



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in

Economia e Commercio

**Il ruolo del business plan nella pianificazione
aziendale**

The role of business plan in business planning

Relatrice:

Prof.ssa Chiucchi Maria Serena

Rapporto Finale di:

Brunetti Filippo

Anno Accademico 2020/2021

Alla mia famiglia e ai miei amici

INDICE

Introduzione	3
--------------------	---

CAPITOLO 1

LE BASI DEL BUSINESS PLAN

1.1 <u>La pianificazione strategica</u>	5
1.2 <u>Cos'è un business plan</u>	6
1.3 <u>Finalità ed obiettivi</u>	7
1.4 <u>Chi lo redige e a chi è rivolto</u>	9
1.5 <u>Come presentare un business plan</u>	10

CAPITOLO 2

LA STRUTTURA DI UN BUSINESS PLAN

2.1 <u>Executive Summary</u>	12
2.2 <u>Analisi interna e del contesto di riferimento</u>	14
2.3 <u>Analisi esterna</u>	18
2.4 <u>Strategia e piano operativo</u>	21
2.5 <u>Management e organizzazione</u>	24
2.6 <u>Il piano economico-finanziario</u>	25
2.7 <u>Finanziare l'attività</u>	28
2.8 <u>Gestire i rischi</u>	29
CONCLUSIONI	31
BIBLIOGRAFIA	33

INTRODUZIONE

All'interno della pianificazione strategica aziendale, si inserisce uno strumento di fondamentale importanza per le aziende e non solo che è il business plan. Esso non è solamente una guida per svolgere un'attività futura ma è anche un mezzo di analisi, valutazione e controllo che permette di entrare in contatto con interlocutori esterni come finanziatori ed investitori. La costruzione di questo documento è necessaria sia nel caso in cui si voglia avviare una nuova impresa e sia nel caso in cui si voglia espandere o riformulare l'attività di un'impresa esistente. Questo elaborato ha lo scopo di descrivere e analizzare il business plan, cercando di far capire l'importanza del suo utilizzo nell'ambito della pianificazione aziendale e nel moderno contesto competitivo.

Nel primo capitolo viene fatto un cenno al tema della pianificazione strategica per poi parlare degli aspetti introduttivi e principali che riguardano un business plan. Alla fine del capitolo è spiegato il modo in cui questo deve essere presentato. La presentazione è un aspetto cruciale per la buona realizzazione del piano.

Nel secondo capitolo viene trattata, nello specifico, la struttura del business plan con l'obiettivo di far comprendere ai lettori come si costruisce un piano e cosa inserire all'interno di quest'ultimo. Viene posta particolare attenzione sulla necessità di eseguire un'analisi interna della propria azienda ed esterna ad essa, confrontandosi con il mercato e con i concorrenti.

CAPITOLO 1

LE BASI DEL BUSINESS PLAN

1.1 La pianificazione strategica

La gestione d'azienda si basa su una continua attività di pianificazione, programmazione e controllo che è indispensabile per trasformare idee in azioni e risultati. La pianificazione è l'elemento centrale per una buona gestione. Questa attività è una caratteristica di qualsiasi soggetto ed organizzazione finalizzata alla realizzazione di un progetto, che consiste nell'idea originaria da realizzare. Il primo passo per realizzarla è effettuare un'analisi di mercato che vada ad analizzare:

- le risorse interne (assetto produttivo, risorse economiche, personale);
- le minacce (concorrenti esistenti e potenziali) e le opportunità esterne (apertura a mercati esteri).

Dopo aver effettuato l'analisi di mercato e dell'organizzazione vengono definiti obiettivi e linee d'azione di lungo periodo e globali per raggiungere il progetto. Quindi, quando si parla di pianificazione strategica si fa riferimento a quel processo di decisione degli obiettivi dell'organizzazione, indicando i mezzi, gli strumenti e le azioni per raggiungerli in una prospettiva di medio/lungo periodo (Stutely, 2018).

Per realizzare questa attività, uno strumento che può e deve essere utilizzato è proprio il business plan.

1.2 Cos'è un business plan

Il business plan è il documento che raccoglie e riassume i contenuti e le caratteristiche di un progetto imprenditoriale. Esso, quindi, “definisce il metodo per condurre un’attività specifica in un determinato periodo di tempo” (Stutely, 2018, p. 7). Molte persone, credono, che il piano venga realizzato solo nel caso in cui ci si trovi davanti ad una start-up o ad un nuovo progetto per analizzare e valutare l’iniziativa, ma questo non è assolutamente vero. Infatti, il documento può essere redatto, anche nel caso di un’azienda o di un’iniziativa già avviata con la fortuna di avere a disposizione dati storici e con la possibilità di osservare eventuali errori commessi, così da non ripeterli in futuro.

