



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in
ECONOMIA E MANAGEMENT

IL BUSINESS PLAN: STRUMENTO DI PIANIFICAZIONE O ADEMPIMENTO FORMALE? L'ANALISI DI CASO

**THE BUSINESS PLAN: STRATEGIC PLANNING TOOL OR
MERE FORMAL REQUIREMENTS? THE ANALYSIS OF A
CASE**

Relatore:
Prof. Poli Simone

Tesi di Laurea di:
Cinaglia Andrea

Anno Accademico 2025 – 2026

INDICE

INTRODUZIONE	2
CAPITOLO 1 – IL BUSINESS PLAN: QUADRO TEORICO	4
1.1 – INTRODUZIONE: DEFINIZIONE DI BUSINESS PLAN	4
1.2 – IL BUSINESS PLAN: STRUMENTO DI CONTROLLO DI GESTIONE	8
1.3 – FUNZIONI DEL BUSINESS PLAN	17
1.4 – STRUTTURA DEL BUSINESS PLAN	25
1.5 – PROCESSO DI ELABORAZIONE DEL BUSINESS PLAN	34
1.6 – CRITICITÀ E LIMITI DEL BUSINESS PLAN	50
CAPITOLO 2 – METODOLOGIA DI RICERCA	57
2.1 – OBIETTIVO DELL’ANALISI EMPIRICA	59
2.2 – L’APPROCCIO METODOLOGICO.....	61
2.3 – LIMITI DELLA RICERCA.....	65
CAPITOLO 3 – IL BUSINESS PLAN NELLA PRATICA AZIENDALE: I RISULTATI DELL’ANALISI EMPIRICA	67
3.1 – LA CONOSCENZA E L’UTILIZZO DEL BUSINESS PLAN: COSA EMERGE DAL QUESTIONARIO.....	68
3.2 – IL BUSINESS PLAN NELLA GESTIONE DELL’AZIENDA: COSA EMERGE DALLE INTERVISTE	77
3.3 – LETTURA D’INSIEME: LA TEORIA ALLA PROVA DEL CASO	88
CONCLUSIONI.....	101
BIBLIOGRAFIA.....	105

INTRODUZIONE

Il business plan viene spesso presentato come il documento che un imprenditore prepara prima di avviare una nuova attività, utile soprattutto per convincere una banca o un investitore a sostenere il progetto. Questo lavoro nasce dall'idea di guardare allo stesso strumento da un punto di vista diverso: non come un documento legato solo alla fase di avvio di un'azienda, ma come uno strumento che può accompagnare la vita di un'impresa già avviata, aiutandola a pianificare, gestire e controllare la propria attività nel tempo.

L'idea di approfondire questo tema è nata durante un periodo di tirocinio svolto all'interno di un'azienda con una storia solida alle spalle e risultati economici positivi. Osservando da vicino il modo in cui vengono prese le decisioni strategiche, è nato un interrogativo che ha poi guidato l'intero lavoro: un'azienda di questo tipo utilizza davvero il business plan come strumento di pianificazione e controllo, e non solo come documento formale? E se lo utilizza, in che misura lo considera, lo gestisce e lo monitora nel tempo? Per rispondere a questa domanda non bastava studiare la teoria, ma era necessario andare a verificare cosa succede concretamente all'interno di un'azienda reale, cercando di capire se e quanto le persone che ci lavorano, a diversi livelli, conoscano e utilizzino questo strumento.

Il lavoro è organizzato in tre capitoli, oltre alle conclusioni finali. Il primo capitolo costruisce il quadro teorico necessario per affrontare il tema. Dopo aver richiamato le definizioni più comuni di business plan, viene proposta la prospettiva scelta per questo lavoro, quella che lo considera come uno degli strumenti del controllo di gestione, spiegando come si collega al ciclo di pianificazione, programmazione e controllo e perché il suo aggiornamento continuo sia un elemento centrale per il suo corretto

funzionamento. Vengono poi presentate le funzioni principali dello strumento, la sua struttura tipica, il processo con cui viene elaborato e, infine, i suoi limiti e le sue criticità.

Il secondo capitolo spiega la metodologia scelta per condurre la parte empirica della ricerca. Viene descritto l'obiettivo dell'analisi, l'approccio metodologico adottato, basato sullo studio di un singolo caso aziendale analizzato attraverso un questionario e due interviste semi-strutturate, e i limiti che questa scelta comporta.

Il terzo capitolo presenta i risultati raccolti sul campo. Si parte dai dati del questionario, che ha coinvolto trentadue persone dell'azienda, per capire quanto il business plan sia conosciuto e come venga percepito. Si passa poi all'analisi di due interviste, una rivolta a chi si occupa direttamente della redazione dello strumento e una rivolta a una persona che invece non lo conosce, per confrontare due punti di vista molto diversi tra loro. Nella parte finale del capitolo, questi risultati vengono messi a confronto con la teoria descritta all'inizio del lavoro, per capire dove la pratica aziendale conferma quanto previsto e dove, invece, se ne allontana.

Le conclusioni, infine, riprendono i punti principali emersi lungo tutto il percorso, per dare una risposta complessiva alla domanda di ricerca, indicando anche i limiti di questo lavoro e alcuni possibili sviluppi futuri.

CAPITOLO 1 – IL BUSINESS PLAN: QUADRO TEORICO

1.1 – INTRODUZIONE: DEFINIZIONE DI BUSINESS PLAN

PRINCIPALI DEFINIZIONI

Il Business Plan, conosciuto anche con il termine italiano “piano d’impresa”, è un documento attraverso il quale viene descritto un progetto imprenditoriale futuro, analizzando il contesto nel quale verrà realizzato, gli obiettivi da raggiungere e le principali scelte strategiche e operative necessarie per la sua attuazione. Secondo Kingsley Antonio Borello, esperto di pianificazione imprenditoriale, strategia d’impresa e sviluppo internazionale, il Business Plan rappresenta uno strumento di pianificazione attraverso cui l’imprenditore può trasformare un’idea in un progetto strutturato, valutandone la fattibilità sotto diversi punti di vista, tra cui quello strategico, organizzativo ed economico-finanziario. Il Business Plan può essere predisposto sia da imprese di nuova costituzione, con l’obiettivo di presentare e valutare una nuova iniziativa imprenditoriale, sia da aziende già operative che intendono sviluppare nuovi progetti o definire le proprie prospettive future. Nel caso delle imprese già esistenti, infatti, il Business Plan può essere collegato agli strumenti di programmazione aziendale, come il budget, che rappresenta il riferimento per la gestione del primo periodo amministrativo.

Secondo la visione di Tim Berry, famoso autore americano di tale documento, il Business Plan può essere considerato qualsiasi piano che permetta all’impresa di guardare al futuro, allocare le risorse disponibili, concentrarsi sugli elementi fondamentali del progetto e prepararsi ad affrontare possibili problemi e opportunità.

Questa versione evidenzia come il Business Plan non debba essere interpretato esclusivamente come un documento numerico composto da previsioni economico-finanziarie, ma come uno strumento utile per guidare le decisioni aziendali¹.

La sua elaborazione si basa necessariamente su stime e previsioni, poiché viene realizzato in un contesto caratterizzato da incertezza e dalla presenza di variabili future difficilmente prevedibili con assoluta precisione. Per questo motivo, i dati economici e finanziari contenuti nel documento non rappresentano valori certi e definitivi, ma risultati derivanti da ipotesi formulate sulla base delle informazioni disponibili e delle valutazioni effettuate dall'impresa. Come sottolineato da Borello, tuttavia, la natura previsionale del Business Plan non significa che le analisi possano essere effettuate in modo superficiale: ogni ipotesi deve essere supportata da un'attenta analisi del mercato, delle risorse disponibili e dei fattori che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Proprio per questa ragione, il Business Plan deve essere costruito attraverso un processo ragionato e strutturato, che consenta di valutare la sostenibilità complessiva del progetto imprenditoriale. Generalmente, il documento può essere suddiviso in tre parti principali:

- La prima parte del Business Plan è dedicata, nel caso di una nuova iniziativa imprenditoriale, alla presentazione e alla descrizione dell'idea alla base del progetto. Nel caso invece di un'impresa già operativa, questa sezione ha l'obiettivo di evidenziare i vantaggi che potrebbero derivare dalla realizzazione di un nuovo progetto o da un'evoluzione dell'attività aziendale. In questa fase vengono analizzate le caratteristiche dei prodotti o dei servizi offerti e la loro

¹ Berry, T.J., *The Book on Business Planning: A Step-by-Step Guide to Create a Thorough, Concrete and Concise Business Plan*, Palo Alto Software, Inc., luglio 2004, p. 2.1

capacità di rispondere alle esigenze del mercato di riferimento. L'analisi di questi elementi permette di comprendere come l'impresa possa distinguersi rispetto ai concorrenti e costruire un proprio vantaggio competitivo. Per questo motivo vengono approfonditi aspetti fondamentali come le tecnologie utilizzate, le risorse disponibili, le competenze interne e gli elementi che rappresentano un punto di forza per l'azienda. Allo stesso tempo, vengono individuate eventuali debolezze o aree di miglioramento, così da avere una visione più completa della posizione dell'impresa e delle condizioni necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati.

- Nella seconda parte, invece, si va ad effettuare lo studio di fattibilità dell'idea imprenditoriale in relazione all'ambiente esterno, inteso come mercato, fornitori, clienti, competitor, ed interno, ossia con riferimento alle risorse dell'azienda (finanziarie, tecnologiche e di know-how) e la sua organizzazione.
- Infine, la terza parte riguarda la valutazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'iniziativa; si va ad esporre l'idea imprenditoriale precedentemente descritta in numeri.²

Il business plan è un documento che, per essere costruito in modo efficace, deve essere scritto in gruppo e difficilmente può essere redatto dal solo imprenditore o esclusivamente da un professionista esterno. La sua elaborazione nasce infatti dal confronto tra competenze diverse ma complementari, che permettono di analizzare l'idea imprenditoriale da più punti di vista e di valutarne le possibilità di realizzazione. Da una parte, la presenza dell'imprenditore è fondamentale, perché è colui che conosce meglio l'idea di business, il settore in cui intende operare e gli aspetti tecnici legati all'attività che vuole avviare. Con il suo contributo si può comprendere concretamente

² McKeever, M., *How to Write a Business Plan*, 10ª ed., Nolo, Berkeley (CA), 2011, p. 6-7

come si sviluppa il processo produttivo, quali sono le risorse necessarie, oppure quali sono le competenze essenziali per il corretto svolgimento dell'attività.

