

Giovanna Mariani

Conoscenza e creazione di valore

Il ruolo del Business Plan

Prefazione di Massimo Mario Augello

ECONOMIA



FrancoAngeli



MANAGEMENT

Istruzioni per accedere agli allegati multimediali

Per accedere agli **allegati multimediali on line** relativi al volume, è sufficiente aprire la home page del sito ufficiale della casa editrice FrancoAngeli (www.francoangeli.it), cliccare sullo spazio Biblioteca Multimediale, individuare nell'elenco apposito il volume, selezionare l'allegato e seguire le richieste di registrazione che appariranno.

È indispensabile accedere alle suddette procedure con il libro acquistato a disposizione.

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.

Giovanna Mariani

Conoscenza e creazione di valore

Il ruolo del Business Plan

Prefazione di Massimo Mario Augello

FrancoAngeli

Il presente volume è stato sottoposto a referaggio

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. 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.

Indice

Prefazione di <i>Massimo Mario Augello</i>	pag.	7
Introduzione	»	11
Parte prima		
1. Il Business Plan come driver di conoscenza interna ed esterna	»	15
1.1. Conoscenza ed informazione strategica del Business Planning	»	15
1.2. Le potenzialità comunicative	»	20
1.3. Business Plan: to be or not to be	»	25
1.3.1. Il contributo alla creazione di valore “conoscitivo”	»	34
1.3.2. Gli effetti del Business Plan Process sulle performance delle imprese	»	43
2. Il percorso di elaborazione del Business Plan	»	48
2.1. L’Executive Summary	»	56
2.2. La Fattibilità imprenditoriale	»	59
2.3. La Fattibilità in relazione all’ambiente esterno	»	61
2.4. La Fattibilità interna	»	70
2.5. La Fattibilità patrimoniale, economica e finanziaria	»	77
Appendice d’approfondimento	»	89
3. Il Business Plan come knowledge driver lungo il ciclo di vita dell’impresa	»	120
3.1. Le specificità del processo di Business Planning nelle start-up	»	123
3.1.1. Il sistema spin-off dell’Università di Pisa	»	133
3.2. Il supporto decisionale nelle operazioni di expansion	»	140
3.3. Il ruolo comunicativo del Business Plan nell’IPO	»	157

3.4. Il Business Plan nel Turnaround management	pag.	166
3.5. L'Ethical Project Plan	»	179
Conclusioni	»	188

Bibliografia	»	195
---------------------	---	-----

Parte seconda¹
Il Business Plan e fasi di vita dell'impresa.
Cases histories

1. **Il Business Plan per le imprese start-up**
di *Andrea Cremoncini*
2. **Il Business Plan di una spin-off universitaria**
di *Francesco Oppedisano*
3. **Il Business Plan per il lancio di un nuovo prodotto**
di *Ottavio Conigliaro*
4. **Il Business Plan per il lancio di un nuovo prodotto nel settore farmaceutico con indicazioni di analisi farmaco-economica**
di *Alessandro Santini*
5. **Business Plan per diversificazione geografica**
di *Mauro Prignoli*
6. **Il Business Plan per un'operazione di M&A**
di *Alessandra Nenci*
7. **Il Business Plan in turnaround operations: Bijoux Company s.r.l.**
di *Luciano Anzanello*
8. **Il Business Plan per un'IPO (Piano industriale SAT 2007-2009)**
di *Giovanna Mariani*
9. **L'Ethical Project Plan. Il progetto "Maji Safi" (acqua pura)**
di *Giovanna Mariani*
10. **Business Plan. Il punto di vista di un investitore finanziario**
di *Marco Piana*

¹ Il testo della Parte Seconda *Il Business Plan e fasi di vita dell'impresa. Cases histories* può essere scaricato dal sito www.francoangeli.it nell'Area Biblioteca multimediale.

Prefazione

La costante situazione di incertezza che caratterizza l'ambiente nel quale ci troviamo ad operare impone sempre più ai soggetti decisori, a tutti i livelli, pubblici e privati, un'attività di analisi dinamica dell'evoluzione del mondo esterno e interno alle istituzioni/impresе. Un attento processo di pianificazione strategica può infatti permettere di fissare obiettivi realistici di un sistema (territoriale, aziendale, statale) e di individuare i mezzi, gli strumenti e le azioni per raggiungerli in una prospettiva di medio/lungo periodo; in sostanza "pianificare qualcosa significa mettere in ordine tutti gli elementi nel modo migliore per centrare un obiettivo" (Charles Eames).