In generale, il business plan mostra tutte le attività necessarie per realizzare il progetto, indicando per ognuna di esse i tempi e i costi generate da quest’ultime; permette di definire una panoramica abbastanza completa di tutti i rischi e incertezze riferite all’iniziativa, valutandone la sua fattibilità. E’ una guida per la pianificazione delle attività future e rappresenta lo strumento per valutare la realizzabilità e la profittabilità del progetto imprenditoriale. Può essere considerato come uno strumento di analisi, valutazione, pianificazione e controllo.

1.3 Finalità ed obiettivi

Il business plan, si propone di raggiungere tre principali obiettivi (Ford, Bornstein, Pruitt, 2008):

- determinare i progetti futuri;
- verificare in che modo sono stati raggiunti;
- raccogliere finanziamenti.

Per quanto riguarda il primo, il piano è uno strumento che descrive strategie ed azioni future che devono essere realizzate attraverso un percorso di coesione a tutti i livelli aziendali. Ovviamente, per far sì che questo accada, devono essere definite chiaramente le posizioni e le responsabilità di tutti gli attori coinvolti nel progetto. Inoltre, il business plan ha il compito di influenzare l'imprenditore a rivedere e riformulare scelte strategiche nel caso fosse necessario ma anche a rilevare ed evitare di commettere errori.

Il secondo obiettivo viene centrato poiché il piano è uno strumento di verifica che permette di valutare la performance effettiva dell'azienda, individuando i suoi punti di forza e di debolezza, così da avere una prospettiva su di essa. La continua attività di monitoraggio dei risultati e delle loro oscillazioni, consente di individuare eventuali scostamenti tra gli obiettivi che ci si erano posti e quelli realmente raggiunti. Il documento, deve contenere proiezioni reali per non deludere le aspettative dei vari stakeholders.

Il terzo obiettivo viene considerato come il motivo principale per cui viene creato il business plan. La possibilità per l'impresa di ottenere finanziamenti, dipende da come il piano viene realizzato e presentato ai possibili finanziatori ed investitori. Naturalmente, se non si riescono a reperire i finanziamenti necessari per attuare il piano, esso rimarrà solo "teoria" e non sarà eseguito. Il documento, deve riuscire a suscitare, il maggior interesse possibile ai destinatari a cui è rivolto, nel minor tempo possibile e compito dell'imprenditore è di individuare i potenziali finanziatori interessati al settore in cui rientra la sua attività. Il business plan quindi, può essere definito anche, come uno strumento di comunicazione con soggetti esterni, cioè che si trovano al di fuori dell'azienda. E' ovvio, sulla base di quanto detto, che un'impresa che presenta il proprio piano, avrà maggiori possibilità di ottenere il credito rispetto ad una che non lo ha nemmeno realizzato. Attraverso il documento, l'investitore valuta l'opportunità di investimento ed il potenziale ritorno, anche se è bene sottolineare che esso non può essere considerato uno strumento di garanzia totale perché consente soltanto di simulare ed immaginare quello che potrà accadere in futuro. Non vi è quindi alcuna certezza che si realizzi quello che era stato previsto.

1.4 Chi lo redige e a chi è rivolto

Il business plan dovrebbe essere redatto dall'amministratore delegato dell'azienda o dal responsabile dell'unità aziendale (Stutely, 2018, p. 16). Nel caso in cui bisogna redigere un piano che riguarda l'intera azienda, tutti i dipartimenti dovrebbero essere coinvolti e contribuire alla realizzazione del documento. Così facendo, è possibile ottenere una collaborazione e un impegno maggiori, poiché tutti si sentono partecipi alla formulazione del piano. A conferma di ciò, è stato dimostrato nel corso degli anni che i piani migliori sono quelli in cui ha lavorato l'intero team e questo evidenzia l'importanza del lavoro di squadra. La responsabilità totale del piano la devono comunque assumere o l'amministratore delegato o il responsabile dell'unità aziendale.

E' facile immaginare che i destinatari di un business plan siano molteplici e anche diversi fra loro. Se si riesce è importante conoscere le persone a cui è rivolto il piano perché così è possibile capire cosa cercano, in che modo interpreteranno ciò che leggeranno e di conseguenza adattare il contenuto del documento in base al loro profilo. Ogni lettore ha la propria esperienza, cerca informazioni diverse ed interpreta le cose in una certa maniera.

Il piano viene utilizzato in primis dall'imprenditore o dal suo team, per avere una visione più obbiettiva e dettagliata del progetto che intende realizzare.

Egli lo utilizza, in particolare, per analizzare i contenuti e per verificare la validità e la fattibilità della propria iniziativa. Tuttavia, l'imprenditore non è l'unico destinatario del business plan ma ve ne sono degli altri, quali: i potenziali finanziatori ed investitori. I primi sono ad esempio gli istituti di credito o le società finanziarie, che possono scegliere se erogare un prestito oppure no, valutando la reale situazione dell'impresa. L'aspetto che interessa i finanziatori è che quest'ultima sia in grado di restituire la somma prestata compresi i relativi interessi. I potenziali investitori invece, come ad esempio i venture capitalist, che si apprestano ad acquisire quote societarie, vanno molto più in profondità nella valutazione dell'affidabilità dell'imprenditore perché vogliono conoscere anticipatamente il livello di redditività atteso e i possibili rischi. Con il documento dunque, l'investitore valuta l'opportunità di investimento ed il potenziale ritorno. Infine, vi sono altri destinatari che sono i clienti, i fornitori e il personale dell'azienda, nonché tutti gli altri attori coinvolti nel business aziendale.

