Paolo Roffia

IL BUSINESS PLAN

Profili metodologici, contenuto, processo di redazione e spunti di riflessione dagli operatori professionali

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Paolo Roffia

IL BUSINESS PLAN

Profili metodologici, contenuto, processo di redazione e spunti di riflessione dagli operatori professionali

FrancoAngeli

Il volume è stato pubblicato con il contributo
del Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli Studi di Verona.

Isbn: 9788835181545

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito *www.francoangeli.it*.

Alla mia famiglia

INDICE

Introduzione pag. 13

1. Il business plan nel contesto dell'economia aziendale » 17

1.1. Le previsioni e la prefigurazione dei risultati economici, finanziari e patrimoniali in economia aziendale » 17

1.2. La nascita dell'azienda: dall'idea di business all'azienda » 23

1.2.1. L'impresa e l'azienda: aspetti definitori » 26

1.2.2. Le quattro fasi della nascita delle aziende » 31

1.2.3. Il fondatore, la longevità dell'impresa e l'impresa familiare » 36

1.2.4. L'imprenditorialità e i suoi soggetti » 39

1.2.5. Le fonti di finanziamento dell'iniziativa economica » 41

1.3. La pianificazione strategica aziendale » 46

1.4. La natura, il tipo e gli obiettivi del business plan » 54

1.4.1. Il business plan per l'avvio di un business » 55

1.4.2. Il business plan per l'espansione con una nuova attività » 57

1.4.3. Il business plan per l'ordinario stato di funzionamento » 59

1.4.4. Il business plan per il turnaround aziendale o la contrazione dell'attività » 60

1.5. Gli obiettivi del business plan » 61

1.6. Le funzioni del business plan » 62

1.6.1. Il business plan come strumento di previsione pag. 62
1.6.2. Il business plan come strumento di creazione di valore e miglioramento delle performances » 64
1.6.3. Il business plan come strumento di pianificazione e controllo strategico » 65
1.6.4. Il business plan come supporto della finanza aziendale » 66
1.6.5. Il business plan come strumento di decisione » 67
1.6.6. Il business plan come strumento di misurazione del valore e di valutazione della continuità aziendale » 68
1.6.7. Il business plan come strumento di misurazione delle performances » 69
1.6.8. Il business plan come strumento di comunicazione con gli stakeholders » 70
1.6.9. Il business plan come strumento di prevenzione e gestione delle crisi aziendali » 72
1.7. I destinatari e gli utilizzatori del business plan » 73
1.8. Le tipologie di business plan e i contenuti specifici » 74
1.8.1. Il business plan per l'avvio di una nuova azienda » 74
1.8.2. Il business plan per l'espansione attraverso una nuova attività » 77
1.8.3. Il business plan per l'ordinario stato di funzionamento » 80
1.8.4. Il business plan per il turnaround aziendale o la contrazione dell'attività » 82
1.9. Gli elementi costitutivi del business plan » 85
1.10. La dinamicità del business plan e la sua revisione periodica » 92
1.11. La valutazione del business plan attraverso l'analisi di sostenibilità e le proiezioni di valore » 95
1.12. La revisione indipendente del business plan secondo lo standard ISAE 3400 » 98

2. La redazione del business plan » 100
2.1. I redattori del business plan » 100
2.2. Il processo di redazione del business plan » 102
2.3. Le fonti informative del business plan » 104

2.4. Le informazioni qualitative e quantitative del business plan pag. 107
2.5. Il supporto dell'Intelligenza Artificiale alla redazione del business plan » 110
2.6. L'articolazione del business plan in relazione alle finalità » 112
2.6.1. Il business plan per l'avvio di un business » 112
2.6.2. Il business plan per espansione dell'attività » 113
2.6.3. Il business plan per l'azienda in ordinario stato di funzionamento » 114
2.6.4. Il business plan per il turnaround o la contrazione dell'attività » 115
2.7. Gli standard e i principi di redazione del business plan » 116
2.7.1. Il principio di chiarezza » 119
2.7.2. Il principio di completezza » 121
2.7.3. I principi di affidabilità e attendibilità » 123
2.7.4. Il principio di neutralità » 126
2.7.5. Il principio di trasparenza » 127
2.7.6. Il principio di prudenza » 128
2.8. La timeline di redazione del business plan » 129