L'attività di pianificazione strategica diviene ancora più imprescindibile nel caso ci si ponga obiettivi di spinta innovazione e di diffusione dell'innovazione stessa nel sistema.

A questo riguardo l'Università, che ha nella sua *mission* anche la diffusione del sapere e delle nuove conoscenze create al suo interno nel sistema economico-sociale del paese, non può non impegnarsi fattivamente affinché i "veicoli" di diffusione di tali conoscenze operino al massimo livello di efficacia al fine di ottimizzare il valore dell'impegno in persone e risorse messo in campo dall'Istituzione.

In effetti, l'innovazione, specie per quanto riguarda quella in senso stretto, più vicina all'invenzione, ad un nuovo modo di pensare e di fare, promana, per la grande maggioranza dei casi, da studi e ricerche condotte a livello di istituti e laboratori di ricerca di tipo universitario. Il processo di diffusione di tali innovazioni è stato però per lungo tempo rallentato dal fatto che molti ricercatori hanno concluso il proprio "ruolo creativo" con la pubblicazione scientifica dei risultati della ricerca o nei casi migliori, in quello di brevettazione nazionale e/o internazionale, lasciando poi ad altri attori di mercato la decisione relativa alla diffusione o meno dell'innovazione stessa.

Si è da alcuni anni preso coscienza, da parte del sistema universitario, che tale processo di diffusione sarebbe stato più immediato ed efficace se

veicolato attraverso piccole/nuove imprese – che sono del resto da sempre considerate, per un insieme variegato di ragioni, il veicolo “elettivo” per tale tipo di attività – nelle quali permanesse la presenza di quei ricercatori “creatori” dell’innovazione stessa, ovviamente dotati anche del necessario spirito imprenditoriale. Sono così nate e si sono andate sempre più sviluppando nel tempo le imprese *spin-off* della ricerca, che spesso si caratterizzano al contempo per caratteristiche di forza nel campo della conoscenza e della tecnica e di relativa debolezza in quello imprenditoriale-gestionale.

Se assumiamo che l’ambito dell’high tech possa essere considerato, in prima approssimazione, indicatore dell’attività di innovazione messa in atto da un sistema/territorio, si può osservare che tra le 900 aziende high-tech della Toscana censite nel corso del 2009, 89 sono ufficialmente aziende *spin-off*¹. Con questi numeri la Toscana raggiunge il terzo posto in Italia: fatto pari a 809, difatti, il numero complessivo di *spin-off* in tutta la nazione, l’Emilia Romagna ne ospita il 14%, con un numero complessivo di 112 imprese, la Lombardia il 12,3% e la Toscana l’11%. L’età media degli *spin-off* toscani ci rassicura anche in merito alla loro capacità di sopravvivenza e di sviluppo: le aziende della nostra regione vantano, infatti, al 2009, un’età media di circa 6,2 anni, superiore a quella nazionale, pari a circa 5 anni.

L’Università di Pisa ha contribuito attivamente a questi risultati, avviando sin dal 2003 un’attività di supporto al sistema *spin-off*, promuovendo progetti di sensibilizzazione tra i ricercatori, affinché le innovazioni da essi prodotte potessero creare ricchezza per gli stessi inventori, ma anche per l’università e per il territorio.

Dopo una prima fase di impianto del sistema di selezione e promozione del sistema delle *spin-off*, da alcuni anni l’Ateneo pisano ha attivato anche un’intensa attività di sensibilizzazione e supporto dei ricercatori alla costituzione delle imprese, cercando di “rimuovere” molte delle “debolezze” cui accennavamo in precedenza in tema imprenditoriale-gestionale. In particolare si sta facendo un’intensa opera di formazione imprenditoriale e di sensibilizzazione alla “pianificazione strategica” delle attività tramite attività di formazione imprenditoriale, l’organizzazione di meeting con network di operatori finanziari, soprattutto di *private equity*, ed in particolare, con azioni di sostegno alla stesura del Business Plan.