1.2 Come presentare un business plan

La scrittura di un business plan è un'attività impegnativa e complessa che può richiedere anche mesi di tempo. Le aziende, devono cercare di presentare un documento che sia invitante e facile da capire, comunicando le proprie idee nel modo più diretto ed efficace possibile.

Vi sono molte applicazioni per computer nate per aiutare a scrivere un piano come ad esempio MS Word, che permette di ridurre l'entità del lavoro da svolgere e migliorare la forma e l'aspetto professionale del risultato.

Un altro aspetto su cui prestare attenzione riguarda la qualità della rilegatura e della carta. Il piano rappresenta spesso per gli stakeholders il primo contatto concreto che essi hanno con l'azienda e perciò utilizzare materiali di buona qualità comporta una migliore impressione sull'intera attività.

Il layout deve essere chiaro e non contenere troppo testo in caratteri diversi (Stutely, 2018). E'consigliato inserire illustrazioni, tabelle e grafici per favorire la comprensione.

Nella costruzione di un business plan la parte più complicata è sicuramente l'inizio, in cui si deve scegliere come impostare il lavoro. Innanzitutto, è necessario redigere un indice e scegliere i titoli delle varie sezioni; successivamente, si passerà alla vera e propria stesura del piano approfondendo in maniera dettagliata i vari argomenti. La lunghezza del documento si aggira solitamente tra le 25 e le 50 pagine, altrimenti, allungandolo ulteriormente vi è solo il rischio di confondere le idee del lettore.

In generale, possiamo concludere che la forma del piano è tanto importante quanto il suo contenuto e che non esiste un modello standard di business plan per tutte le aziende poiché esso varia a seconda del motivo per cui lo si redige e a seconda degli stakeholders di riferimento.

CAPITOLO 2

LA STRUTTURA DI UN BUSINESS PLAN

2.1 Executive Summary

La maggior parte dei business plan sono preceduti da una sintesi preliminare (Executive Summary) che raccoglie tutti i punti importanti dell'intero piano. Questa scheda di sintesi (posta dopo l'indice) non deve superare la lunghezza di due pagine e il linguaggio deve essere semplice senza troppi riferimenti tecnici complessi. I potenziali finanziatori sono spesso inondati di proposte ed è molto raro che si vadano a leggere gli interi piani. Al contrario, essi frequentemente valutano un progetto proprio sulla base dell'Executive Summary, così che possono crearsi un quadro abbastanza preciso di quello che verrà presentato in dettaglio nel piano. In questa breve introduzione è riportata una panoramica di tutte le aree funzionali: dalla descrizione del prodotto, al piano di marketing, al piano operativo, fino ad arrivare a quello finanziario. E' importante ricordare che il potenziale finanziatore è interessato a conoscere le caratteristiche dell'impresa e dell'iniziativa economica, ma anche la vision, la mission e gli obiettivi e perciò esse devono essere inserite all'interno della sintesi.

Inoltre, devono essere elencati gli aspetti qualitativi più importanti dell'iniziativa, i punti di forza e di debolezza, ma anche le sue opportunità e i suoi rischi. Il lettore, si aspetta di non essere ingannato sulle eventuali criticità che il business potrebbe incontrare e spera che siano richiamati onestamente i possibili rischi a cui si potrebbe andare incontro. Può accadere però che le aziende segnalino solamente i punti di forza e le possibili opportunità per persuadere i vari stakeholders. Per completare il quadro informativo, devono essere inserite nella sintesi le informazioni basilari e le skills relative agli uomini che intendono promuovere il tutto. Infine, devono essere fornite alcune informazioni sugli aspetti economico-finanziari come dati relativi alle proiezioni di fatturato o sul Break Even Point.

L'obiettivo fondamentale di tale strumento è attirare l'attenzione del lettore e suscitargli un interesse immediato per farlo proseguire nella lettura del progetto.

L'Executive Summary, pur essendo la parte introduttiva del piano, viene solitamente redatto a processo di pianificazione concluso, cioè dopo aver completato l'intero documento. Infatti, realizzare la sintesi prima di aver preparato tutto il piano presenta un grande svantaggio: essa finisce per essere troppo astratta, superficiale e non efficace perché il business plan non è stato ancora formulato.

