

CARATTERISTICHE E FINALITÀ DEL BUSINESS PLAN

di

Flavio Servato

1. Definizione di Business Plan

Il Business Plan è uno studio che da un lato analizza il mercato, il settore e la concorrenza, e dall'altro il piano sviluppato dall'azienda sui prodotti/servizi da realizzare, sulle strategie da adottare e sulla struttura organizzativa necessaria, proiettando questa visione d'insieme sia nel breve che nel lungo periodo.

Nel breve periodo quantifica i diversi elementi necessari per determinare il grado di attrattività economica e la fattibilità finanziaria dell'iniziativa

Nel lungo periodo esplicita una visione imprenditoriale chiara e coerente

Le funzioni del Business Plan

Comprensione dell'ambiente
circostante all'impresa

Analisi della fattibilità
finanziaria e dell'attrattività
economica degli investimenti

Definizione della
visione imprenditoriale
e degli obiettivi perseguiti

Business
Plan

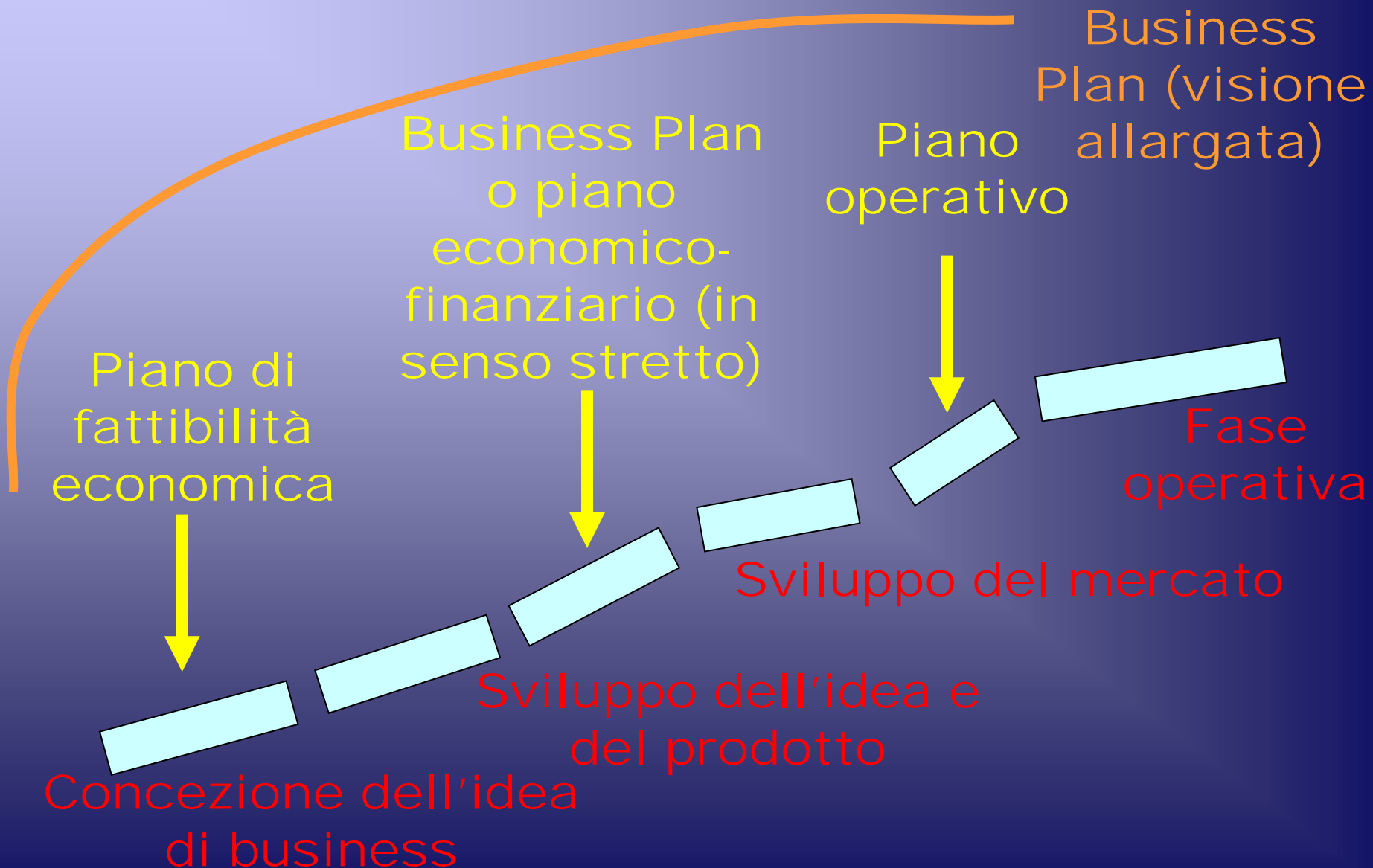
Pianificazione delle
strategie e determinazio-
ne del piano operativo in
tutte le sue aree