Accanto all'imprenditore, è importante il supporto di professionisti o consulenti specializzati. Il loro contributo può riguardare diversi aspetti: dall'analisi di mercato alla definizione delle strategie di marketing, dalla valutazione degli investimenti iniziali fino all'individuazione dei canali di comunicazione più adatti per raggiungere il mercato di riferimento. Inoltre, il confronto con figure esterne consente di analizzare l'idea con maggiore oggettività, mettendone in evidenza punti di forza, possibili criticità e aspetti da migliorare. Dal punto di vista normativo, non esiste una disciplina generale che stabilisca in modo rigido come debba essere redatto un business plan. A differenza del bilancio d'esercizio, che è regolato da precise norme e da principi contabili, il business plan è un documento flessibile, che può essere costruito in modo diverso a seconda del settore, delle dimensioni dell'impresa e degli obiettivi per cui viene predisposto. In alcuni casi specifici, inoltre, esistono linee guida o schemi di riferimento a cui il business plan deve far riferimento, per essere più efficace e conforme alle finalità per cui viene redatto³.

³ Borello, K., *Excellent Business Plan*, Ulrico Hoepli Editore S.p. A., Milano, 2022, p. 6-7-8-16-35

1.2 – IL BUSINESS PLAN: STRUMENTO DI CONTROLLO DI GESTIONE

Nell'ambito della presente trattazione, il business plan non viene inteso come il documento propedeutico all'avvio di una nuova iniziativa imprenditoriale — la prospettiva adottata dalla maggior parte degli autori richiamati nei paragrafi precedenti — bensì come uno degli strumenti che compongono il sistema di controllo di gestione di cui un'impresa, anche già avviata e operativa, si dota per governare la propria attività nel tempo. È in questa seconda ottica che il presente lavoro intende analizzare lo strumento, ed è pertanto opportuno chiarire, prima di proseguire, cosa si intenda per controllo di gestione.

IL CONTROLLO DI GESTIONE: PRINCIPALI DEFINIZIONI

Il controllo di gestione può essere definito come il processo attraverso il quale il management si accerta che le risorse aziendali vengano acquisite e impiegate in modo efficace ed efficiente, al fine di raggiungere gli obiettivi che l'impresa si è posta. Non si tratta di una semplice verifica a posteriori dei risultati ottenuti, ma di un processo che accompagna l'intero percorso decisionale dell'impresa, dalla definizione degli obiettivi strategici fino alla valutazione degli scostamenti tra quanto pianificato e quanto effettivamente realizzato⁴.

Le imprese necessitano di un sistema di controllo di gestione per fronteggiare tre ordini di problemi che, se non adeguatamente presidiati, possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il primo riguarda la mancanza di direzione: i membri dell'organizzazione, se non adeguatamente informati su cosa ci si aspetta da

⁴ Anthony, R.N., Govindarajan, V., *Management Control Systems*, 12^a ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2007

loro, non sono in grado di orientare il proprio comportamento verso gli obiettivi dell'impresa, per quanto siano motivati e capaci. Il secondo riguarda i cosiddetti problemi motivazionali, che sorgono perché gli obiettivi individuali dei singoli membri dell'organizzazione non sempre coincidono naturalmente con quelli dell'impresa nel suo complesso, generando comportamenti orientati più all'interesse personale che a quello aziendale. Il terzo riguarda infine i limiti personali, ossia le situazioni in cui, pur essendo ben indirizzati e motivati, i soggetti non dispongono delle competenze, delle informazioni o degli strumenti necessari per svolgere efficacemente il proprio compito. Il controllo di gestione si configura dunque come l'insieme di meccanismi attraverso cui l'impresa cerca di prevenire o correggere questi tre ordini di problemi, indirizzando il comportamento organizzativo verso il raggiungimento degli obiettivi strategici definiti⁵.

IL CICLO PIANIFICAZIONE – PROGRAMMAZIONE – CONTROLLO

Per comprendere come si inserisce il business plan nel controllo di gestione, è utile prima descrivere come funziona, in generale, il processo di pianificazione e controllo in un'impresa. Questo processo può essere descritto come un ciclo composto da alcune fasi che si ripetono nel tempo.

La prima fase consiste nel definire gli obiettivi che l'impresa vuole raggiungere. La seconda riguarda l'individuazione delle strategie e dei piani con cui l'impresa intende raggiungere tali obiettivi. La terza fase consiste nel tradurre questi obiettivi in target concreti e misurabili, di solito riferiti a un periodo di tempo definito, come un anno. La

⁵ Merchant, K.A., *The Control Function of Management*, Sloan Management Review, vol. 23, n. 4, 1982

quarta fase riguarda la valutazione dei risultati effettivamente ottenuti, confrontandoli con i target stabiliti in precedenza. La quinta fase, infine, consiste nell'usare queste informazioni per correggere il comportamento futuro dell'impresa, e se necessario per rivedere gli stessi obiettivi di partenza.

Questo processo non è lineare e concluso una volta per tutte, ma circolare: le informazioni raccolte alla fine di un ciclo diventano il punto di partenza per il ciclo successivo. È proprio questa natura continuativa a caratterizzare il controllo di gestione, distinguendolo da un'attività svolta una sola volta⁶.

DOVE SI COLLOCA IL BUSINESS PLAN?

All'interno di questo processo, il business plan si colloca in una fase precisa. Un contributo fondamentale in questo senso viene da Anthony, che distingue tre livelli di attività presenti in un'impresa⁷. Il primo è la pianificazione strategica, ossia il processo con cui l'impresa decide quali obiettivi perseguire nel medio-lungo periodo e quali risorse impiegare per raggiungerli. Il secondo è il controllo di gestione vero e proprio, ossia il processo con cui i responsabili aziendali si assicurano che le risorse vengano usate in modo efficace ed efficiente per raggiungere gli obiettivi stabiliti. Il terzo è il controllo operativo, che riguarda invece lo svolgimento corretto dei singoli compiti quotidiani.

Il business plan si colloca principalmente nel primo livello, quello della pianificazione strategica: è lo strumento con cui l'impresa mette per iscritto gli obiettivi di medio-lungo periodo e le risorse necessarie per raggiungerli. Da qui, il business plan alimenta

⁶ Otley, D., *Performance management: a framework for management control systems research*, Management Accounting Research, vol. 10, 1999, p. 363-382

⁷ Anthony, R.N., *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1965

il secondo livello, quello del controllo di gestione vero e proprio: gli obiettivi e le proiezioni definiti nel business plan vengono tradotti in target annuali attraverso il budget, e vengono poi confrontati periodicamente con i risultati realmente ottenuti attraverso il reporting.

È proprio questo collegamento tra pianificazione strategica e controllo di gestione a rendere il business plan uno strumento diverso da come viene descritto nella maggior parte della letteratura richiamata nei paragrafi seguenti, dove viene presentato principalmente come il documento che precede l'avvio di una nuova attività imprenditoriale.

LA CHIAVE DEL BUSINESS PLAN: L'AGGIORNAMENTO CONTINUO

Il collegamento tra il business plan e gli altri strumenti del controllo di gestione diventa più chiaro se si guarda a cosa succede in pratica, anno dopo anno, all'interno di un'impresa. Gli obiettivi e le proiezioni definiti nel business plan vengono tradotti, per ogni anno, in un budget: un documento più dettagliato, che stabilisce con precisione le risorse da impiegare e i risultati attesi nel breve periodo. Il budget serve quindi a rendere operativi, anno per anno, gli obiettivi di lungo periodo fissati nel business plan⁸.

Durante l'anno e alla sua conclusione, i risultati effettivamente ottenuti dall'impresa vengono confrontati con quanto previsto nel budget. Questa attività si chiama reporting, ed è quella che permette di capire se l'impresa si sta muovendo nella direzione prevista dal business plan, oppure se sta andando diversamente da quanto pianificato. Se emergono differenze significative, il management può intervenire correggendo il proprio comportamento, oppure, se necessario, rivedendo le stesse

⁸ Goedl, P., *Principles of Managerial Accounting*, University of Cincinnati, Cincinnati, 2020

previsioni del business plan. Business plan, budget e reporting sono quindi tre strumenti collegati tra loro: il primo fissa gli obiettivi di lungo periodo, il secondo li traduce in obiettivi annuali, il terzo verifica se questi obiettivi vengono raggiunti.

Perché questo collegamento funzioni davvero, però, il business plan non può essere scritto una sola volta e poi lasciato invariato. Le informazioni che emergono dal reporting, cioè dal confronto tra risultati previsti e risultati ottenuti, servono infatti anche a correggere le previsioni future, e se necessario a rivedere gli stessi obiettivi di partenza. Anche per questo motivo il budget, e con esso il business plan da cui deriva, viene descritto come uno strumento dinamico, che deve essere aggiornato con regolarità man mano che cambiano le condizioni in cui l'impresa opera⁹.

Fin qui si è visto il ruolo che il business plan svolge all'interno del sistema di controllo di gestione di un'impresa, una volta che il documento è stato redatto. Indipendentemente dal modo in cui viene costruito — con l'approccio tradizionale o con l'approccio lean, come si vedrà nel paragrafo seguente — è proprio questo il ruolo che il business plan assume nella prospettiva adottata dal presente lavoro.

EVOLUZIONE DELLO STRUMENTO

L'evoluzione del business plan è strettamente legata ai cambiamenti avvenuti nel contesto economico e competitivo, segnato dal passaggio da mercati relativamente stabili e facilmente prevedibili a scenari sempre più dinamici, complessi e incerti. In risposta a questa trasformazione, il modo di concepire e utilizzare il business plan si è progressivamente modificato, dando origine a due principali approcci: quello tradizionale e quello intermedio, spesso definito “lean”.