2.2 Analisi interna e del contesto di riferimento

Il business plan vero e proprio inizia con una descrizione generale dell'impresa. In questa sezione devono essere illustrate le informazioni generali e le attività di base dell'azienda specificando se quest'ultima è in fase di avviamento o è già presente sul mercato. Infine, è molto apprezzata una breve descrizione delle principali figure manageriali, così che il lettore possa farsi già un'idea su chi dirige l'impresa. Nel caso di una start-up assume grande importanza la presentazione del team promotore e delle sue qualità, perché permette ai potenziali investitori di valutare il progetto e la sua sostenibilità. Se si tratta invece di un'azienda già operante devono essere riportate le esperienze professionali dei soggetti chiave e va descritto il passato dell'azienda includendo un'analisi dei dati storici.

Fondamentale è la descrizione degli obiettivi che si intendono realizzare, così come della vision, mission e dei valori dell'organizzazione.

A questo punto, si passa ad illustrare i prodotti o i servizi offerti, indicandone le varie possibilità di impiego ed evidenziando gli elementi che li caratterizzano e/o li rendono distintivi rispetto a quelli già presenti sul mercato. Se il prodotto/servizio è tecnologico, è necessario un maggiore approfondimento perché il lettore ha bisogno di una spiegazione più tecnica e dettagliata.

Il passo successivo, consiste nel definire il mercato al quale si rivolge l'impresa. Nel descrivere quest'ultimo e le sue caratteristiche, bisogna stare attenti a inserire soltanto informazioni utili, con la giusta quantità di dettagli, perché molto spesso se ne inseriscono altre che non hanno nessuna utilità e potrebbero risultare prive di senso. Sarà dunque necessario individuare la domanda attuale e potenziale del mercato, la sua area geografica, i canali di distribuzione e i relativi concorrenti. Le considerazioni relative al mercato sono quelle che spaventano di più l'imprenditore e può accadere che le previsioni fatte non si concretizzino perché esso è caratterizzato da una forte dinamicità, e da una continua incertezza. E' questo il motivo per cui il team imprenditoriale non vuole procedere alla realizzazione di tale parte strategica, lasciando il compito ad esperti ingaggiati come supporto nella stesura. La sezione relativa all'analisi del mercato di riferimento deve contenere indicazioni: sull'ambiente in cui l'impresa dovrà operare, sulle vendite potenziali future, sul tipo di concorrenza, sulla presenza di eventuali barriere all'entrata e anche sul profilo del consumatore. Per rafforzare la credibilità dell'analisi può risultare molto utile inserire nel piano i dati di una ricerca di mercato. Essa non deve essere troppo elaborata e sofisticata perché lo scopo per cui viene realizzata è quello di ottenere un quadro generale del mercato.

Un altro aspetto fondamentale è la segmentazione del mercato. Essa consiste, nella suddivisione di quest'ultimo in segmenti più piccoli che possono essere serviti più efficacemente con prodotti e servizi in grado di soddisfare specifici bisogni. I segmenti di mercato quindi sono semplicemente gruppi omogenei di consumatori. All'interno di ognuno di questi ci sono individui accomunati da determinate caratteristiche, attitudini e bisogni. Il processo di segmentazione avviene sulla base di variabili geografiche, demografiche, socio-economiche, psicologiche, comportamentali e motivazionali. Le aziende che riescono a realizzare una segmentazione corretta, rilevano spesso, un aumento della quota di mercato e dell'efficienza. Infine, i segmenti devono essere reali, misurabili e accessibili.

In questa sezione deve essere presente anche un'analisi del settore di appartenenza dell'azienda. Risulterà necessario spiegare come l'attività si inserisce nel quadro generale e nelle dinamiche di settore. Sarà inoltre apprezzata, una descrizione dei cambiamenti avvenuti negli ultimi anni relativi ad esempio alla localizzazione geografica del mercato o ai segmenti che stanno emergendo. Esistono, diversi fattori macro-economici che possono rivelarsi come opportunità o minacce per il business dell'impresa e questi sono: l'ambiente demografico, economico, politico e tecnologico.

In sostanza quindi, l'obiettivo è definire e descrivere il settore in cui l'azienda dovrà operare, o in caso di impresa già esistente si valuteranno gli ulteriori investimenti. E' bene sottolineare che gli investitori in questa parte si aspettano informazioni relative alla dimensione del mercato, se esso è in crescita e soprattutto se è attrattivo. Essi sicuramente sono più attratti da mercati ampi e velocemente in crescita perché è più facile affermarsi e imporsi in un mercato che possiede queste caratteristiche rispetto al farlo in mercati statici. Dovrebbero essere presenti anche informazioni relative a possibili cambiamenti futuri del settore, utilizzando una visione realistica e non idealista del mercato.

L'analisi dei concorrenti sarà parte del successivo paragrafo ma rimane comunque consigliato un piccolo cenno in questa sezione relativa al settore.