3. I contenuti del business plan » 132
3.1. La macro-sezione descrittiva del business plan » 132
3.1.1. L'executive summary » 133
3.1.2. L'idea di business e la sua articolazione » 133
3.1.3. La vision, la mission e i values » 135
3.1.4. Il contesto economico, politico e sociale » 139
3.1.5. Il settore, il mercato e i competitors » 141
3.1.6. Le risorse e competenze e la SWOT analysis » 149
3.1.7. Le linee guida strategiche, gli obiettivi e le strategie competitive » 153
3.1.8. La forma giuridica e la struttura di governance » 159
3.1.9. Il team aziendale, la struttura organizzativa e il business model » 161
3.1.10. Il piano di marketing e vendite » 164
3.1.11. Il piano di produzione e della tecnologia » 166
3.1.12. Il diagramma di Gantt e i milestone » 168

3.2. La macro-sezione quantitativa del business plan pag. 170
3.2.1. Il Conto economico previsionale » 171
3.2.2. I Flussi di cassa previsionali » 174
3.2.3. Lo Stato patrimoniale previsionale » 176
3.2.4. Gli highlights » 178
3.2.5. L'analisi di sensitività e per scenari » 180
3.3. La valutazione del business plan attraverso l'analisi di sostenibilità e le proiezioni di valore » 182
3.3.1. La sostenibilità economica nei suoi tre fondamentali equilibri » 183
3.3.2. La sostenibilità ESG » 187
3.3.3. Le proiezioni di valore » 189

4. Il business plan nella pratica degli operatori: i risultati di una ricerca empirica » 197
4.1. L'idea di ricerca » 197
4.2. La metodologia della ricerca » 201
4.3. Il questionario e le interviste » 204
4.4. I risultati dell'analisi » 205
4.5. Alcune considerazioni conclusive » 217

APPENDICE A
Elenco domande per le interviste semi-strutturate » 219

Bibliografia » 223

È difficile fare previsioni, soprattutto sul futuro.
Niels Bohr, premio Nobel per la Fisica nel 1922

INTRODUZIONE

Questo lavoro ha per oggetto il Business Plan (BP) e ha lo scopo di illustrarne la natura, il processo di formazione, le peculiarità e potenzialità di utilizzo in alcuni momenti particolari della gestione aziendale da parte sia di soggetti interni all'organizzazione, per la pianificazione strategica e per rafforzare il sistema di controllo interno, che esterni, per comprendere il modello di *business*, apprezzare il livello di rischio/rendimento dell'iniziativa economica e formulare giudizi di valore.

Il BP non è uno strumento di nuova o recente concezione. Infatti, in Italia già sul finire del 1800 i progetti costruzione di nuove linee ferroviarie contenevano, così come visionabile nei lavori parlamentari delle leggi che ne stabilivano la costruzione, una valutazione economica della convenienza economica e sostenibilità finanziaria del progetto. Ciò nonostante, è soltanto a partire dalla seconda metà del 1900 che si fa più intenso l'utilizzo del BP che oggi trova un diffuso utilizzo nelle società di grandi dimensioni, per la pianificazione strategica, oltre che nelle organizzazioni impegnate nella cosiddetta fase di *start-up*, per supportare la raccolta di capitali.

Peraltro, questo strumento negli ultimi 5 o 6 lustri ha accresciuto le sue funzioni, divenendo un importante supporto nella comunicazione (*disclosure*) con gli *stakehoders* oltre che per la formulazione di giudizi di valore sia nel contesto delle imprese che in quello più ampio delle aziende. Di conseguenza, essendo il BP uno strumento flessibile e dinamico, i suoi contenuti si sono arricchiti e modificati nel tempo, rendendolo un documento complesso.

Il BP visto nel contesto dell'economia aziendale è uno strumento di controllo e, più particolarmente, uno strumento funzionale al controllo antecedente della gestione, per la formalizzazione degli obiettivi di medio-lungo

periodo e la prefigurazione dei risultati di gestione. Il BP è però di supporto anche al controllo concomitante e susseguente della gestione, fornendo dati e informazioni sia per l'analisi in itinere che ex-post della gestione, nel confronto fra i risultati pianificati e quelli correnti o effettivamente conseguiti. Ulteriormente, il BP è anche un importante strumento a supporto della comunicazione aziendale con gli *stakeholders*, accompagnando l'azienda nel suo caratteristico "ciclo di vita", che inizia con l'idea di *business*, si perfeziona con la costituzione organizzativa, prosegue con la crescita ed espansione, raggiunge la sua maturità per poi entrare nella fase successiva di declino o in quella di rivitalizzazione o *turnaround*.