In effetti, il documento-base di pianificazione strategica per tutte le imprese, ma per le nuove imprese innovative in particolare, è rappresentato dal Business Plan che deve comunque essere considerato qualcosa di ben

¹ Settimo rapporto Netval sulla valorizzazione della ricerca nelle Università italiane, 2009.

più significativo di un semplice documento. Esso rappresenta, infatti, in ultima analisi, la manifestazione di una strategia e con esso si intraprende un percorso di conoscenza e di sintesi creativa che, prendendo avvio da una visione innovatrice e da alcune informazioni iniziali, riesce a plasmare la business idea, non immediatamente reale e realizzabile. I soggetti redattori del Business Plan, promotori dell'iniziativa, danno vita ad un sistema dinamico, ad un approccio permanente, che mette in relazione la visione "creatrice" con l'ambiente di riferimento e con le risorse necessarie alla sua reale implementazione. Esso rappresenta, inoltre, il mezzo fondamentale di contatto e di comunicazione con i potenziali finanziatori del progetto, siano essi istituti di credito o operatori di *private equity*, o strutture pubbliche, in sostanza è una sorta di "biglietto da visita" per la comunità finanziaria.

Il presente volume, che ha come oggetto proprio il Business Plan, si va in effetti ad inserire in un filone di analisi già da alcuni anni fonte di interesse, in particolare da parte degli studiosi economico-aziendali, affrontando però l'argomento specifico con un'ottica anch'essa "innovativa". In questo testo, difatti, l'autore riesce a coniugare gli aspetti operativi e strategici del processo di Business Plan, evidenziandone l'importanza lungo tutto il percorso di vita dell'impresa sempre in ottica di creazione di valore, non mancando di rilevare, in modo molto esauriente, le profonde specificità che esso assume in relazione alle diverse fasi di vita dell'impresa stessa.

Tali specificità non ne cambiano comunque la rilevanza ai fini del conseguimento degli obiettivi aziendali: la creazione di un Business Plan, proprio per il profondo livello di analisi che comporta a livello interno ed esterno, permette all'imprenditore di acquisire conoscenze indispensabili per cercare di indirizzare l'iniziativa nella giusta direzione, anche in presenza di situazioni di contesto altamente incerte e turbolente come quelle attuali.

Del resto si deve ricordare che, come richiamava Seneca, "Non esiste vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare".

Massimo Mario Augello
 Rettore dell'Università degli Studi di Pisa

Introduzione

Il primo pensiero che può assalire un potenziale lettore è: cosa questo libro potrà dire di nuovo sul Business Plan?

La letteratura ad esso dedicata, sia di matrice anglosassone che domestica, è, in effetti, alquanto ampia. Nonostante ciò, comunque, il dibattito tra accademici, ma anche tra i *practitioners*, sull'effettivo contributo del Business Plan al successo dell'iniziativa, alla creazione di valore, è sempre vivace, per cui si può osservare che vi siano ancora spazi di riflessione.

Ad oggi la letteratura si divide tra coloro che non riconoscono alcuna utilità del Business Plan per l'imprenditore, soprattutto se in fase costitutiva, e quelli che, invece, ne promuovono ancora la sua validità, soprattutto come strumento di comunicazione. Secondo i primi, il Business Plan inges-terebbe l'iniziativa, la genialità, l'inventiva del neo imprenditore, il quale per redigere il progetto è distolto dai suoi fondamentali compiti, quali individuare nuovi clienti, costruire un'efficace *supply chain*, ricercare nuovi prodotti, nuove soluzioni ai problemi ecc. Il gap culturale in materia di pianificazione, che in genere un imprenditore di formazione scientifica presenta, renderebbe il progetto impegnativo ed inutile. Si tratta, in sostanza, di un'attività *time consuming*, di personale specializzato, per cui la redazione di un Business Plan risulterebbe costosa e con risultati ad elevata incertezza per gli arditi processi di stima che essa richiede.