L'ultimo passaggio consiste nel descrivere l'infrastruttura dell'impresa: impianti, macchinari, immobili e tutti i beni fisici. Se si tratta di un'azienda che utilizza l'e-business, è molto probabile che l'infrastruttura sia meno densa e corposa ma ciò non esclude che essa venga descritta. Successivamente, si devono descrivere i principali vantaggi e svantaggi relativi agli immobili dell'azienda come ad esempio eventuali benefici forniti da determinati impianti o eventuali difetti inerenti a macchinari non moderni.

2.3 Analisi esterna

Il mondo in cui viviamo oggi è caratterizzato da una forte globalizzazione. Esistono infatti tantissime influenze esterne che possono incidere su un'attività e queste sono in continuo cambiamento. Molte variabili sono prevedibili tanto che è possibile capire come influiranno sull'attività mentre altre non lo sono. Le incertezze comunque possono essere ridotte utilizzando i vari strumenti a disposizione: giornali, riviste e relazioni specifiche riguardanti un paese.

Il primo elemento da tenere in considerazione sono le persone. Le caratteristiche della popolazione sono in continuo cambiamento, non solo a livello globale ma anche nazionale e locale. Le imprese dovranno essere brave nel capire e nel soddisfare le esigenze dei consumatori nonostante queste mutino velocemente. Il profilo anagrafico della popolazione cioè l'età è un altro fattore che va ad incidere sui beni e i servizi che le imprese offriranno. Il secondo elemento da non sottovalutare è l'economia. Per capire meglio questo punto, si supponga che si verifichi un aumento dei livelli di occupazione in una determinata zona causando una crescita del benessere della popolazione. Questo porterà ad un aumento della domanda di beni e servizi da parte degli individui e perciò le imprese dovranno farsi trovare pronte nel rispondere alle loro richieste di acquisto.

Un soggetto che ha il potere di incidere con le sue politiche sulla spesa dei consumatori e che può ostacolare l'attività economica è lo Stato. Le politiche statali come ad esempio un aumento della tassazione riducono il potere di acquisto delle persone e delle aziende.

Altri soggetti che vanno individuati in questa sezione relativa all'analisi esterna sono i partner aziendali. Tra essi rientrano i fornitori, con cui è opportuno stabilire buoni rapporti, i grossisti e i dettaglianti che agiscono come rivenditori, e infine gli intermediari che possono essere i lettori del business plan. Si valutino le opportunità e i rischi associati ad ogni possibile partner in modo da scegliere quelli migliori per l'azienda.

L'ultimo aspetto da considerare in questo paragrafo riguarda l'analisi della concorrenza. E' necessario individuare le principali imprese che operano nel proprio settore di mercato, i loro prodotti e servizi e le loro strategie. Una tabella che indichi i concorrenti e le loro quote di mercato è molto utile per capire da chi è circondata l'impresa che redige il business plan. Oltre a questa, vi è uno strumento molto conosciuto che permette di mappare la concorrenza e che prende il nome di matrice SWOT (Mariani, 2012). Essa viene utilizzata per valutare i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce riguardanti le imprese concorrenti.

Sicuramente, l'analisi SWOT è la più nota ma esistono tante altre matrici e mappe che possono essere inserite nel piano per approfondire l'analisi dei concorrenti.

Sempre in questa sezione è necessario individuare i driver competitivi su cui le imprese competitors fanno leva per attrarre i clienti. Tra questi possono rientrare ad esempio delle strategie innovative messe in atto dalle aziende che operano in settori caratterizzati da un alto contenuto innovativo.

Tutte le informazioni relative ai concorrenti non sono sempre immediatamente riscontrabili ma vanno ricercate svolgendo un'attività di indagine come ad esempio su riviste o siti web.

Bisogna analizzare separatamente i concorrenti attuali e potenziali. I primi sono già presenti sul mercato e operano in esso. I secondi potrebbero entrarci e insidiarlo, soprattutto se si tratta di un prodotto o di un servizio nuovo che ha alte probabilità di essere imitato. L'ultima distinzione da fare è quella tra concorrenti diretti e indiretti. I concorrenti diretti sono quelli che producono lo stesso prodotto o servizio e vanno a soddisfare il medesimo bisogno del cliente collocandosi sullo stesso segmento di mercato e sulla stessa fascia di prezzo. I concorrenti indiretti invece sono quelle aziende che producono un prodotto o un servizio diverso ma che agli occhi del consumatore costituisce o può costituire una valida alternativa.

2.4 Strategia e piano operativo

Arrivati a questo punto si può individuare e sviluppare una strategia trasformandola poi in un piano operativo da attuare per avere successo. “La strategia può essere paragonata a una cartina stradale: mostra dove si deve arrivare e come arrivarci, ma non indica come guidare o come affrontare i piccoli inconvenienti che si possono incontrare lungo il percorso” (Stutely, 2018, p. 104). Questi aspetti devono essere trattati nel piano operativo. Il passo successivo dopo che la strategia aziendale è stata decisa consiste nell’espanderla sviluppando una strategia funzionale per ogni area dell’impresa (produzione, ricerca e sviluppo, ecc.). Vale la pena soffermarsi su quella che ha un grande impatto sulla redditività dell’azienda e che prende il nome di strategia di prodotto. Il vantaggio competitivo può essere perseguito seguendo tre strade differenti. La prima è quella che viene chiamata leadership di costo e si realizza quando un’azienda è in grado di produrre il medesimo bene delle imprese concorrenti, ma sostenendo costi più bassi mediante l’utilizzo di tecnologie esclusive o sfruttando economie di scala. La seconda strada è quella della differenziazione e si ha quando l’azienda tende a distinguersi dai concorrenti presentando un prodotto unico in relazione a particolari caratteristiche percepite come importanti dai clienti.