È evidente che, a seconda del contesto aziendale per il quale si procede alla redazione del BP, delle peculiarità dell'organizzazione considerata, delle informazioni disponibili e delle competenze dell'estensore, il documento potrà assumere contenuti specifici e differenti livelli di approfondimento. Tuttavia, come si vedrà in seguito, è possibile individuare alcuni elementi ricorrenti e costitutivi del BP, sulla base dei quali è possibile definire un corpus di principi di redazione e un processo di elaborazione fondato sull'integrazione di informazioni qualitative e quantitative – passate, presenti e prospettiche – riferite all'organizzazione. Tali informazioni, opportunamente raccolte, analizzate ed elaborate, costituiscono l'*input* del processo, mentre il BP rappresenta l'*output* finale, rendendo possibile la definizione di un *conceptual framework* di riferimento per la sua redazione[1].

Questo lavoro, oltre a quanto poc'anzi definito, si è anche posto l'obiettivo di calarsi nella pratica degli operatori, effettuando una ricerca empirica sull'utilizzo del BP e di cosa esso effettivamente rappresentasse per alcuni soggetti che ne costituiscono le tipiche categorie di utilizzatori (banche, società d'investimento, società di consulenza e revisione, aziende).

Il primo capitolo è dedicato a inserire il BP nel contesto dell'economia aziendale. Vengono trattati i temi delle previsioni e della prefigurazione dei risultati in economia aziendale, della nascita dell'azienda, partendo dall'idea imprenditoriale per arrivare alla sua costituzione e all'inserimento della pianificazione strategica nel novero delle pratiche di controllo direzionale. Si parla poi della natura e degli obiettivi del BP, e delle sue funzioni. Come tema centrale del capitolo vi sono le diverse tipologie di BP: per il lancio di una *start-up*, per l'espansione, per analizzare l'ordinario stato di funzio-

[1] In relazione alla distinzione fra conceptual e theoretical framework cfr. Rocco, T.S., & Plakhotnik, M.S. (2009), Literature reviews, conceptual frameworks, and theoretical frameworks: Terms, functions, and distinctions. *Human resource development review*, 8(1), 120-130.

namento e per il *turnaround* aziendale. Altro snodo fondamentale sono gli elementi costitutivi, i giudizi di valore sul BP e la revisione indipendente.

Il secondo capitolo si focalizza sul processo di redazione del BP. All'interno di questo ambito si descrive l'articolazione del BP in relazione alle finalità, si delineano i redattori del BP, i documenti a supporto, le informazioni qualitative e quantitative necessarie per la sua costruzione, i principi di redazione, il potenziale supporto dell'intelligenza artificiale e la sua *timeline* di redazione.

Nel terzo capitolo si delineano i contenuti delle due macro-sezioni l'una descrittiva e l'altra quantitativa del BP. In particolare, nella prima vengono descritti l'idea imprenditoriale e sua articolazione, la *vision*, la *mission* e i *values* (o valori) dell'organizzazione, il contesto politico, sociale ed economico che costituisce l'ambiente generale in cui essa è destinata a operare, il mercato e i *competitors*, le risorse e le competenze interne compresa la SWOT analysis. Nella seconda macro-sezione si trattano il Conto economico, i Flussi di cassa e lo Stato patrimoniale previsionali e gli *highlights*. Il capitolo si chiude con la trattazione della tematica ESG e con la valutazione della sostenibilità del BP nel tempo.

Il quarto e ultimo capitolo si cala nella pratica, fornendo i risultati di una ricerca empirica. Vengono esplicitati l'idea di ricerca, la metodologia utilizzata, il questionario utilizzato nel corso delle interviste semi-strutturate con gli operatori e i risultati dell'analisi.