Sull'altro piano diverse ricerche hanno avuto modo di rilevare che il mondo imprenditoriale, dopo anni di diffidenza, ha ormai metabolizzato il fatto che il Business Plan è uno strumento di comunicazione strategica, che consente di legittimare all'esterno la volontà del business, ma che soprattutto esso debba essere riconosciuto come basilare momento di autovalutazione, di scheduling delle attività nonché di monitoraggio delle stesse.

Tra i punti di forza sono, inoltre, indicati il fatto che la pianificazione costituisce un obbligo dell'imprenditore, il quale può assumere decisioni più veloci proprio grazie al bagaglio informativo raccolto, può quantificare

il fabbisogno finanziario complessivo per l'operazione in modo puntuale e prevedere la sequenza ed il timing delle azioni da svolgere.

Il contributo culturale del processo di Business Planning, difatti, è riconosciuto da molteplici programmi accademici di formazione imprenditoriale, sia in Italia ma soprattutto all'estero, dove è sempre previsto un modulo di insegnamento ad hoc.

Il Business Plan conferma il suo peso strategico lungo l'intero ciclo di vita dell'impresa. Partendo, infatti, dal tradizionale Business Plan in fase di start up, (per cui tale modello di pianificazione ha avuto origine e ha acquistato un'ampia diffusione) al caso di un'impresa già operante per la valutazione di una nuova iniziativa, di un nuovo prodotto, nelle M&A, nei processi di ristrutturazione, nelle IPO, nelle *special situations*: esso è considerato lo strumento base per un'adeguata valutazione dell'iniziativa e per la sua comunicazione all'esterno. In tutte queste fasi il Business Plan svolge un ruolo chiave soprattutto sul piano comunicativo verso tutti gli *stakeholder*, in particolare di natura finanziaria. In questi ultimi anni, difatti, si sono sviluppati fondi di investitori istituzionali specializzati nella partecipazione attiva nelle operazioni di finanza straordinaria, quali *M&A* e *turnaround*, apportando, difatti, non solo i capitali necessari per soddisfare il fabbisogno finanziario, ma anche, e soprattutto, fornendo le competenze manageriali per il buon esito dell'operazione. Per tali operatori, il cui tempo a disposizione per assumere una decisione è di frequente alquanto ridotto e ad alto "valore", il Business Plan rappresenta lo strumento fondamentale per valutare la fattibilità e la profittabilità del progetto imprenditoriale che deve essere finanziato; con esso l'investitore valuta l'opportunità di investimento ed il potenziale ritorno, ma principalmente il Piano costituisce lo strumento per comunicare con tutti gli altri attori in qualche modo coinvolti, ai quali si chiede di "suffragare" l'operazione con un proprio contributo.

È proprio il ruolo strategico svolto dal Business Plan che rappresenta il *leit motive* del presente volume che, difatti, oltre ad analizzare tutti gli aspetti operativi del processo di planning si ferma a riflettere sugli ampi risvolti strategici che esso palesa sul processo di creazione di valore, lungo il ciclo di vita dell'impresa.

Dopo aver analizzato le rilevanze strategiche e le modalità operative del processo di Business Planning, la parte che segue si pone l'obiettivo di approfondire alcune delle specificità che le diverse operazioni promosse dall'impresa lungo il ciclo di vita possono richiedere per una loro più puntuale analisi, quale la costituzione di una *start-up* (e *spin-off*), il lancio di una nuova iniziativa all'interno di una realtà operante, l'operazione di

M&A, l'IPO, il Piano per attuazione di attività di turnaround. A completamento del quadro analitico in oggetto saranno verificate le problematiche che il processo di Business Plan assume nelle attività di valutazione dei progetti nelle organizzazioni non profit, le quali, specialmente per progetti di elevata complessità e che coinvolgono diverse tipologie di operatori, sono chiamate ad elaborare un *Ethical Project Plan*.