⁹ Otley, D., *Performance management: a framework for management control systems research*, Management Accounting Research, vol. 10, 1999

Il business plan tradizionale è la forma classica di pianificazione imprenditoriale; l'idea di fondo di tale approccio è che, attraverso un'analisi approfondita, si cerca di ridurre l'incertezza e di definire un percorso lineare di sviluppo dell'impresa. In questo modo, il business plan funziona quasi come una “mappa” da seguire nel tempo, da analizzare periodicamente per verificare che si sta procedendo verso la giusta rotta. Il business plan tradizionale:

- Ha un elevato livello di dettaglio, offrendo una visione complessiva dell'attività
- Ha una forte attenzione alle previsioni economico-finanziarie (difatti, una delle parti più importanti che costituisce un business plan è il bilancio di previsione)
- È un documento predisposto anche per soggetti esterni (banche, enti finanziatori)

Oltre ai vantaggi, presenta dei limiti; difatti, Borello ne evidenzia 4:

- Splendido isolamento: la pianificazione completa del lancio di un progetto prevede una serie di attività preliminari: l'analisi del contesto in cui si intende operare, la definizione dell'offerta sulla base di ipotesi relative ai bisogni del mercato e il posizionamento del brand rispetto al target di clientela individuato. Dopo mesi di studio e di sviluppo dell'iniziativa, può tuttavia accadere che la risposta del mercato risulti molto meno positiva di quanto previsto anche nello scenario più pessimistico elaborato in fase di pianificazione.
- Avvio ritardato: l'approccio tradizionale alla redazione del Business Plan richiede un'analisi approfondita e dettagliata del progetto imprenditoriale, con tempi di elaborazione spesso piuttosto lunghi. Tuttavia, in un contesto economico e competitivo in continua evoluzione, il mercato e le esigenze dei clienti possono cambiare rapidamente. Per questo motivo, le valutazioni

effettuate nella fase iniziale rischiano di non essere più pienamente valide al momento della realizzazione del progetto, rendendo necessario un continuo aggiornamento del piano.

- Processi come blocco alla creatività: nel modello tradizionale, il progetto viene organizzato seguendo un percorso ben definito, nel quale ogni fase è pianificata e analizzata con attenzione. Questo approccio favorisce una visione strutturata dell'iniziativa imprenditoriale e delle relazioni tra le diverse aree aziendali. Allo stesso tempo, però, può rendere più difficile modificare il progetto o sperimentare nuove soluzioni durante il suo sviluppo, limitando la possibilità di cogliere opportunità che potrebbero risultare più vantaggiose.
- Investimenti vanificati: nelle fasi iniziali di un nuovo progetto imprenditoriale è normale commettere errori, che rappresentano un'importante occasione di apprendimento e di miglioramento. Per questo motivo, è possibile che alcune risorse vengano impiegate in scelte che, con il tempo, si rivelano meno efficaci del previsto. Diventa quindi fondamentale mantenere un confronto costante con il mercato, così da individuare tempestivamente eventuali cambiamenti e adattare il progetto alle nuove esigenze. Al contrario, un processo di pianificazione troppo lungo e rigido può rallentare questo percorso di apprendimento, aumentando il rischio di utilizzare tempo e risorse in modo poco efficiente e compromettendo, nei casi peggiori, la realizzazione dell'iniziativa imprenditoriale¹⁰.

Con l'aumento dell'incertezza che caratterizza i mercati e la crescente diffusione delle start-up innovative, si è affermato il cosiddetto approccio “lean business plan”. Come

¹⁰ Borello, K., *Excellent Business Plan*, Ulrico Hoepli Editore S.p. A., Milano, 2022, p. 20-21

osserva Tim Berry, questo modello si basa sull'idea che, in contesti soggetti a continui cambiamenti, una pianificazione troppo dettagliata fin dalle fasi iniziali possa risultare poco efficace. Infatti, molte delle ipotesi formulate all'inizio del progetto potrebbero non trovare conferma nella realtà e richiedere successive modifiche. Per questo motivo, il lean business plan non rinuncia alla pianificazione, ma la rende più semplice e flessibile. Il documento si concentra sugli aspetti ritenuti fondamentali del progetto imprenditoriale, come la proposta di valore, il mercato di riferimento, i clienti target, le risorse principali e gli elementi che consentono all'impresa di distinguersi dai concorrenti¹¹.

La logica non è più quella di analizzare tutto prima di partire, ma testare, sperimentare, apprendere e correggere. Difatti, le caratteristiche principali sono:

- Documento sintetico, per avere maggiore rapidità
- Forte focalizzazione sul modello di business
- Aggiornamento continuo: “Il fallimento è la regola, non l'eccezione”
- Continue sperimentazioni, diminuendo il rischio di investire su idee non valide

Anche il lean business plan presenta dei limiti e secondo Borello sono:

- Implementazione frammentata: spesso si dice come l'efficienza sia nemica della creatività e indubbiamente esiste spesso un trade off tra queste due variabili. L'imprenditore che segue l'approccio lean per sua natura destrutturato e totalmente impostato sulla raccolta dei riscontri di mercato può incorrere in una gestione meno organizzata e del tutto flessibile, in grado di stravolgere la stessa impostazione di business iniziale.

¹¹ Berry, T.J., *Lean Business Planning: Faster, Easier, Better Business Planning*, LivePlan / Palo Alto Software, 2015-2018, p. 11-14

- Cattiva impressione: la prototipazione permette all'imprenditore di presentare concretamente la propria offerta ai primi clienti. Tuttavia, l'approccio lean favorisce il lancio rapido di prodotti ancora iniziali, evitando di investire troppo tempo nella realizzazione di un prodotto che potrebbe non avere successo. Questo però può influenzare negativamente il giudizio dei clienti a causa della qualità ancora limitata della soluzione proposta.
- Strategia incoerente: l'approccio lean si concentra più sulla vision che sulla strategia, intesa come guida di direzione e contenuti del progetto imprenditoriale. La sua importanza deriva dalla capacità di creare coerenza nelle azioni dell'impresa, sia verso l'interno sia verso gli attori esterni. Tuttavia, continui cambiamenti dettati dai feedback del mercato possono modificare la strategia iniziale, riducendo il valore della vision come elemento alla base del modello imprenditoriale.
- Contesto non compiutamente analizzato: l'approccio lean considera le informazioni provenienti dal mercato come elemento centrale per orientare lo sviluppo dell'attività imprenditoriale. Tuttavia, un metodo basato principalmente sulla sperimentazione può portare a trascurare una visione più ampia del contesto, come l'analisi dei trend, del settore di riferimento e degli scenari futuri, tipica della pianificazione tradizionale¹².

¹² Borello, K., *Excellent Business Plan*, Ulrico Hoepli Editore S.p. A., Milano, 2022, p. 22-23

1.3 – FUNZIONI DEL BUSINESS PLAN

IL SUPPORTO DECISIONALE

La prima funzione fondamentale del business plan è quella di supportare l'imprenditore e il management nei processi decisionali. Prima di procedere con la realizzazione di un'idea imprenditoriale, infatti, è necessario verificarne la validità, valutando se essa sia realmente realizzabile, remunerativa ed economicamente sostenibile. In questo senso, il business plan rappresenta uno strumento di analisi e autovalutazione che permette di esaminare il progetto in modo più razionale e consapevole, riducendo il rischio di affidarsi esclusivamente all'intuizione dell'imprenditore¹³.

Tuttavia, alcuni imprenditori possono arrivare a redigere il business plan semplicemente perché si sentono obbligati a farlo, rischiando di rappresentare una visione eccessivamente positiva dell'iniziativa e di convincersi della validità di determinate ipotesi senza un'adeguata valutazione critica. Al contrario, quando viene utilizzato correttamente, il business plan diventa uno strumento di apprendimento che consente di raccogliere, organizzare e interpretare informazioni utili a supportare decisioni più consapevoli.

La sua utilità principale risiede quindi nella capacità di fornire una base informativa adeguata per orientare le scelte dell'imprenditore. Infatti, la decisione di non realizzare un'idea non rappresenta necessariamente un fallimento, ma può essere il risultato

¹³ CNDCEC (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili), Gruppo di Lavoro Area Finanza Aziendale - ODCEC Torino, *Linee guida alla redazione del Business Plan*, Torino, 2003, p. 30

positivo di un processo di analisi che ha permesso di evitare l'impiego di risorse in un'iniziativa non sostenibile¹⁴.

Oltre a questo ruolo nella fase iniziale, il business plan mantiene una funzione di supporto decisionale anche nel tempo: come illustrato in apertura del capitolo, esso costituisce infatti la base per il confronto periodico tra risultati attesi e risultati ottenuti nell'ambito del controllo di gestione. Il supporto decisionale, quindi, non si esaurisce nella fase che precede l'avvio dell'iniziativa, ma accompagna l'impresa anche successivamente, ogni volta che è necessario correggere una decisione sulla base di quanto emerge dal confronto tra pianificato e realizzato¹⁵.

COMUNICAZIONE VERSO GLI STAKEHOLDER

Il secondo aspetto fondamentale del business plan riguarda la sua funzione informativa nei confronti dei diversi stakeholder con cui l'impresa si relaziona. I destinatari del documento possono essere molteplici e presentare esigenze informative differenti; per questo motivo è importante comprendere chi saranno i principali lettori e quali informazioni risultano maggiormente rilevanti per ciascuno di essi. Ogni soggetto, infatti, interpreta il documento sulla base delle proprie conoscenze, interessi e obiettivi.

Il primo destinatario del business plan è, come illustrato precedentemente, l'imprenditore stesso, o il team che lo supporta, poiché il documento consente di analizzare il progetto in modo più oggettivo e dettagliato, verificandone la validità e la fattibilità. Tuttavia, il business plan assume particolare importanza anche nei confronti di soggetti esterni, come finanziatori e investitori, che lo utilizzano per valutare

¹⁴ Mariani, G., *Conoscere per formulare e comunicare le strategie: il ruolo del business plan*, Sinergie, n. 92, 2013, p. 4

¹⁵ Otley, D., *Performance management: a framework for management control systems research*, Management Accounting Research, vol. 10, 1999, p. 363-382

l'affidabilità dell'iniziativa e la capacità dell'impresa di generare valore nel tempo. Ad esempio, un istituto di credito analizza il business plan principalmente per comprendere se il progetto sia in grado di produrre flussi di cassa sufficienti a garantire la restituzione del finanziamento concesso. La valutazione, però, non si limita ai soli dati economico-finanziari, ma riguarda anche la credibilità delle ipotesi alla base del progetto e la fiducia che l'imprenditore riesce a trasmettere attraverso il documento. Un potenziale investitore, invece, è interessato soprattutto a valutare il rendimento atteso dell'iniziativa, i rischi associati e le prospettive di crescita dell'impresa¹⁶.

