.html>

<https://www.digital4.biz/executive/innovation-management/business-plan-come-si-scrive/>

<http://dspace.unive.it/handle/10579/9323>

<http://www.oficinaumiq.com/eventi/business-plan-crisi>

<https://businessplanfacile.it/esempio-di-business-plan-parte-2/>