Il processo di Business Planning può risultare, difatti, fortemente condizionato dall'obiettivo per cui esso è predisposto e dall'interlocutore a cui esso è rivolto. Volendo mantenere la doppia logica di analisi, strategica ed operativa, che ha rappresentato il *fil rouge* dell'intero lavoro, è stata svolta un'indagine tra gli attori economici abitualmente operanti con il Business Plan process, sia in ottica di redazione che di analisi e valutazione dello stesso. È stata condotta un'indagine conoscitiva mediante questionario ed indagine diretta, sostanzialmente qualitativa, con l'obiettivo di poter rilevare quali siano i fattori informativi e comunicativi di maggior interesse per le diverse tipologie di attori. Per ciascuna delle operazioni sono stati coinvolti due professionisti di ampia esperienza nel settore, uno in ottica di Investitore/valutatore e l'altro come Redattore del documento, che hanno fornito la propria esperienza sui *knowledge driver* rilevanti del Business Plan, con particolare attenzione alle problematiche di natura finanziaria e del risk management.

Al fine di svolgere un supporto costruttivo alla stesura del Business Plan nella seconda parte del volume, in allegato on line, sono presentati *case histories*, curati direttamente da professionisti, i quali con esempi concreti hanno soffermato l'interesse sulle specificità che ogni fattispecie di operazione, che l'impresa può svolgere lungo il ciclo di vita, può richiedere in fase di pianificazione e di valutazione, soprattutto in delicate fasi di congiuntura negativa, come quella che sta invadendo il mercato economico mondiale.

Il testo in oggetto è il risultato di un lungo lavoro svolto dall'autore sul piano della formazione e del supporto nella stesura ed analisi del Business Plan, con gli studenti, con gli imprenditori, con i consulenti nonché con le strutture di supporto all'imprenditoria. Sul piano della formazione occorre precisare che dopo un primo step della fase di stesura in cui il Business Plan suscita un sentimento misto tra indifferenza ed angoscia la logica del Planning, come sarà sottolineato dagli autori dei *case histories*, entra nella gestione quotidiana, come consolidato strumento di pianificazione strategica.

Alla conclusione di questa opera si rende necessario porre alcuni ringraziamenti, di natura accademica e non, a soggetti determinanti per la sua stesura.

Il primo grazie va alla Professoressa Ada Carlesi, che circa vent'anni fa ha arguito l'importanza che il Business Plan avrebbe gradualmente assunto e mi ha stimolato ad intraprendere tale filone di ricerca, con un'ottica di analisi speculativa ma soprattutto operativa. Il suo contributo si è inoltre perfezionato con importanti consigli durante la fase di stesura.

Un altro grazie va ai miei studenti che, mi hanno "odiato" in fase di elaborazione del Business Plan all'interno dei corsi, ma che poi, una volta entrati nel mondo del lavoro, mi hanno ringraziato per l'esperienza concreta acquisita, che spesso hanno "speso" nelle prime fasi. Mi auguro che questo testo possa essergli di stimolo: non occasione di stress, ma soprattutto di supporto nella realtà operativa.

Non posso dimenticare il grande aiuto, incondizionato, che i vari professionisti, che hanno curato anche i *case histories* in allegato, mi hanno sempre assicurato nel mio lavoro di docente ma anche di studioso, inducendomi alla riflessione su diverse tematiche e a fornire ai miei studenti interessanti opportunità di crescita.

Ogni progetto per la sua realizzazione necessita di un consolidato supporto psicologico, soprattutto nelle fasi di emparse. In considerazione di ciò devo riconoscere l'elevato "costo opportunità" che hanno dovuto sostenere i miei gioielli, Laura e Lisa, e Maurizio per la latitanza della mamma e moglie: è a loro che dedico questo libro.

1. Il Business Plan come driver di conoscenza interna ed esterna

1.1. Conoscenza ed informazione strategica del Business Planning

Il primo aspetto “ingrato” di questo studio sul Business Plan è quello di identificare una definizione che sia in grado di esprimere la complessità del processo e soprattutto il suo contributo conoscitivo. Alla luce della miriade di definizioni che l’ampia letteratura in materia ha nel tempo prodotto si può convenire che il Business Plan è il documento che motiva, analizza, valuta e riassume l’attività che si desidera intraprendere o lo sviluppo che si vuole imprimere ad un’impresa già esistente¹. Quando si parla di attività dell’impresa occorre pensare non soltanto alla fase di start up, di costituzione della stessa, fase questa che, comunque, è stata artefice della nascita e dello sviluppo della logica del Business Planning Process. Per attività specifica si può, difatti, intendere una delle tante operazioni che un’azienda, una sua divisione, sia essa for profit, come orientata alla non distribuzione di utili, promuove lungo il suo ciclo di vita e per la quale si impone una valutazione e/o un processo di analisi di tipo articolato². Mediante la procedura di Business Planning si ha la possibilità di “edificare” in modo dettagliato l’intera operazione, pianificandone le diverse fasi, con le indicazioni in termini di sviluppo temporale delle stesse, specificando le risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi al fine di evidenziare tutte le implica-