In questo contesto emerge un aspetto fondamentale: il business plan deve fornire una rappresentazione completa, realistica e coerente della realtà aziendale. L'imprenditore deve quindi considerare tutti i costi effettivi che l'attività dovrà sostenere, compreso il proprio compenso, evitando di costruire un modello economico basato su ipotesi poco realistiche o difficilmente sostenibili nel lungo periodo. Trascurare questi elementi significherebbe compromettere la valutazione del progetto e fornire agli stakeholder una visione non corretta dell'iniziativa. Come sottolineato anche da Borello, infatti, una delle finalità principali del business plan è quella di convincere i soggetti esterni della validità del progetto imprenditoriale. Il documento assume quindi un ruolo importante quando viene presentato, ad esempio, a investitori interessati a valutare l'opportunità di instaurare un rapporto di capitale, oppure alla direzione aziendale per l'approvazione del piano strategico e la successiva allocazione delle risorse tra le diverse funzioni dell'impresa¹⁷.

¹⁶ Siegel, E., Ford, B.R., Bornstein, J.M., *Come si prepara un business plan: la guida Ernst & Young*, 2^a ed., Context S.n.C., Milano, febbraio 2005, p. 16-17

¹⁷ Borello, K., *Excellent Business Plan*, Ulrico Hoepli Editore S.p. A., Milano, 2022, p. 12-13

Oltre a finanziatori e investitori, il business plan può essere rivolto anche ad altri soggetti coinvolti nella vita dell'impresa, come clienti, fornitori e collaboratori, che possono utilizzare il documento per comprendere meglio il progetto imprenditoriale e le sue prospettive future¹⁸. Tra i diversi destinatari assumono quindi un ruolo rilevante alcuni soggetti specializzati nel supporto e nel finanziamento delle nuove iniziative imprenditoriali, quali business angel, venture capitalist, merchant bank e incubatori:

- Business angel: Il business angel è generalmente un manager in pensione o un imprenditore seriale che, nel corso della propria carriera, ha accumulato sia un buon patrimonio personale sia due risorse fondamentali: l'esperienza sul campo e una rete di contatti qualificati. Interviene nelle fasi più embrionali del progetto, quando la società è appena nata o deve ancora essere costituita, spesso in presenza della sola idea imprenditoriale. Entrando come socio, i fondatori lo accolgono non solo per il capitale che apporta, ma soprattutto per le competenze e le relazioni che può mettere a disposizione, ad esempio collegando l'azienda a potenziali finanziatori. La sua remunerazione è attesa sotto forma di capital gain: quando il progetto cresce e le condizioni sono favorevoli, esce dalla compagine societaria cedendo la propria quota al miglior offerente.
- Venture capitalist: società specializzate che intervengono nel capitale di imprese nelle fasi iniziali del loro sviluppo. Il profilo tipico delle aziende target è quello di realtà con elevate potenzialità di crescita e di redditività, ma che al tempo stesso esprimono un significativo fabbisogno finanziario per potersi sviluppare¹⁹.

¹⁸ Siegel, E., Ford, B.R., Bornstein, J.M., *Come si prepara un business plan: la guida Ernst & Young*, 2^a ed., Context S.n.C., Milano, febbraio 2005, p. 11-13

¹⁹ Culasso, F., Pizzo, M. (a cura di), *Identità, innovazione e impatto dell'azionalismo italiano. Dentro l'economia digitale*, Atti del XXXIX Convegno nazionale AIDEA, Università di Torino, Torino, 2019, p. 174-181.

- Merchant bank: Sono istituti specializzati nell'offerta di servizi finanziari a imprese di medie e grandi dimensioni. Entrano nel capitale aziendale in una fase avanzata dello sviluppo, apportando risorse finanziarie consistenti. Il loro obiettivo principale è tipicamente quello di accompagnare l'impresa verso la quotazione in borsa nel breve termine, oppure di cedere le quote acquisite ad altri soggetti industriali o finanziari.
- Incubatore: A differenza degli altri soggetti, l'incubatore non eroga generalmente un supporto di tipo monetario, bensì materiale e operativo. Offre servizi concreti come ospitare la nuova attività all'interno della propria struttura e mettere a disposizione servizi professionali gratuiti o a tariffe molto agevolate. L'incubatore non entra nella compagine societaria, ma si remunera attraverso il pagamento di un canone da parte della startup ospitata. La sua logica è quella di favorire la crescita delle realtà imprenditoriali nascenti. Esistono anche incubatori privati, che seguono la medesima impostazione ma applicano generalmente canoni leggermente più elevati.

Accanto a questi soggetti esterni, tipici soprattutto della fase di avvio di una nuova iniziativa imprenditoriale, il business plan si rivolge anche a un pubblico interno all'impresa, che assume un rilievo particolare nella prospettiva di controllo di gestione adottata in questo lavoro. Il management, i responsabili di funzione e, più in generale, i collaboratori dell'impresa sono infatti i soggetti che utilizzano il documento quotidianamente per orientare le proprie decisioni operative e per confrontare i risultati raggiunti con gli obiettivi fissati. Come si vedrà nel capitolo terzo, il grado di conoscenza e di condivisione del business plan tra questi soggetti interni rappresenta un indicatore importante di quanto lo strumento sia effettivamente integrato nella gestione quotidiana dell'impresa.

Nonostante i numerosi stakeholder, il business plan è unico, ma viene adattato in base al destinatario del momento. Non si tratta di creare documenti diversi per soggetti diversi, ma di arricchire le sezioni di maggiore interesse per chi lo sta leggendo, mettendo in evidenza gli aspetti più rilevanti per quella specifica figura²⁰.

PIANIFICAZIONE STRATEGICA E LA VALUTAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA

Come già evidenziato in precedenza, nel corso del tempo il business plan è diventato uno strumento strategico fondamentale per chiunque voglia avviare o gestire un'impresa in modo efficace. Spesso viene considerato solamente un documento necessario per ottenere finanziamenti o per rispettare determinati obblighi, mentre in realtà rappresenta una vera e propria guida per orientare le attività aziendali e supportare le decisioni dell'imprenditore. Come sottolineato da Borello, durante la fase di pianificazione non è necessario definire ogni aspetto operativo con un livello di dettaglio eccessivo, ma è fondamentale evitare di affrontare l'iniziativa con un approccio improvvisato, basato sull'idea di "partiamo che poi affrontiamo le questioni man mano che si manifestano". L'imprenditore deve quindi sviluppare una visione sufficientemente chiara degli elementi principali del progetto, valutando in anticipo le risorse necessarie e le possibili criticità. Secondo l'autore, infatti, molti imprenditori tendono a concentrarsi principalmente sull'identificazione del prodotto e sulla ricerca delle migliori modalità per commercializzarlo, trascurando altri aspetti fondamentali della gestione. Questo rappresenta un rischio rilevante, considerando che molte

²⁰ CNDCEC (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili), Gruppo di Lavoro Area Finanza Aziendale - ODCEC Torino, *Linee guida alla redazione del Business Plan*, Torino, 2003, p. 19

iniziative imprenditoriali falliscono nonostante dispongano di un prodotto valido e di una buona risposta da parte dei clienti²¹.

Uno degli aspetti centrali della pianificazione riguarda quindi la corretta determinazione del fabbisogno finanziario dell'impresa, non limitandosi agli investimenti iniziali, ma considerando anche le spese operative e le risorse necessarie per sostenere la crescita futura. Una stima errata può generare conseguenze rilevanti: una sottovalutazione del fabbisogno può provocare problemi di liquidità, mentre una sovrastima può determinare un utilizzo inefficiente delle risorse disponibili. Per questo motivo, un business plan efficace deve anche prevedere l'analisi di diversi scenari, come quello ottimistico, realistico e pessimistico, al fine di valutare la capacità dell'impresa di reagire ai cambiamenti del mercato e prepararsi ad eventuali difficoltà.

Una volta individuato il fabbisogno finanziario, è necessario definire le fonti più adeguate per coprirlo, scegliendo tra capitale proprio, finanziamenti bancari, strumenti misti o forme di finanziamento agevolato. La decisione dipende da diversi fattori, tra cui la fase di sviluppo dell'impresa, il settore di appartenenza e il livello di rischio sostenibile. Inoltre, l'evoluzione del contesto economico ha introdotto nuove modalità di raccolta delle risorse, come il crowdfunding e le piattaforme fintech, che offrono ulteriori opportunità soprattutto per le piccole e medie imprese²².

In un contesto economico sempre più complesso e imprevedibile, pianificare in modo strategico non è più una scelta facoltativa, ma una necessità. Le imprese che sanno unire visione, rigore finanziario e capacità di innovarsi sono quelle meglio attrezzate

²¹ Borello, K., *Excellent Business Plan*, Ulrico Hoepli Editore S.p. A., Milano, 2022, p. 94

²² Di Diego, S., Gigli, C., Camilletti, P., *Il piano industriale. Trucchi e consigli per redigere un business plan di successo*, FrancoAngeli s.r.l., Milano, 2013, p. 10-13-14-15

per crescere nel tempo. Il business plan, se ben fatto e costantemente aggiornato, è lo strumento che rende tutto questo possibile²³.

²³ Anthony, R.N., *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1965

1.4 – STRUTTURA DEL BUSINESS PLAN

Poiché il business plan rappresenta uno strumento fondamentale per la pianificazione, la strutturazione e la presentazione di un progetto imprenditoriale, esso si compone di diverse sezioni finalizzate a descrivere l'attività aziendale, evidenziandone gli aspetti strategici, operativi, economici e finanziari. Tuttavia, la sua struttura non è univoca e può variare in funzione dell'autore, del contesto di riferimento e delle finalità per cui il documento viene redatto. Nonostante tali differenze, la letteratura individua alcune componenti fondamentali ricorrenti, mentre altre vengono approfondite o accorpate a seconda dell'approccio adottato. Nei paragrafi seguenti saranno analizzate le principali sezioni che compongono un business plan, facendo riferimento ai contributi della letteratura e ai principali autori che si sono occupati del tema, come Mike P. McKeever, A. Borello, e molti altri.