La differenziazione, se apprezzata, permette all'impresa di imporre un "premium price", ovvero un prezzo più elevato rispetto ai concorrenti. Infine, l'ultima strada che un'azienda può seguire è quella della focalizzazione. Si tratta di una strategia di "nicchia" realizzata su un particolare segmento del mercato che non risulta adeguatamente servito o che presenta bisogni specifici.

L'area ricerca e sviluppo ricopre un ruolo fondamentale all'interno di un'impresa e perciò anch'essa necessita di una strategia che si va a collegare con la strategia di prodotto. Infatti, non riuscire ad aggiornare i prodotti rappresenta il principale fattore di tracollo di marche anche prestigiose. Nello specifico, si dovrà decidere fin dall'inizio se concentrarsi sul miglioramento dei prodotti o sulla realizzazione di nuovi prodotti. L'ultima strategia funzionale che verrà citata in questo elaborato è quella relativa al marketing. Il suo scopo è quello di creare domanda, ovvero il bisogno di beni e servizi da parte dei consumatori. I fattori chiave per far sì che questo accada sono il prezzo, la marca, la pubblicità, le promozioni, i canali di distribuzione e le relazioni pubbliche. In questa sezione del piano, bisognerà illustrare come si è determinato o come si determinerà il prezzo, quali saranno i canali distributivi e che tipo di pubblicità verrà fatta. Il fattore a cui va prestata più attenzione di tutti è sicuramente il prezzo che deve garantire l'accessibilità alla clientela e le sue variazioni devono tener conto dell'elasticità della domanda.

Una volta che la strategia aziendale è stata attentamente definita arriva il momento di convertirla in un piano operativo dettagliato e approfondito, per consentire all'imprenditore di risolvere sulla carta i potenziali problemi, prima di iniziare l'attività. Solitamente, gli argomenti che vengono affrontati in un piano operativo sono: produzione, assistenza tecnica e fattori esterni di influenza. Per quel che riguarda la produzione, il piano dovrà descrivere l'attività produttiva dell'impresa. Le tematiche che verranno analizzate riguardano i processi lavorativi, la capacità produttiva dell'azienda, la manodopera necessaria, le politiche delle giacenze di magazzino e il controllo della qualità dei prodotti o servizi offerti. Un piccolo accenno lo merita anche la logistica aziendale che è l'insieme delle attività organizzative e gestionali che guidano i flussi di materiali e di informazioni dai fornitori ai clienti finali. Essa si occupa dei mezzi utilizzati per trasportare le merci e dell'organizzazione delle risorse umane addette, dello spazio di magazzino ma anche dei canali di distribuzione.

Per un'impresa è importante definire il tipo di assistenza tecnica e di consulenza che vuole offrire. Ogni piano dovrebbe descrivere il grado di assistenza garantita a un cliente dopo l'acquisto di un prodotto o di un servizio. Il servizio postvendita è molto spesso determinante per il successo di un'azienda, soprattutto nel caso di un prodotto nuovo o ad alto contenuto tecnologico.

L'ultimo argomento da affrontare in un piano operativo riguarda tutti quei fattori esterni che influenzano l'impresa come ad esempio le norme sul controllo dell'inquinamento o le disposizioni in materia di prevenzione di infortuni e malattie professionali. Anche un cambiamento nelle condizioni di acquisto di una risorsa produttiva comporta ad un cambiamento delle modalità operative dell'impresa. Infatti, nel caso il prezzo di una materia prima aumenti notevolmente, l'imprenditore sarà molto probabilmente costretto a utilizzare un materiale diverso.

2.5 Management e organizzazione

Il successo di un'impresa e la capacità di attirare l'interesse dei potenziali finanziatori dipendono spesso dall'efficacia dell'organizzazione e dalla validità del personale. La sezione del piano dedicata all'organizzazione mostra quali e quante professionalità saranno coinvolte nell'azienda ai diversi livelli di responsabilità e in relazione alle diverse aree aziendali. Innanzitutto, occorre presentare gli individui che svolgeranno un ruolo fondamentale nell'avviamento e nella gestione dell'impresa. Tra questi rientrano in primis la figura dell'imprenditore, seguita dalle persone chiave del management, dagli investitori, dai membri del consiglio di amministrazione e da chiunque possa incidere sui risultati dell'impresa.