¹ Per approfondimenti si vedano, tra gli altri: Mancuso J.R. (1985), *How to write a winning Business Plan*, Prentice Hall, Englewood Cliffs; Pinson L., Jinnat J. (1996), Delli Quadri E.C. (1999); Borello A. (2009), *Il business plan: dalla valutazione dell’investimento alla valutazione del rischio*, McGraw-Hill, Milano; Ford B.R., Bornstein J.M., Pruitt P.T.(2008), *Come si prepara un Business Plan. La guida Ernst&Young*, (III ed.), Tecniche Nuove, Milano; Parolini C. (2011), *Business Planning*, Pearson, Milano.

² Stutely R.(2008), *Il Business Plan*, (II ed.), Prentice Hall, Milano.

zioni economico-finanziarie che il progetto potrà produrre. L'obiettivo principale, quindi, è quello di giungere ad una conoscenza approfondita e dettagliata di tutte le sfaccettature, gli effetti che la *business idea*³ potrà generare e di comunicare il tutto all'esterno. Al Business Plan, difatti, è riconosciuta una strategica valenza "informativa" sia sul piano interno che esterno.

In relazione al ruolo conoscitivo che il Business Plan può svolgere direttamente per il soggetto/i decisionali (Redattore), è importante sottolineare che è oramai consolidato, sia nella letteratura che nella prassi operativa, il fatto che tali soggetti possono conseguire importanti risultati di valutazione, in relazione alla redditività, per il monitoraggio del rischio economico, finanziario e di mercato: tale procedura di pianificazione consente di approfondire ed evidenziare problematiche che investono l'impresa a 360°. In sostanza, il Business Plan può essere considerato uno strumento di analisi, di valutazione, di pianificazione e di controllo.

Il primo obiettivo conoscitivo del Business Plan è, difatti, proprio per l'imprenditore, o aspirante tale, nel senso ampio del termine, ossia il team imprenditoriale/manageriale chiamato a redigere il Piano. Come avremo modo di osservare nelle parti successive, in cui saranno approfondite le specificità che il progetto potrà esprimere in base alle diverse operazioni che l'impresa potrà svolgere lungo il ciclo di vita, il fondamentale output informativo che il progetto deve produrre è proprio quello inerente all'autovalutazione. Per l'imprenditore, o per il suo team, lo sviluppo dell'intero progetto, sotto gli aspetti qualitativi e quantitativi, costituisce la base per assumere opportune decisioni, per fare chiarezza sui contenuti del progetto, in sostanza, per valutare la sua fattibilità. Anche se nella storia dell'imprenditoria esistono numerose iniziative sorte e sviluppatesi senza aver redatto il Business Plan è indubbio che i principi basilari di economia aziendale sanciscano che un accurato processo di pianificazione delle attività incrementi la qualità delle azioni umane, faciliti la conduzione delle nuove iniziative, disponendo degli schemi all'interno dei quali è previsto che si muovano le azioni, favorendo l'intuizione di imprevisti ed il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Come si avrà modo di evidenziare nelle parti successive sono spesso proprio questa tipologia di imprenditori che ad oggi sono i più convinti sostenitori del contributo informativo del Business Plan.

³ Si ricorda che l'espressione *business idea* è stata coniata da Richard Normann, con la quale voleva trasmettere il concetto che l'idea di business in realtà è un nuovo business diverso da tutti gli altri e funzionante. Normann R. (1979), *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas, Milano.