- **Executive Summary:** l'executive summary, come sottolineano gli autori sia nazionali che internazionali, rappresenta una delle sezioni più rilevanti del business plan, poiché offre una visione sintetica e immediata dell'attività aziendale, illustrando cosa fa l'impresa, in che modo opera e quali sono i suoi principali elementi distintivi. Questa sezione ha una funzione introduttiva e informativa, in quanto riassume in modo chiaro i contenuti essenziali delle diverse parti del business plan, consentendo al lettore di cogliere rapidamente le caratteristiche fondamentali del progetto imprenditoriale. Essendo generalmente la prima parte ad essere letta, risulta determinante per catturare l'interesse del lettore a proseguire la lettura.
- **L'impresa:** nel caso di un'azienda già operativa che redige un business plan, è opportuno presentare l'impresa evidenziandone l'esperienza, le competenze e le risorse, così da dimostrare la capacità di realizzare il progetto proposto. Se,

invece, si tratta di una nuova impresa, la presentazione sarà più sintetica e focalizzata sugli elementi essenziali del progetto imprenditoriale. Come spiega anche McKeever, il lettore deve comprendere immediatamente chi è l'impresa, cosa fa e perché esiste.

- Il gruppo imprenditoriale e le posizioni chiave: questa sezione, principalmente nella visione europea, descrive i principali soci o manager dell'impresa, mettendone in evidenza competenze, esperienze professionali, e contributo all'iniziativa imprenditoriale. Nel caso di un'impresa già esistente, l'attenzione si concentra sulle figure manageriali e sui soci di riferimento; se invece si tratta di una nuova iniziativa, vengono presentate le caratteristiche dei soci fondatori, spesso corredate dai relativi curriculum vitae²⁴.
- Il mercato target: sezione sempre presente nel business plan, ha lo scopo di individuare e descrivere il mercato di riferimento dell'impresa, definendo in modo chiaro le opportunità commerciali dell'attività imprenditoriale. Per McKeever e Borello, infatti, nessun prodotto può avere successo senza una conoscenza approfondita del mercato.
- Analisi della concorrenza: l'analisi dei concorrenti consente all'impresa di comprendere il contesto competitivo in cui opera e di definire in modo più efficace la propria strategia. Conoscere le attività, le caratteristiche dell'offerta e le politiche di prezzo adottate dai competitor permette infatti di posizionare correttamente il proprio prodotto o servizio e di individuare elementi di differenziazione rispetto al mercato. È inoltre importante identificare concorrenti realmente comparabili per dimensione, settore e area di attività,

²⁴ CNDCEC (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili), Gruppo di Lavoro Area Finanza Aziendale - ODCEC Torino, *Linee guida alla redazione del Business Plan*, Torino, 2003

evitando confronti con grandi player internazionali qualora l'impresa operi su scala più ridotta o in mercati specifici²⁵.

- I mercati di approvvigionamento: sezione importante per le attività imprenditoriali in cui la disponibilità di materie prime o di specifiche risorse rappresenta un fattore essenziale.
- Il sistema di offerta: questa sezione descrive la proposta di valore dell'impresa, evidenziando gli elementi che rendono il prodotto o servizio distintivo rispetto alle alternative presenti sul mercato. In particolare, mette in luce i benefici offerti al cliente e le caratteristiche che consentono all'impresa di differenziarsi dalla concorrenza, creando un vantaggio competitivo riconoscibile.
- Il piano di marketing: descrive le strategie che l'azienda intende adottare per raggiungere il proprio mercato di riferimento, definendo obiettivi, strumenti e azioni concrete per acquisire e fidelizzare i clienti.
- Struttura tecnico-industriale, di R&S, logistica e commerciale: illustra come è organizzata operativamente l'azienda, descrivendo gli asset produttivi, le attività di ricerca e sviluppo, i flussi logistici e la rete commerciale a supporto del business.
- Aspetti organizzativi: presenta la struttura interna dell'azienda, con particolare attenzione alle risorse umane, ai ruoli chiave e alle responsabilità, mostrando come il team è organizzato per raggiungere gli obiettivi prefissati.
- Network: il network descrive l'insieme delle relazioni esterne dell'azienda, ovvero partner, fornitori, collaboratori e contatti strategici che contribuiscono a rafforzare il posizionamento e la competitività del progetto.

²⁵ Guazzetti, E., *A monte del business plan. Cosa occorre sapere prima di preparare un effettivo business plan*, FrancoAngeli s.r.l., Milano, 2002, p. 61-90

- Aspetti legali: alcune attività sono soggette a normative specifiche di settore che è necessario conoscere e rispettare.
- Previsioni economico-finanziarie: contiene i bilanci previsionali dell'azienda, ovvero le stime di ricavi, costi e flussi finanziari attesi nel tempo. Questa sezione si colloca nella parte finale del documento perché rappresenta la naturale conseguenza numerica di tutto ciò che è stato descritto nelle sezioni precedenti.
- Rapporti con il destinatario del business plan: è la sezione dedicata a focalizzare e chiarire la natura del rapporto con il soggetto al quale il business plan viene presentato.
- Allegati: raccolgono tutta la documentazione di supporto utile ad approfondire o attestare quanto affermato nel business plan. McKeever raccomanda di inserire nel corpo principale del business plan soltanto le informazioni realmente indispensabili, rimandando i dettagli agli allegati²⁶.

Esclusi gli allegati, il business plan dovrebbe avere una lunghezza indicativa di circa trenta pagine. Questo significa che il documento deve essere redatto in modo asciutto ed essenziale, ma al tempo stesso preciso e molto espressivo, in modo da comunicare con chiarezza ogni aspetto del progetto. Va inoltre sottolineato che il business plan è un documento strettamente riservato. La sua visione è subordinata a una specifica autorizzazione, e chi lo riceve è tenuto a trattarne il contenuto con la massima riservatezza.

Quando il business plan è destinato a essere presentato a soggetti esterni, è fondamentale curare non soltanto i contenuti, ma anche la forma del documento. A tal

²⁶ McKeever, M., *How to Write a Business Plan*, 10^a ed., Nolo, Berkeley (CA), 2011, p. 6-7

fine, esistono specifici principi redazionali che fungono da linee guida orientative per chi si occupa della sua elaborazione. Alcuni di questi principi, tuttavia, possono risultare particolarmente impegnativi da rispettare nella pratica, il che potrebbe spiegare la ragione per cui non sempre trovano concreta applicazione. Si riscontra frequentemente, infatti, una discrepanza tra i principi formalmente dichiarati all'interno del documento e la loro effettiva osservanza da parte del redattore. I principi che vengono tipicamente enunciati in un business plan sono:

- **Chiarezza:** il documento deve essere redatto in modo semplice e comprensibile, garantendo una lettura agevole a chiunque possieda una conoscenza di base dell'argomento. Un requisito necessario, anche se non sufficiente, è l'univocità terminologica, ovvero l'utilizzo coerente e costante degli stessi termini con il medesimo significato lungo tutto il documento. Va precisato che, qualora il business plan sia finalizzato all'ingresso di nuovi soci, è opportuno che questi ultimi siano affiancati da un consulente in grado di supportarli nella lettura e nell'interpretazione del documento.
- **Completezza:** il business plan deve includere tutte le informazioni rilevanti per la comprensione del progetto, ossia quelle in grado di influenzare le decisioni del lettore. È necessario, tuttavia, trovare un equilibrio: un eccesso di informazioni rischia di appesantire il documento e comprometterne la chiarezza. Si distingue tra completezza formale, relativa all'inclusione dei contenuti documentali richiesti, e completezza sostanziale, che riguarda l'analisi delle interdipendenze tra i diversi aspetti del progetto imprenditoriale.
- **Affidabilità:** riguarda le assunzioni e i procedimenti alla base delle proiezioni e delle conclusioni del business plan. Il documento viene costruito su ipotesi dette "assunzioni", alcune verificabili (come i prezzi, confrontabili con quelli dei

competitor) e altre più incerte (come le quantità vendute). Affinché il business plan risulti affidabile, è necessario soddisfare alcune condizioni:

- indicazione di tutte le variabili di input e output su cui si fondano le proiezioni;
- esplicitazione delle modalità di costruzione dei modelli previsionali, così da rendere comprensibile la derivazione dei valori stimati;
- dichiarazione delle assunzioni e delle ipotesi sottostanti allo sviluppo delle proiezioni;
- indicazione delle fonti dei dati utilizzati, distinguendo tra fonti certe (come il costo del lavoro) e ipotesi meno verificabili (come i volumi di vendita), queste ultime supportate da analisi di settore o report di riferimento.

Inoltre, affinché la procedura complessiva risulti affidabile, è necessario che la raccolta dei dati sia documentata, che la loro elaborazione sia sistematica e che l'analisi sia controllabile, ovvero replicabile da terzi a partire dalle medesime fonti.

- **Attendibilità:** si riscontra quando il contenuto del business plan, nel suo insieme e nei singoli elementi, risulta coerente, compatibile e ragionevole. Tale principio fornisce al lettore un giudizio sulla presumibile realizzabilità del progetto. L'attendibilità è influenzata da due fattori principali:
 - **Incertezza:** condizione in cui non è possibile determinare l'esito futuro di eventi, a causa di una conoscenza insufficiente. Si distingue in incertezza soggettiva, riducibile tramite l'acquisizione di informazioni, e incertezza oggettiva, intrinsecamente non eliminabile. Il livello di incertezza può essere contenuto attraverso: l'ampliamento della base informativa (ad esempio tramite nuove indagini di mercato); il ricorso a informazioni

prospettiche; la disclosure, ovvero la dichiarazione esplicita degli aspetti incerti, che consente al lettore di assumere decisioni più consapevoli; e l'analisi di sensitività, strumento indispensabile per valutare come i risultati varino al variare delle ipotesi di base.

- **Probabilità:** nella redazione del business plan non è possibile fare riferimento alla probabilità statistica in senso stretto. Si ricorre invece alla probabilità soggettiva, intesa come la misura del grado di fiducia che un soggetto razionale e coerente attribuisce, sulla base delle informazioni disponibili, al verificarsi di un determinato evento. Per "soggetto coerente" si intende un individuo che valuta le informazioni in modo sistematico e imparziale, indipendentemente da preferenze personali o condizionamenti emotivi.
- **Neutralità:** la redazione del business plan deve ispirarsi a criteri obiettivi e ponderati, senza essere influenzata da fini non dichiarati che il redattore o il committente intendono perseguire. Un business plan risulta non neutrale quando viene costruito con l'obiettivo di orientare la controparte verso una determinata decisione, anziché fornire una rappresentazione imparziale della realtà.
- **Trasparenza:** il business plan deve essere redatto in modo tale da consentire la ricostruzione a ritroso di ogni elaborazione, dal risultato complessivo al singolo elemento di analisi. Deve pertanto essere chiaramente intellegibile il percorso logico e il processo di calcolo che ha condotto a ciascuna conclusione.
- **Prudenza:** le ipotesi alla base del business plan devono rappresentare gli scenari più probabili alla data di redazione. Qualora si prospettino due o più scenari alternativi con probabilità di realizzazione simili, è opportuno orientarsi verso

quello più conservativo. Tuttavia, un eccesso di prudenza rischia di sottostimare il valore del progetto, compromettendone una rappresentazione corretta ed equilibrata²⁷.