Questo libro è fondamentalmente rivolto agli studiosi di economia aziendale, ai quali sono indirizzati alcuni spunti teorici di riflessione per la costruzione di un *framework* di redazione del BP. Tuttavia, per i contenuti e per la metodologia di ricerca seguita si ritiene che questo lavoro possa essere di interesse anche per gli operatori professionali, come aziende, banche e società di investimento, società di consulenza e revisione che si è ritenuto di coinvolgere per la scrittura del quarto capitolo e che hanno costituito una interessante base empirica per l'elaborazione dei primi tre capitoli del libro.

1. IL BUSINESS PLAN NEL CONTESTO DELL'ECONOMIA AZIENDALE

1.1. Le previsioni e la prefigurazione dei risultati economici, finanziari e patrimoniali in economia aziendale

La formulazione di previsioni economiche e la prefigurazione di risultati circa l'andamento della gestione negli aspetti economici, finanziari e patrimoniali sono temi fondamentali della dottrina economico-aziendale italiana, fondata su una visione sistemica, teleologica e dinamica dell'azienda. Su di essi gli studiosi italiani si sono cimentati fin dagli albori di questa scienza fornendo un importante contributo dottrinale[1]. L'individuazione delle caratteristiche fondamentali delle previsioni, il loro grado di attendibilità, il loro carattere mutevole nel tempo al variare delle condizioni alle quali erano state formulate sono solo alcuni esempi di come i nostri maestri hanno portato questa scienza a confrontarsi con gli eventi futuri e le incertezze che li contraddistinguono[2].

La formulazione di ipotesi, congetture e previsioni, il dover ricorrere a stime in relazione alla futura gestione sono attività necessarie per apprezzare e investigare fenomeni economici che perdurano in orizzonti relativamente

[1] Su questo aspetto Zappa pone le basi della concezione dinamica e sistemica dell'azienda, assegnando alle previsioni un ruolo fondamentale nella gestione ed evidenziando l'importanza della continuità aziendale attraverso strumenti previsionali. Alcuni anni dopo P. Onida approfondisce l'uso della previsione come attività razionale di gestione dell'impresa moderna. Cfr. Zappa, G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico; Zappa, G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, tomo I, Giuffrè; Onida, P. (1960), *Economia d'azienda*, Utet.

[2] In questa direzione Giannessi sviluppa la logica sistemica delle rilevazioni aziendali, integrando la dimensione previsionale come condizione dell'economicità. Cfr. Amaduzzi, A. (1969), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet.

lunghi e con evidenti gradi di incertezza[3]. Le previsioni sono parte dell'economia aziendale, così come lo è la prefigurazione dei risultati che verranno prodotti nei prossimi mesi o anni[4].

Gino Zappa, circa un secolo fa, nel delineare i fondamenti dell'economia aziendale, sottolineava l'importanza dell'azienda come istituto economico destinato a perdurare, richiamando l'esigenza di strumenti idonei a interpretarne e anticiparne l'evoluzione[5]. Egli osservava anche come le pianificazioni, le programmazioni e persino i bilanci preventivi fossero spesso generici e soggetti a significative rettifiche nel corso del tempo, in particolare quando riferiti a periodi non brevi[6].

In una prospettiva storica antecedente, Giovanni Cerboni, ideatore della logismografia e protagonista della riforma della contabilità pubblica italiana, anticipava la necessità di una rappresentazione sistemica e trasparente dei fenomeni economico-finanziari[7]. Il suo metodo, seppur destinato alla pubblica amministrazione, incarnava principi – chiarezza, tracciabilità, controllo – che trovano continuità nei successivi sviluppi della contabilità e della previsione aziendale.

Fabio Besta, antesignano della contabilità moderna, evidenzierà poi il ruolo del "calcolo preventivo" come momento essenziale per l'ordinata amministrazione dell'azienda, in cui la previsione si intreccia con la programmazione del reddito e del capitale, così da formulare anche specifici bilanci di previsione[8].

Nel contesto degli Stati Uniti, la crescente complessità delle imprese industriali portava all'elaborazione di modelli organizzativi e gestionali ispirati alla divisione del lavoro: il taylorismo di Frederick W. Taylor e le funzioni manageriali individuate da Henri Fayol avviavano una visione più scientifica

[3] Ferrero e Bastia in questo senso sottolineano la rilevanza delle previsioni nella moderna gestione aziendale. Cfr. Ferrero, G. (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè; Bastia, P. (1999), *Sistemi di controllo della gestione aziendale*, Clueb.