Alla luce di quanto detto sopra colui che redige il Business Plan⁴ deve cercare di sviluppare un processo di analisi ad ampio spettro al fine di ottenere informazioni complete, ma soprattutto descrivere attentamente il progetto, studiare in modo approfondito ogni aspetto, redigere le analisi strategiche ed i piani operativi. Nella fase di stesura l'imprenditore/Redattore è obbligato a porsi un insieme di quesiti e ad individuarne la risposta più adeguata. Sulla base delle informazioni che gradualmente egli reperisce durante il processo di pianificazione, l'imprenditore/Redattore potrà modificare alcune scelte strategiche, inizialmente ipotizzate, cambiare il mercato di destinazione, il profilo del consumatore target e, soprattutto, evitare di commettere errori palesemente rilevabili in una prima fase esplorativa: in sostanza, con il Business Plan si possono simulare comportamenti, anche arditi, ed avere la possibilità di rilevare gli errori in fase virtuale, annullando o, comunque, contenendo gli effetti negativi. Il processo di Business Planning ha proprio il compito di stimolare l'imprenditore (il team imprenditoriale, il management ecc.) a rilevare la necessità di "cambiare rotta", di riformulare scelte strategiche, di rivedere le assunzioni, quando l'iniziativa è ancora sulla carta. Soprattutto per progetti ad alto rilievo innovativo e, in particolare, in molte *start-up*, il business stesso si perfeziona, prende forma nelle parti di natura gestionale, proprio nella fase di planning, dove i soggetti, spesso con formazione prettamente di tipo scientifico, sono "obbligati" ad assumersi determinate responsabilità e/o decisioni strategiche.

Il Business Plan, di fatto, comporta l'esame di tutti gli aspetti gestionali, anche di quelli che potrebbero apparire non influenzabili direttamente dal progetto. In esso, in sostanza, sulla base di un'analisi della *business idea*, in termini di soddisfacimento di un determinato bisogno, ci si pone, come primo obiettivo, quello della definizione del potenziale di vendita, punto questo di particolare criticità, dal momento che è da esso che discendono poi tutte le successive valutazioni sul contesto competitivo, le scelte in termini dimensionali degli aspetti tecnico-produttivi ed organizzativi, le possibili politiche di marketing mix: il tutto per giungere alla definizione del fabbisogno finanziario necessario per la realizzazione dell'iniziativa, sia in termini quantitativi che qualitativi, che per quantificare le relative assunzioni economico-finanziarie e patrimoniali.

In sostanza, il Business Plan indica tutte le attività necessarie per lo sviluppo del progetto, specificando per ognuna di esse anche i tempi di esecuzione e la stima dei costi da queste generati; consente di definire, altresì, un

⁴ In merito alle problematiche inerenti il soggetto redattore si veda § 2.

quadro abbastanza completo di tutti i rischi e le incertezze connesse all'iniziativa⁵.

Da quanto sopra premesso si può asserire che il Business Plan, rappresenta uno strumento fondamentale sul piano **interno**, per esaminare e autovalutare un progetto imprenditoriale. La stesura di un piano strategico è, infatti, importante per l'imprenditore stesso, il quale trovandosi a dover analizzare in dettaglio tutte le attività necessarie per la realizzazione del progetto, prima che questo sia implementato, ha la possibilità di individuare eventuali difficoltà non prevedibili ad un mero esame superficiale della *business idea*, di poter simulare possibili interventi di adattamento a fronte del manifestarsi di diversi scenari, di individuare, in via preventiva ed in modo più agevole, le soluzioni più adeguate e convenienti ad ogni eventuale problema. Il trasferimento delle idee in un elaborato come il Business Plan, che consente l'analisi del progetto a 360 gradi, aiuta il soggetto promotore dell'iniziativa, spesso coinvolto in via emotiva e mosso, in prevalenza, da una visione ottimistica delle prospettive, di cogliere, invece, gli eventuali fattori negativi che potrebbero far risultare il progetto meno redditizio del previsto o addirittura fallimentare. La formalizzazione del processo di pianificazione (e di autovalutazione) presenta, inoltre, l'indubbio vantaggio di portare ad un orientamento unitario e coerente di tutti i soggetti, di vari livelli funzionali, che possono contribuire in qualsiasi modo al successo dell'impresa, sia essa in procinto di costituirsi che già operante. Con il Business Plan, difatti, si mira alla "condivisione delle scelte da parte di chi in azienda vive"⁶, di diffondere un concreto senso di fiducia.