È interessante osservare come Borello, nel suo ultimo libro dedicato allo sviluppo dei piani d'impresa, faccia riferimento a tre principi differenti nella denominazione rispetto a quelli generalmente riconosciuti a livello internazionale. Tuttavia, pur essendo presentati con una terminologia diversa, essi esprimono gli stessi concetti di fondo e costituiscono i principi fondamentali su cui costruire una valida analisi d'impresa:

- **Fiducia:** il business plan deve rappresentare in modo veritiero e completo il progetto imprenditoriale, evitando di minimizzare eventuali criticità o di formulare previsioni poco realistiche. Poiché il primo destinatario del documento è l'imprenditore stesso, il piano deve costituire uno strumento di analisi e di guida fondato su basi solide. Eventuali rischi o punti di debolezza devono essere esplicitati, insieme alle possibili azioni per mitigarli, così da affrontare con consapevolezza le incertezze del mercato e la pressione competitiva. Trasparenza, capacità di analisi e responsabilità rappresentano elementi fondamentali per rafforzare la credibilità del progetto imprenditoriale.
- **Accuratezza:** superficialità nell'affrontare anche solo un singolo e magari poco significativo aspetto dell'analisi può generare nel lettore un'insicurezza di fondo sull'attendibilità dell'intero piano. Secondo la visione di Borello, questa situazione può crearsi per esempio nella redazione di stime basate su assumptions troppo generiche o anche del tutto arbitrarie.

²⁷ CNDCEC (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili), Gruppo di Lavoro Area Finanza Aziendale - ODCEC Torino, *Linee guida alla redazione del Business Plan*, Torino, 2003, p. 15-21

- Visione d'insieme: Un aspetto fondamentale nella redazione del business plan è mantenere un equilibrio tra le diverse sezioni del documento, evitando di approfondire eccessivamente gli ambiti più familiari a scapito degli altri. L'analisi deve infatti conservare una visione complessiva del progetto, valorizzando l'interdipendenza tra tutte le sue componenti e garantendo uno studio organico e coerente²⁸.

²⁸ Borello, K., *Excellent Business Plan*, Ulrico Hoepli Editore S.p. A., Milano, 2022, p. 279

1.5 – PROCESSO DI ELABORAZIONE DEL BUSINESS PLAN

Il processo di elaborazione del business plan è un percorso strutturato e progressivo, attraverso cui l'idea imprenditoriale viene trasformata in un documento organico e fondato su basi analitiche solide. Come osserva Borello, nella fase di elaborazione l'imprenditore deve prestare attenzione a tutti gli aspetti che caratterizzano il progetto, senza trascurare nessuna area dell'iniziativa imprenditoriale, poiché ogni elemento può influenzare la fattibilità e il successo futuro dell'impresa. Non si tratta, infatti, di una semplice sequenza di passaggi formali, ma di un processo che procede per tentativi successivi: le diverse fasi si influenzano a vicenda e può capitare di dover rivedere alcune valutazioni già effettuate in precedenza.

Costruire un business plan richiede di trovare un equilibrio tra il rigore necessario per garantire l'affidabilità delle proiezioni e l'esigenza di adattare il documento alle caratteristiche specifiche del progetto e al contesto in cui si inserisce. L'obiettivo è quello di sviluppare ogni aspetto del progetto imprenditoriale, programmare l'attività aziendale con un certo grado di flessibilità nel tempo e racchiudere le scelte strategiche in un documento completo ed efficace, capace di rappresentare in modo affidabile le prospettive future dell'azienda²⁹.

In altre parole, il processo parte dalla raccolta di informazioni quantitative e qualitative, prosegue con la loro elaborazione, e si conclude con la formulazione di proiezioni che rappresentano in modo ragionevole gli scenari futuri dell'impresa. In questo capitolo verranno ripercorse le fasi principali di tale processo, suddividendo la trattazione in

²⁹ Borello, K., *Excellent Business Plan*, Ulrico Hoepli Editore S.p. A., Milano, 2022, p. 93-94-103

quattro attività: la raccolta dei dati, l'analisi dell'ambiente interno ed esterno, la formulazione delle ipotesi e la costruzione degli scenari.

RACCOLTA DEI DATI

La raccolta dei dati è la prima attività del processo di elaborazione del business plan e rappresenta una fase fondamentale, perché da essa dipende la qualità di tutto ciò che viene fatto dopo. Se i dati raccolti non sono adeguati, anche l'analisi dell'ambiente interno ed esterno risulterà debole, le ipotesi formulate saranno poco fondate e gli scenari costruiti rischieranno di non avere basi solide. In altre parole, ogni fase successiva del processo si appoggia su quanto è stato raccolto in questa prima fase, motivo per cui non può essere trattata in modo superficiale. Questa importanza si collega direttamente al principio di affidabilità del business plan. Il documento può infatti essere considerato affidabile solo quando il metodo usato per raccogliere i dati, e in seguito per elaborarli, risulta solido e verificabile. Affinché la procedura complessiva risulti affidabile, è necessario che la raccolta dei dati sia documentata, che la loro elaborazione sia sistematica e che la loro analisi sia controllabile, cioè che un'altra persona possa ripercorrere lo stesso percorso e arrivare alle stesse conclusioni partendo dalle stesse fonti³⁰.

Oltre all'affidabilità, la raccolta dei dati incide anche sull'attendibilità del business plan. La qualità e l'aggiornamento delle fonti utilizzate influenzano infatti quanto le ipotesi formulate possano essere considerate credibili, soprattutto quando si tiene conto del contesto normativo, tecnologico, sociale e ambientale in cui l'azienda opera. Le ipotesi formulate devono infatti essere realistiche e giustificabili affinché i risultati attesi siano ragionevolmente conseguibili, e l'autorevolezza delle informazioni reperite incide

³⁰ Camera di Commercio di Torino, *Guida pratica alla redazione del Business Plan*, Torino, 2007

significativamente sull'attendibilità del piano. C'è infine un altro aspetto da considerare: la raccolta dei dati permette di distinguere tra informazioni più certe e informazioni più incerte. Alcuni dati, come i costi di struttura o il costo del lavoro, sono reperibili da fonti autorevoli e quindi relativamente affidabili. Altri dati, come le quantità che si prevede di vendere, sono per loro natura più incerti e hanno bisogno di essere supportati da analisi di settore o report specifici, in modo da rendere le ipotesi più solide e meno ingiustificate.

ANALISI INTERNA ED ESTERNA

L'analisi dell'ambiente interno ed esterno permette all'impresa di comprendere sia ciò che può effettivamente fare, sulla base delle proprie risorse e competenze, sia ciò che le conviene fare, in base alle condizioni del contesto in cui opera. L'analisi interna aiuta a capire quello che si può fare, e costituisce le basi per ottenere determinate performance, mentre l'analisi dell'ambiente esterno è fondamentale per capire quali opzioni strategiche sia opportuno perseguire. Questa duplice analisi è necessaria perché l'impresa non opera mai in isolamento, ma è inserita in un sistema relazionale aperto, in cui risulta essere continuamente influenzata. L'impresa vive infatti utilizzando sistematicamente le possibilità e le potenzialità presenti nell'ambiente, mentre l'ambiente stesso evolve diversamente a seconda di come le imprese individuano, selezionano e sfruttano tali potenzialità. Per questo motivo, ignorare il contesto esterno o sopravvalutare le proprie capacità interne porterebbe a costruire un business plan poco realistico e privo di solide basi strategiche.

Dal punto di vista interno, l'analisi consente di individuare i punti di forza e di debolezza dell'impresa, cioè le risorse e le competenze su cui è possibile fare affidamento per costruire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Dal punto di

vista esterno, invece, l'analisi permette di cogliere tempestivamente opportunità e minacce provenienti dal contesto in cui l'azienda si muove, individuando i fattori che influenzano l'impresa sia internamente che esternamente, così da poter sviluppare strategie competitive e adattare il business alle mutevoli condizioni del mercato. È inoltre importante sottolineare che il contesto esterno cambia con grande rapidità, e tali trasformazioni possono rappresentare tanto un'opportunità quanto una minaccia per l'impresa: diventa quindi fondamentale monitorare e interpretare costantemente l'ambiente, in modo da essere pronti a cogliere le opportunità che si presentano. Solo attraverso un'analisi costante e aggiornata è possibile costruire proiezioni realistiche e ipotesi solide, evitando che il business plan si fondi su presupposti distanti dalla situazione reale dell'impresa e del mercato.^{31 32}

Le due attività fondamentali in cui si articola questa fase sono dunque lo studio delle risorse e delle competenze dell'impresa dal punto di vista interno, l'analisi dell'arena competitiva e del macroambiente dal punto di vista esterno.

Le risorse e le competenze a disposizione di un'impresa hanno un ruolo centrale, perché comprendere quali risorse l'impresa possiede, e in che modo queste possano essere valorizzate, permette infatti di costruire ipotesi e proiezioni più realistiche e coerenti con le effettive possibilità dell'azienda. Un primo strumento utile in questo senso è la SWOT analysis, che, accanto all'analisi delle opportunità e delle minacce provenienti dall'ambiente esterno, permette di individuare anche i punti di forza e di debolezza interni all'impresa, offrendo così una prima base di confronto tra ciò che l'azienda sa fare bene e ciò su cui invece presenta delle criticità.

³¹ Barney, J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, vol. 17, n. 1, 1991, p. 99-120

³² Berry, T.J., *Lean Business Planning: Faster, Easier, Better Business Planning*, LivePlan / Palo Alto Software, 2015-2018, p. 12-16

Un approfondimento più specifico sul tema delle risorse interne è offerto dalla Resource-Based View (RBV), una teoria strategica secondo cui il vantaggio competitivo di un'impresa non dipende solo dal posizionamento nel mercato esterno, ma soprattutto dal possesso di risorse interne difficili da imitare o sostituire. Secondo questa prospettiva, un'azienda può essere considerata come un insieme di risorse fisiche, umane e organizzative, mentre le competenze sono viste come una particolare tipologia di risorse. Affinché una risorsa possa essere considerata realmente strategica, e quindi fonte di vantaggio competitivo duraturo, è necessario che rispetti alcuni criteri specifici, riassunti nel modello VRIO: la matrice VRIO valuta le risorse e le competenze dell'azienda in base a quattro criteri, ovvero Valuable (preziose), Rare (scarse), Inimitable (difficili da imitare) e Organized (organizzate) in modo da poter essere effettivamente sfruttate dall'impresa³³.