[4] Amaduzzi insiste sull'irrinunciabile necessità di razionalità anticipatoria nei processi aziendali e sull'uso sistematico delle previsioni. Cfr. Amaduzzi, A. (1950), *Ragioneria generale* (vol. 2), Macri.

[5] Zappa, nel suo approccio fondativo, richiama la funzione della previsione come strumento indispensabile di governo consapevole dell'azienda. Cfr. Zappa, G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico.

[6] Cfr. Zappa, G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese* (tomo I), Giuffrè.

[7] Cerboni anticipa la necessità di una contabilità pubblica orientata alla chiarezza, tracciabilità e controllo dei fenomeni economici. Cfr. Cerboni, G. (1886), *La logismografia: ossia nuova ragioneria scientifica applicata alle amministrazioni pubbliche*, Tipografia Elzeviriana.

[8] In tal senso Besta individuava nel "calcolo preventivo" il momento essenziale per una corretta amministrazione economico-finanziaria. Cfr. Besta, F. (1922), *La ragioneria*, Vallardi.

e strutturata della gestione[9] a cui faranno seguito gli importanti contributi di James O. McKinsey, tra i primi a teorizzare un sistema integrato di *budgeting* e controllo direzionale, e quella di Donaldson Brown, che presso DuPont e General Motors elaborò il modello ROI (*Return on Investment*), precursore dei sistemi integrati di controllo economico-finanziario[10].

In Italia il dibattito sull'importanza delle previsioni e della prefigurazione dei risultati della gestione vede importanti contributi. Pietro Onida concepisce la previsione come parte integrante dell'amministrazione razionale[11]. Egidio Giannessi integra la dimensione previsionale nella logica dell'economicità[12], mentre Amaduzzi insiste sulla razionalità anticipatoria che dovrebbe condurre a una pianificazione totale integrata dell'azienda[13]. Amodeo distingue fra previsioni generali e particolari, rilevandone l'estrema l'importanza per addivenire a conti di previsione o *budget* che ricorrono nella pratica delle imprese[14]. Giuseppe Ferrero pone l'accento sul valore soggettivo delle valutazioni prospettiche che non rappresentano verità oggettive, ma espressioni razionali fondate su assunzioni e scenari interpretativi, la cui attendibilità dipende dalla coerenza metodologica e dalla competenza di chi le elabora[15].

Già qualche decennio prima, Alfred Chandler sempre negli Stati Uniti, aveva mostrato come la crescita dimensionale e la complessità delle imprese statunitensi richiedessero una nuova capacità di "pianificare il futuro", dando avvio a una riflessione organizzativa sulla pianificazione strategica che

[9] Taylor e Fayol, pionieri dell'organizzazione scientifica del lavoro, posano le basi per una gestione strutturata ed efficiente dell'impresa industriale moderna. Cfr. Taylor, F.W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers; Fayol, H. (1916), *Administration industrielle et générale*, Dunod.

[10] McKinsey e Brown, negli Stati Uniti, sviluppano concetti fondamentali di budgeting e ritorno sugli investimenti che aprono la strada ai sistemi moderni di controllo direzionale. Cfr. McKinsey, J.O. (1922), *Budgetary control*., Ronald Press; Brown, D. (1924), *Return on investment at DuPont and General Motors*, General Motors Archives.

[11] Onida considera la previsione come elemento integrante della razionalità economico-aziendale, fondamentale per una gestione efficiente. Cfr. Onida, P. (1960), *Economia d'azienda*, Utet.

[12] Giannessi integra il concetto di previsione nel quadro sistemico dell'impresa, sottolineandone la rilevanza per la continuità e l'equilibrio aziendale. Cfr. Giannessi, E. (1960), *Le aziende di produzione originaria*, vol. I: *Le aziende agricole*, Cursi; Giannessi, E. (1957), *Il piano finanziario nel sistema dei piani di azienda*, Libreria Goliardica.

[13] Cfr. Amaduzzi, A. (1969), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet.

[14] Cfr. Amodeo, D. (1964), *Ragioneria generale delle imprese*, Giannini.

[15] In questo senso Ferrero approfondisce il valore soggettivo e relativo delle valutazioni prospettiche nei processi aziendali. Cfr. Ferrero, G. (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè; Ferrero, G. (1966), *La valutazione economica del capitale d'impresa*, Giuffrè.