Specialmente nel caso di una *start-up*⁷, dove quindi ogni aspetto del progetto è "virtuale", le persone coinvolte, proprio attraverso il processo di *planning*, hanno la possibilità di cogliere la visione globale dell'iniziativa e, perciò, di individuare le rispettive responsabilità e le competenze che ognu-

⁵ Nella formazione del sistema delle decisioni finanziarie la gestione dell'incertezza e del rischio assume un ruolo basilare per il valutatore, in un'ottica di attribuzione di un peso al rischio totale, appunto, e di assunzione di opportune strategie di copertura (hedging). L'analisi del progetto innovativo, attraverso un documento come il Business Plan consente, quindi, di ottenere informazioni basilari per l'analisi del rischio di mercato, del rischio finanziario ed economico del progetto. Per approfondimenti in merito agli aspetti connessi con la gestione del rischio si vedano, tra gli altri: Cattaneo M. (1999), *Manuale di finanza aziendale*, il Mulino, Bologna; Damodoran A. (2001), *Finanza d'azienda*, Apogeo, Milano; Barontini R (2000), *La valutazione del rischio di credito*, il Mulino, Bologna.

⁶ Baccarani C. (2009), "Il business plan, la fiducia e il tempo degli altri", in *Sinergie*, 27(29), p. 8.

⁷ Sulle specificità che il Business Plan presenta in caso di start-up si veda § 3.1.

no può apportare per raggiungere gli obiettivi concordati. I soggetti interessati hanno, inoltre, la possibilità di rilevare, preventivamente, momenti di interazione con gli altri, al fine di evitare che nella fase di attuazione si formino sovrapposizioni e/o vuoti di attività, ma soprattutto incomprensioni funzionali, che potrebbero danneggiare il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Anche se parlare di Business Plan ci riporta in modo immediato ad una situazione di nuova iniziativa esso è di fondamentale utilità anche per le aziende già avviate (*going concern*), le quali, anzi, possono godere di un background conoscitivo storico, dell'esperienza passata, su cui formulare le ipotesi. Le strategie teorizzate per il futuro, difatti, si rifanno alle situazioni precedenti e prendono insegnamento dagli eventuali errori commessi. È indubbio che il processo di pianificazione tragga ispirazione dall'esperienza, dal livello di conoscenza acquisito storicamente sul contesto in cui un'impresa opera. Mentre, difatti, per una nuova impresa la responsabilità della stesura del Business Plan può essere anche concentrata nell'aspirante imprenditore, o al massimo, da un contenuto team di promotori, in un'azienda già operante l'attività è svolta in modo concertato da diverse persone con varie competenze ed esperienze. In questo caso, quando il Piano raggiunge la versione definitiva, dopo varie draft intermedie, il team redazionale, che deve perfezionare la fase attuativa del progetto stesso, ha avuto modo di "metabolizzare" le linee strategiche e le attività operative che l'iniziativa potrà comportare e soprattutto i vari soggetti sono pronti a fornire ognuno di essi il contributo necessario.

Il Business Plan, indubbiamente, costituisce una valida guida nella fase di concretizzazione del progetto, proprio per la pianificazione delle attività quotidiane future. La realizzazione dell'iniziativa imprenditoriale richiede un impegno non indifferente, sono molte le necessità che occupano a fondo l'imprenditore nel periodo iniziale del progetto, avere un documento programmatico a disposizione può essergli utile per organizzare i lavori, fornendo una base per lo *scheduling* di tutte le singole attività. Il Business Plan, comunque, non esaurisce la propria valenza di strumento di *planning* nel periodo iniziale del progetto, esso potrà essere utilizzato nel momento in cui l'attività è in pieno svolgimento come documento di programmazione e controllo: in sostanza, il Piano diventa basilare per valutare i risultati, per analizzare gli scostamenti tra le stime previsionali e quanto verificatosi a consuntivo, rendendo possibile all'imprenditore, come in più parti ribadito, anche di simulare in anticipo le eventuali azioni correttive, valutandone prima gli effetti e ridurre il rischio del progetto. L'imprenditore alla luce dei primi risultati ha la possibilità di riformulare le previsioni, rivedendo