Il passo successivo consiste nell'introdurre un organigramma che mostri i rapporti gerarchici e la suddivisione delle responsabilità all'interno dell'azienda. Si tratta di una rappresentazione grafica di come è strutturata l'impresa ed è formato da rettangoli e linee rappresentativi delle unità organizzative e delle loro relazioni. Esso è uno strumento molto utile per individuare le diverse parti di un'organizzazione e il modo in cui esse sono coordinate.

Le strutture organizzative non sono tutte uguali ma variano da impresa a impresa; a seconda del tipo di operazione per cui viene redatto il business plan si può avere un piano organizzativo più o meno articolato.

Un altro aspetto da considerare nella gestione delle risorse umane e che ricopre un ruolo molto importante è la loro motivazione. I soggetti saranno motivati a lavorare se avranno un efficace sistema di incentivi, dal punto di vista professionale ed economico.

2.6 Il piano economico-finanziario

Il piano economico-finanziario rappresenta una parte fondamentale del business plan e consiste nella traduzione in termini quantitativi-monetari delle ipotesi produttive e commerciali contenute nel documento. Questa sezione è sicuramente la più difficile da redigere perché deve esserci coerenza tra la parte descrittiva e le previsioni economico-finanziarie.

L'orizzonte temporale di sviluppo delle previsioni non deve superare i cinque anni perché altrimenti si corre il rischio di formulare ipotesi troppo aleatorie e quindi inutili. La traduzione quantitativa è richiesta ex-ante per dare una valutazione economica e finanziaria alla nuova iniziativa ed ex-post, cioè dopo che l'iniziativa è stata avviata con lo scopo di controllare i risultati raggiunti.

Gli obiettivi del piano economico-finanziario sono: determinare l'entità e la natura del fabbisogno finanziario necessario per realizzare la business idea, e valutare la redditività attesa e il grado di rischio della nuova iniziativa.

Alla base di ogni piano vi è la costruzione di tre documenti contabili strettamente collegati fra loro. Essi sono il conto economico pro-forma, lo stato patrimoniale pro-forma e il rendiconto finanziario. Il prospetto economico riassume i ricavi e i costi realizzati in un determinato periodo temporale. Una corretta analisi non considera solo la differenza complessiva tra ricavi e costi (risultato d'esercizio) ma anche saldi intermedi che mostrano il contributo fornito dalle diverse aree gestionali al risultato d'esercizio. Lo stato patrimoniale presenta la situazione patrimoniale dell'azienda in un preciso istante mostrando da una parte il capitale investito dall'impresa (attività) e dall'altra il modo con cui esso è stato finanziato (passività).

Il rendiconto finanziario per molti aspetti si mostra simile al conto economico ma presenta una differenza fondamentale. Invece di mostrare i ricavi e i costi, esso indica le entrate e le uscite effettive dell'impresa. Di conseguenza, si avrà come risultato finale la situazione di cassa netta e non l'utile dell'azienda. L'obiettivo di questo prospetto è di determinare il surplus o il fabbisogno di liquidità derivante dall'avvio della nuova iniziativa.

Attraverso le informazioni contenute nel conto economico e nello stato patrimoniale riclassificati è possibile effettuare un'analisi per indici calcolando una serie di indicatori sintetici dei diversi aspetti della gestione economico-finanziaria dell'impresa. In questo paragrafo ci si soffermerà sugli indici di redditività che sono il ROI (Return On Investment) e il ROE (Return On Equity). Il primo è dato dal rapporto fra il reddito operativo e il capitale investito e mostra la redditività e l'efficienza economica della gestione operativa: esprime, cioè, quanto rende il capitale investito in quell'azienda. Il ROE invece, si ottiene dal rapporto fra il reddito netto e il capitale proprio. Esso mostra il complessivo rendimento che, al netto delle imposte, hanno avuto i soci dall'investimento nella società. In sostanza, misura la capacità del patrimonio netto di generare utili, profitti (Iacobucci, Iacopini, Paolinelli, 2004).

2.7 Finanziare l'attività

Ogni imprenditore che redige un business plan presentando la sua proposta deve indicare il tipo di risorse finanziarie necessarie all'impresa per riuscire a superare le fasi iniziali di sviluppo. Non basta segnalare le fonti di finanziamento attuali ma anche quelle previste per il futuro, così che il potenziale finanziatore si renda conto di come il suo investimento o il suo prestito si inserisce nel quadro finanziario complessivo dell'impresa. Tra le forme di finanziamento più comuni troviamo (Ford, Bornstein, Pruitt, 2008):

- prestiti a termine: sono strumenti finanziari che permettono di ottenere una somma fissa, con l'obbligo di restituire il capitale ricevuto e i relativi interessi entro una certa scadenza definita.
- obbligazioni convertibili: si tratta di titoli di credito rilasciati da una società ai creditori che possono trasformare l'obbligazione in un numero determinato di azioni della società emittente.
- obbligazioni con diritto di opzione: sono obbligazioni vendute insieme a un certificato di opzione che conferisce all'obbligazionista il diritto di acquistare un certo numero di azioni ad un prezzo stabilito ed entro un termine definito.