Utilizzo del budgeting e
dell'analisi degli scostamenti

Accesso
alle fonti
di finanziamento

Definizione dell'assetto
organizzativo efficiente e
coerente con gli obiettivi

2. Le fasi di un piano



Piano di fattibilità economica

Si svolgono dei calcoli per determinare la validità economica del progetto. In pratica si analizzano voci come investimenti, costi e ricavi attesi, e si verifica se il progetto è economicamente interessante.

Piano economico-finanziario

Sulla base dei dati raccolti precedentemente si valutano i flussi finanziari in entrata ed in uscita del progetto, al fine di capire se esso è finanziariamente conveniente.

Se un progetto è interessante sia dal punto di vista economico che da quello finanziario si esegue un'analisi più approfondita non solo sui calcoli, ma anche sul mercato e sulla concorrenza.

Piano operativo

Si occupa di analizzare le fonti di finanziamento occorrenti per avviare il progetto di investimento.

Al piano si accompagna un'analisi degli scostamenti, e attraverso le informazioni derivanti dal controllo di gestione l'azienda è in grado di valutare i cambiamenti dell'ambiente esterno e di aggiornare costantemente il piano.

3. Le funzioni del Business Plan

- E' uno stimolo per l'imprenditore e permette di guidarlo nel breve sulla base degli obiettivi di lungo termine, assistendolo in caso di eventi provenienti dall'ambiente esterno
- Permette il coinvolgimento del personale a più livelli organizzativi
- Oltre ad una funzione interna il Business Plan ha anche una funzione esterna, e può servire per acquisire capitali da soggetti terzi...

... ed in particolare

- Permette di capire la capacità dei progetti di remunerare adeguatamente i capitali richiesti
- Consente di indirizzare l'imprenditore verso il canale e la tipologia di finanziamento più appropriata

4. Le tipologie di Business Plan

Il Business Plan è uno strumento che può essere utilizzato come guida, e deve essere redatto ed aggiornato in modo costante, oppure (anche se sconsigliato) può essere utilizzato come strumento ad hoc per presentare un'azienda a fronte di eventi di natura straordinaria.

Il Business Plan può essere composto in varie aree, quali:

1. La descrizione del business (vale a dire l'analisi dell'azienda, del prodotto/mercato, l'analisi del settore e le strategie)
2. Il piano operativo (cioè la localizzazione, la produzione, la logistica e il piano di marketing)
3. La struttura e management (vale a dire l'organizzazione e la struttura)

4. Le risorse di finanziamento (cioè i capitali investiti, le fonti, il piano d'ammortamento e la valutazione del credito)
5. Gli schemi economico-finanziari (vale a dire le ipotesi di base, la visione dell'area finanziaria ed economica e l'analisi di sensitività)
6. L'area finanziaria (che si occupa delle proiezioni finanziarie in termini di flussi di cassa)

7. L'area economica (concernente gli ammortamenti, il reddito operativo e i bilanci prospettici)
8. Il controllo gestionale (inteso come controllo commerciale ed economico-finanziario)
9. La valutazione degli investimenti (cioè il tasso di sconto e i metodi di valutazione degli investimenti)

Per ognuna di queste aree si dovrà svolgere un'analisi (al fine di attribuire una valutazione sul livello di importanza, ad es. alta, media, bassa o trascurabile) in funzione: della fattibilità dell'investimento, della richiesta di finanziamento, dell'analisi del mercato, della valutazione di azienda, della pianificazione strategica, del budgeting e della pianificazione operativa.