Mentre la SWOT consente una prima individuazione generale di punti di forza e debolezza, la RBV e il modello VRIO permettono di analizzare in modo più approfondito quali risorse e competenze possano realmente generare un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, fornendo così basi più solide su cui costruire le strategie e le proiezioni contenute nel business plan.

In merito all'arena competitiva, studiare il settore di riferimento è importante soprattutto per capire quanto esso sia attrattivo, cioè quanto presenti una reale potenzialità di guadagno per l'impresa. Questa potenzialità, tuttavia, non dipende solo dalle caratteristiche del settore in sé, ma viene condizionata anche dagli attori che vi operano, le cui azioni influenzano in modo diretto le possibilità di profitto. La redditività di un'impresa, ad esempio, dipende in larga parte dal prezzo a cui il prodotto

³³ Barney, J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, vol. 17, n. 1, 1991, p. 99-120

viene collocato sul mercato, prezzo che a sua volta deve tenere conto del costo necessario per realizzarlo. Esistono comunque condizioni di mercato che possono modificare questo equilibrio: il prezzo può aumentare, ad esempio in presenza di una domanda elevata o di una concorrenza limitata, mentre il costo può ridursi grazie a maggiore efficienza produttiva o a economie di scala.

All'interno dell'arena competitiva, l'impresa si confronta inoltre con la concorrenza, ovvero con gli altri operatori che agiscono nello stesso settore. Un'analisi approfondita della concorrenza risulta quindi fondamentale, poiché consente all'impresa di individuare gli elementi distintivi su cui costruire una value proposition efficace, cioè una proposta di valore in grado di differenziarsi realmente rispetto a quella offerta dai competitor. In generale, un'arena competitiva è animata da 5 elementi: fornitori, clienti, concorrenti, prodotti sostitutivi e potenziali entranti. Essi sono i soggetti che vanno a determinare la catena denominata “le 5 forze di Porter”, strumento imprescindibile per studiare in maniera solida e strutturata il settore di riferimento di un'impresa. Esiste però anche un sesto soggetto, ossia i produttori di beni complementari, che risultano avere un ruolo rilevante; essi non sono veri e propri concorrenti, ma soggetti con cui l'impresa può allearsi, instaurando delle partnership finalizzate a creare maggiore valore per il cliente finale. Quando il prodotto complementare risulta determinante per il successo del prodotto principale, l'impresa deve prestare particolare attenzione al rapporto con chi lo realizza. Per ridurre questo tipo di pressione, risulta quindi opportuno costruire relazioni solide e durature con i produttori di beni complementari. Ci sono poi:

- I fornitori: I fornitori dotati di un elevato potere contrattuale sono in grado di trattenere a proprio vantaggio una parte consistente del valore generato nel settore, ad esempio praticando prezzi elevati, offrendo prodotti o servizi di

qualità inferiore, oppure trasferendo i propri costi sugli altri operatori della filiera. In particolare, un fornitore dispone di un forte potere contrattuale quando è in grado di determinare autonomamente sia il prezzo sia le quantità offerte, senza che l'impresa acquirente abbia un reale margine di negoziazione.

- I clienti: I clienti dotati di un elevato potere contrattuale riescono a catturare a proprio favore una parte del valore generato nel settore, costringendo le imprese ad abbassare i prezzi, ad aumentare la qualità a parità di prezzo, oppure a soddisfare in modo rigoroso le loro specifiche richieste, limitando così il margine decisionale dell'impresa.
- I prodotti sostitutivi: I prodotti sostitutivi sono beni o servizi appartenenti a settori diversi, ma in grado di soddisfare lo stesso bisogno del cliente attraverso modalità differenti. La loro presenza condiziona la redditività del settore, poiché pongono un limite massimo al prezzo che le imprese possono praticare: se quest'ultimo risulta troppo elevato rispetto al prodotto sostitutivo, il cliente può facilmente orientarsi verso l'alternativa. La minaccia rappresentata dai prodotti sostitutivi è tanto più rilevante quanto più essi offrono un rapporto qualità-prezzo competitivo e quanto minori sono i costi che il cliente deve sostenere per passare da un prodotto all'altro.
- I concorrenti: bisogna fare una distinzione tra concorrenti diretti ed indiretti. I concorrenti diretti sono le imprese che offrono prodotti o servizi molto simili ai propri, rivolgendosi allo stesso target di clienti e soddisfacendo lo stesso bisogno con modalità simili. Con questi attori il confronto competitivo è immediato e riguarda generalmente prezzo, qualità e caratteristiche del prodotto. I concorrenti indiretti, invece, pur non offrendo lo stesso prodotto, soddisfano comunque un bisogno simile o sovrapponibile a quello dei clienti,

intercettando in parte la stessa domanda. Anche se meno evidenti, i concorrenti indiretti possono comunque sottrarre quote di mercato, motivo per cui è importante non limitare l'analisi ai soli rivali diretti, ma allargare lo sguardo a tutti gli attori in grado di influenzare le scelte d'acquisto del cliente.

- I potenziali entranti: I potenziali entranti sono nuove imprese che potrebbero decidere di entrare nel settore, attratte dalle sue prospettive di guadagno. La loro presenza rappresenta una minaccia perché un ingresso di nuovi concorrenti tende ad aumentare la pressione competitiva, riducendo i prezzi praticabili o i margini di profitto delle imprese già operanti nel settore. La probabilità che nuove imprese entrino dipende soprattutto dalle barriere all'entrata, cioè dagli ostacoli che rendono più difficile o costoso l'accesso al settore, come la necessità di ingenti investimenti iniziali, la fedeltà dei clienti verso i marchi già presenti o la difficoltà di accedere ai canali distributivi. Quanto più queste barriere sono elevate, tanto minore risulta la minaccia rappresentata dai potenziali entranti³⁴.

Circa l'analisi del macroambiente, essa consiste nello studio dei fattori esterni generali che condizionano l'attività dell'impresa, pur trovandosi al di fuori del settore specifico in cui essa opera. Si tratta di un insieme di forze e fenomeni che influenzano la vita dell'impresa, ma su cui quest'ultima ha scarse possibilità di esercitare un'influenza diretta, a differenza di quanto avviene nell'arena competitiva, dove l'impresa interagisce più direttamente con gli altri attori del settore. Per analizzare in modo sistematico questi fattori si ricorre comunemente all'analisi PEST, uno strumento che suddivide il macroambiente in quattro categorie principali:

³⁴ Porter, M.E., *How Competitive Forces Shape Strategy*, Harvard Business Review, vol. 57, n. 2, 1979, p. 137-145

- I fattori Politici: i fattori politici analizzati e valutati dalla maggior parte delle aziende comprendono le politiche governative, le leggi applicabili, le regole formali e informali e così via.
- I fattori Economici: i fattori economici nel modello PEST fanno riferimento alle condizioni e alle tendenze macroeconomiche che influenzano un'impresa, un settore o un'organizzazione. Questo fattore comprende diversi aspetti legati all'ambiente economico nel quale operano le imprese, come la crescita economica, il tasso di inflazione, i tassi di interesse, i tassi di cambio, il livello di occupazione, la distribuzione del reddito e le politiche economiche.
- I fattori Sociali: i fattori socioculturali nel modello PEST fanno riferimento agli aspetti sociali e culturali che influenzano un'impresa, un settore o un'organizzazione. Questo fattore comprende diversi elementi legati all'ambiente sociale e culturale nel quale opera un'organizzazione, come le tendenze demografiche, i valori, le norme culturali.
- I fattori Tecnologici: Il fattore tecnologico nel modello PEST fa riferimento all'influenza del progresso tecnologico, dell'innovazione e dello sviluppo tecnologico su un'impresa, un settore o un'organizzazione. Questo fattore comprende diversi aspetti legati alla tecnologia e al suo impatto sull'ambiente in cui opera l'impresa, tra cui: l'innovazione, la ricerca e sviluppo, la digitalizzazione, la connettività.

Attraverso questa analisi, l'impresa può individuare in anticipo opportunità e minacce derivanti dal contesto generale, così da costruire un business plan più aderente alla realtà in cui dovrà operare³⁵.

FORMULAZIONE DELLE IPOTESI

La formulazione delle ipotesi rappresenta una fase particolarmente delicata del processo di elaborazione del business plan, poiché costituisce il collegamento tra i dati raccolti e analizzati nelle fasi precedenti e le proiezioni economico-finanziarie che verranno sviluppate successivamente. Prima di costruire qualsiasi schema previsionale, è opportuno che il redattore individui e renda esplicite le ipotesi fondamentali su cui si basa l'intero documento, ossia quelle che esercitano un impatto significativo sui risultati attesi o che presentano un maggiore grado di incertezza. Come evidenzia Armstrong, la qualità di un piano strategico dipende in larga misura dalla solidità delle assunzioni iniziali e dalla trasparenza con cui esse vengono formulate, poiché decisioni costruite su ipotesi poco realistiche o non adeguatamente motivate possono compromettere l'attendibilità dell'intero processo di pianificazione.

È fondamentale distinguere la previsione dalla simulazione. Mentre la previsione mira a stimare ciò che accadrà nel futuro sulla base delle informazioni disponibili, la simulazione costruisce scenari alternativi partendo da un insieme di ipotesi e variabili, consentendo di valutare come i risultati possano modificarsi al variare delle condizioni iniziali. In questa prospettiva, il business plan si fonda prevalentemente su una logica simulativa piuttosto che strettamente previsionale. Tale impostazione trova conferma anche nel contributo di McGrath e MacMillan, i quali, attraverso l'approccio del

³⁵ Iskandriani, A., Syah, T.Y.R., Suwanto, Indradewa, R., *Risk Management Analysis of the Variability of External Factors in Business Planning Projects*, Jurnal Syntax admiration, vol. 4, 2023, p. 2301-2302

Discovery-Driven Planning, sostengono che, soprattutto nei progetti caratterizzati da elevata incertezza, il piano non debba essere considerato come uno strumento volto a prevedere con precisione il futuro, bensì come un processo di apprendimento progressivo, nel quale le ipotesi iniziali vengono costantemente verificate, aggiornate e, se necessario, modificate alla luce delle informazioni che emergono nel corso dello sviluppo del progetto.