- azioni ordinarie: sono titoli di credito che permettono di reperire capitali in cambio di una partecipazione nella società. Il valore delle azioni è correlato al valore di mercato della società.
- azioni privilegiate: si tratta di titoli di credito che si caratterizzano per avere la priorità sulle azioni ordinarie per quel che riguarda il pagamento dei dividendi e che danno diritto a un tasso fisso di dividendo calcolato in percentuale sul prezzo di mercato.

2.8 Gestire i rischi

Ogni piano deve elencare i rischi principali che potrebbero colpire l'attività disponendoli in ordine di probabilità, per poi chiedersi come la propria strategia sia in grado di gestirli. I rischi d'azienda, sono suddivisibili in due grandi categorie, il rischio operativo ed il rischio finanziario. La prima si collega alla gestione caratteristica dell'impresa, alle sue politiche di sviluppo e d'investimento e alla struttura dei costi. In essa rientrano tutti i rischi di prodotto riconducibili ad esempio alle materie prime o ai canali di distribuzione ma anche quelli inerenti a normative e all'andamento generale dell'economia. In sostanza, il rischio operativo mostra la variabilità del reddito operativo al modificarsi dei volumi di vendita.

Un indicatore utilizzato per analizzare il grado di rischio di una attività è quello del punto di pareggio. Esso può essere definito come quel volume di attività minimo, espresso in volumi di produzione o di fatturato che deve essere realizzato in un determinato periodo per coprire i costi precedentemente sostenuti e garantire il pareggio di gestione (Iacobucci, Iacopini, Paolinelli, 2008).

La seconda categoria relativa al rischio finanziario è connessa alla struttura finanziaria dell'azienda, ai tassi di interesse e al livello di redditività delle attività. Al suo interno si distinguono il rischio di tasso, il rischio di credito e il rischio di cambio. Il rischio di tasso può sorgere a fronte di una variazione dei tassi di mercato causando una fonte di costo imprevista per l'azienda. Parallelamente a questo si pone il problema del rischio di cambio che riguarda tutte le oscillazioni rilevabili nei tassi di cambio delle valute. Infine, il rischio di credito esprime la proporzione in cui la gestione aziendale è finanziata attraverso ricorso a capitali di terzi. Naturalmente, se cresce il livello di indebitamento aumenta il rischio che la gestione non sia in grado di adempiere gli impegni assunti dalla propria posizione debitoria. Lo scopo di questa sezione del piano è quello di far riflettere sui rischi e di valutarli, quantificando il probabile impatto delle eventuali rischiosità. Un'attenta analisi potrebbe portare a rivedere la strategia e i piani di gestione.

CONCLUSIONI

L'obiettivo di questo lavoro è stato quello di mostrare le finalità per cui un business plan può essere redatto. Inizialmente vi è una breve spiegazione relativa all'attività di pianificazione strategica illustrando come essa si collega con il tema del business plan. Successivamente si è posta particolare attenzione su chi dovrebbe redigere il piano e su quei soggetti che saranno i futuri destinatari. Un'elemento che si è dimostrato fondamentale e che deve essere sempre presente all'interno del documento è l'Executive Summary che ha la funzione di sintetizzare le parti fondamentali del piano.

Approfondendo l'analisi è stato messo in evidenza come la strategia principale di qualsiasi impresa sia formata da più strategie funzionali le quali devono essere elencate nel business plan. Nella parte finale del lavoro si sono introdotti argomenti che rientrano nella branca dell'analisi di bilancio come gli indici di redditività ma anche il punto di pareggio che appartiene invece all'ambito del controllo di gestione. Infine, sono state segnalate e brevemente spiegate le tipologie di risorse di finanziamento cui le imprese possono ricorrere.

Ancora oggi non tutti utilizzano questo documento per avviare una attività economica e vi è un dibattito aperto in relazione al reale contributo che il business plan può dare per il successo dell'idea di business.

In conclusione, nel presente elaborato sono stati presi in considerazione e affrontati diversi aspetti necessari per la costruzione del documento indipendentemente dalla tipologia di impresa e di attività svolta.

BIBLIOGRAFIA

Ford B., Bornstein J., Pruitt P. (2008), Come si prepara un business plan, tecniche nuove, Milano.

Mariani G. (2012), Conoscenza e creazione di valore Il ruolo del business plan, Franco Angeli, Milano.

Stutely R. (2008), Il business plan, Pearson Paravia Bruno Mondadori S.p.A., San Bonico di Piacenza.

Iacobucci D., Iacopini A., Paolinelli P. (2004), Come costruire un business plan, Pitagora editrice, Bologna.

Melecchi G. (2010), La rilevanza giuridica del piano economico finanziario, contratto e impresa, N.1, 272-284, Milano.