5. Alcune regole per la redazione del piano

1. **Forma esteriore ed esposizione dei contenuti:** è essenziale che la presentazione del piano sia curata sul lato estetico e che i concetti siano esposti in modo chiaro e sintetico
2. **Grafici:** sono consigliabili in quanto rendono "visibili" dati e tabelle spesso complesse. Devono però essere sempre legati ai numeri e non si deve esagerare con essi

3. **Allegati:** sono una parte essenziale del lavoro, ma non devono risultare eccessivi e dovranno essere inseriti nel Business Plan in modo tale da non renderne complessa la lettura, ad es. inserendoli in un secondo fascicolo o allegandoli di volta in volta all'argomento trattato
4. **Assunti di partenza:** è importante che le ipotesi di partenza siano realistiche e credibili, altrimenti si possono generare risultati profondamente diversi da quelli effettivi

5. **Redazione:** il Business Plan deve essere sviluppato in tutte le sue fasi, ed in particolare i manager (o l'imprenditore) devono riepilogare tutte le conclusioni dei singoli studi, al fine di poter stilare il piano generale

6. **Contenuto**, che si distingue in:

- Fiducia
- Accuratezza
- Visione d'insieme
- Priorità di lettura

- **Fiducia:** il Business Plan deve fornire una situazione veritiera e completa dell'azienda, cercando di creare un rapporto di fiducia con i soggetti esterni, e mostrando anche i punti di debolezza del progetto e le azioni per porvi rimedio
- **Accuratezza:** occorre verificare che ogni punto del piano non contenga informazioni non riscontrabili o troppo generiche, le quali potrebbero generare un'insicurezza sui dati da parte del lettore

- **Visione d'insieme:** la redazione deve risultare armonica ed equilibrata, per cui è importante evitare di approfondire eccessivamente certe tematiche (a meno che non sia richiesto dalla specificità dell'indagine) a scapito di altre
- **Priorità di lettura:** è utile conoscere le sezioni del piano sulle quali il lettore si concentrerà in prima istanza, cosa che potrà influenzare la sequenza dei contenuti dell'Executive Summary

5. La struttura del Business Plan

Il Business Plan è strutturato in due parti:

- la prima parte - quella descrittiva - è introduttiva della seconda parte e serve per presentare al lettore l'azienda o il progetto, la sua visione imprenditoriale, il mercato e altri fattori. Essa si compone di analisi e di studi necessari per far comprendere il mercato, la concorrenza e il piano strategico ed operativo

- la seconda parte – cioè quella economico-finanziaria – è piuttosto ampia e si occupa di fornire uno strumento in grado di interpretare i dati della prima parte, attraverso una serie di prospetti in grado di guidare il lettore nella valutazione del progetto

6. L'Executive Summary

Esistono due scuole di pensiero relativamente alla redazione di un Executive Summary:

- la prima (preferibile) ritiene che esso sia un documento preliminare alla redazione del Business Plan
- la seconda lo considera come la sintesi conclusiva dello studio, che dovrà essere redatta al termine del piano economico-finanziario

La struttura di un Executive summary

L'Executive summary è un documento di sintesi (di 2 o 3 pagine), che rispetta la struttura del Business Plan ma che si concentra sulle aree ad elevata priorità di lettura. Se assieme al Business Plan fosse presentato a soggetti esterni potrebbe contenere una clausola di "non disclosure agreement", cioè dei limiti alla divulgazione del documento