Sul piano metodologico è possibile distinguere tra input primari, ossia i dati derivanti da stime inseriti direttamente nel modello, e input secondari, costituiti da valori ottenuti automaticamente attraverso formule di calcolo collegate ai primi. Questa distinzione permette di costruire un modello dinamico e coerente, nel quale la modifica di un'ipotesi di base produce effetti immediati sull'intero impianto del business plan, favorendo un aggiornamento sistematico delle analisi e delle proiezioni.

La definizione delle ipotesi richiede inoltre un approccio strutturato alla raccolta e all'interpretazione delle informazioni, basato sia sulle tecniche di indagine sia sui diversi livelli di analisi. L'obiettivo non è quello di elencare in maniera dettagliata tutte le assunzioni contenute nel piano, ma di evidenziare quelle maggiormente rilevanti per la valutazione del progetto. Tra queste assume particolare importanza la stima della domanda, che rappresenta uno dei passaggi più critici dell'intero processo di elaborazione del business plan. A tale scopo è possibile ricorrere a diverse tecniche, tra cui l'estrapolazione dei dati storici, l'analisi dei trend settoriali, la valutazione dei fattori di mercato, le indagini di mercato e i pareri di esperti. Armstrong sottolinea come nessuna tecnica di previsione sia universalmente valida e come l'affidabilità delle stime aumenti quando vengono integrate informazioni provenienti da più metodi e da differenti fonti. Per questo motivo, tutte le valutazioni devono essere considerate come

stime e non come certezze, esplicitando sempre le fonti utilizzate, il metodo adottato e le principali limitazioni delle analisi svolte.

Una volta definite, le ipotesi di base diventano anche le variabili su cui si fondano l'analisi di sensitività e la costruzione di scenari alternativi, strumenti indispensabili per valutare come i risultati del business plan possano variare al modificarsi delle assunzioni iniziali. In linea con l'approccio proposto da McGrath e MacMillan, tali strumenti non hanno soltanto la funzione di misurare il rischio del progetto, ma consentono anche di individuare tempestivamente le ipotesi più critiche, verificandone progressivamente la validità e permettendo all'impresa di adattare le proprie decisioni all'evoluzione del contesto competitivo^{36 37}.

³⁶ Armstrong, J.S., *Strategic Planning and Forecasting Fundamentals*, in K. Albert (a cura di), *The Strategic Management Handbook*, McGraw-Hill, New York, 1983, p. 2-1-2-32

³⁷ McGrath, R.G., MacMillan, I.C., *Discovery-Driven Planning*, *Harvard Business Review*, vol. 73, n. 4, 1995, p. 44-54

COSTRUZIONE DEGLI SCENARI

L'ultima fase del processo di elaborazione del business plan è la costruzione degli scenari, che rappresenta il momento in cui le ipotesi formulate nella fase precedente vengono messe alla prova, valutando come i risultati attesi possano cambiare al variare delle condizioni di riferimento. Questa attività non si limita a produrre un'unica proiezione del futuro, ma esplora una gamma di situazioni plausibili, consentendo al redattore e al lettore di comprendere meglio i rischi e le opportunità legati all'iniziativa imprenditoriale. L'analisi degli scenari, infatti, non si limita a prevedere un singolo futuro possibile, ma esplora una gamma di scenari plausibili, valutando l'impatto di variabili chiave sul conto economico, sullo stato patrimoniale e sui flussi di cassa, fornendo così informazioni utili per prendere decisioni consapevoli, bilanciando rischi e opportunità. Per comprendere correttamente questa fase, è necessario distinguere con chiarezza due concetti spesso sovrapposti: l'analisi di sensitività e l'analisi per scenari. Si tratta di due strumenti diversi, che operano con logiche differenti e che si integrano a vicenda all'interno del business plan.

L'analisi di sensitività, nota anche come analisi "what if", risponde alla domanda "cosa succederebbe se cambiasse questo valore?". Essa consiste nel modificare il valore di una singola variabile alla volta, osservando come tale cambiamento si ripercuote sui risultati principali del modello, come il risultato economico o il flusso di cassa. In altre parole, l'analisi di sensitività consiste nel capire quali cambiamenti abbiano un impatto maggiore sul business dell'azienda, modificando i fattori chiave del modello finanziario e verificando i risultati. Nonostante la sua importanza, nella pratica questa analisi è spesso assente nei business plan, perché richiede tempo e impegno nella sua costruzione e perché i risultati che ne emergono possono talvolta evidenziare situazioni non soddisfacenti, che il redattore preferirebbe non mostrare. Uno degli strumenti più

utilizzati per condurre questa analisi è il cosiddetto diagramma tornado, che permette di visualizzare graficamente l'impatto di ciascuna variabile sui risultati, ordinandole dalla più influente alla meno influente. Si prendono le variabili rilevanti una alla volta, se ne modifica il valore aumentandolo o diminuendolo, e si osserva come cambiano i risultati di interesse. Questo strumento è realizzabile anche tramite software comuni come Excel, sebbene richieda una certa attenzione nella sua costruzione. Un altro strumento importante nell'ambito dell'analisi di sensitività è lo stress test, utilizzato soprattutto nei rapporti con gli istituti di credito. Lo stress test consiste nella ricerca dei cosiddetti punti di rottura, ovvero quei valori soglia al di sotto (o al di sopra) dei quali il segno del risultato cambia, passando ad esempio da positivo a negativo. Lo stress test viene normalmente condotto su singole variabili, come le quantità vendute, e i punti di rottura ottenuti vengono poi confrontati con i valori verosimili delle ipotesi di base: se il valore stimato è molto vicino al punto di rottura, la situazione risulta particolarmente rischiosa e merita particolare attenzione³⁸.

L'analisi per scenari, invece, opera con una logica diversa: anziché modificare una variabile alla volta, prevede il cambiamento simultaneo di più variabili, costruendo situazioni future alternative e complete. Ogni scenario rappresenta un "mondo possibile" all'interno del quale si colloca l'iniziativa imprenditoriale, con le proprie assunzioni, i propri numeri e le proprie implicazioni strategiche. Tipicamente si costruiscono tre scenari principali: uno scenario base, che rappresenta l'evoluzione più probabile dell'attività sulla base delle ipotesi correnti; uno scenario ottimistico, in cui le condizioni esterne e interne evolvono in modo favorevole; e uno scenario pessimistico, in cui invece si manifestano le principali criticità o minacce. Confrontare

³⁸ Ciampaglia, G.M., *Il Dottore commercialista nella redazione e attestazione dei Piani industriali: l'analisi strategica come nuovo paradigma e standard?*, Business and Management Sciences International Quarterly Review, Pavia, Volume 17 – N. 1/2026, marzo 2026, p. 178-179

questi scenari aiuta a mettere alla prova i fattori chiave che influenzano il business e permette di valutare come potrebbero cambiare il conto economico, lo stato patrimoniale e i flussi di cassa³⁹.

Ad esempio, si pensi a un'impresa che nel 2020 si trovasse a dover redigere un business plan in piena pandemia da Covid-19: gli scenari da considerare sarebbero stati, ad esempio, quello in cui gli effetti del virus si protraevano nel lungo periodo, quello in cui la situazione si normalizzava rapidamente, e quello intermedio di una ripresa graduale. In ciascuno di questi scenari, le ipotesi di vendita, i costi operativi e i flussi di cassa avrebbero avuto andamenti profondamente diversi, con implicazioni strategiche altrettanto differenti.

Esiste infine un ulteriore strumento, il piano di emergenza, che consiste nella definizione di azioni e strategie alternative da adottare nel caso in cui lo scenario pessimistico si concretizzi. Nella pratica, tuttavia, esso risulta difficile da realizzare in modo completo, poiché richiederebbe di fatto la redazione di un business plan alternativo, con tutti i costi e i tempi che ciò comporta.

È importante sottolineare che il business plan non è uno strumento che esaurisce la propria utilità nel momento in cui viene redatto. Al contrario, esso diventa un punto di riferimento continuativo, con cui l'impresa si confronta periodicamente man mano che l'attività si sviluppa. Un modello costruito con cura, con ipotesi ben documentate e un'analisi degli scenari solida, consente infatti di monitorare mese per mese l'andamento reale rispetto a quello previsto e di anticipare con il dovuto anticipo

³⁹ Bubbio, A., Pant, D., Agostini, L., Gueli Alletti, A., Gulino, D., *Scenario Planning: per presagire più che prevedere l'evoluzione di un business*, Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milano, 2014, p. 1-2-3

eventuali problemi futuri, permettendo di intervenire prima che questi diventino difficilmente gestibili⁴⁰.

⁴⁰ Otley, D., *Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research*, Management Accounting Research, vol. 10, n. 4, 1999, p. 363-382

1.6 – CRITICITÀ E LIMITI DEL BUSINESS PLAN

Nonostante il business plan rappresenti uno strumento cruciale per la pianificazione e la realizzazione di un'iniziativa imprenditoriale, la sua redazione e costruzione può incontrare diverse criticità. L'incertezza del futuro, la soggettività di chi lo redige e la difficoltà di aggiornarlo nel tempo sono solo alcune delle criticità che possono compromettere la qualità e l'affidabilità del documento finale. Riconoscere questi limiti non significa sminuire il valore del business plan, ma al contrario significa affrontarlo con maggiore consapevolezza, sapendo che un documento ben costruito è quello che esplicita le proprie debolezze e le gestisce nel modo più trasparente possibile.

Le criticità più importanti che vengono riscontrate durante la creazione di un business plan sono: qualità e disponibilità dei dati, l'incertezza previsionale, i bias manageriali e la rigidità del documento.

QUALITÀ E DISPONIBILITÀ DEI DATI

Una delle criticità più rilevanti nella redazione del business plan riguarda la qualità e la disponibilità dei dati su cui il documento si fonda. Come illustrato precedentemente, la buona riuscita del business plan dipende in modo diretto dalla qualità delle informazioni utilizzate: se i dati di partenza sono scarsi, poco aggiornati o provenienti da fonti poco affidabili, anche le analisi e le proiezioni che ne derivano risulteranno inevitabilmente deboli, indipendentemente dalla cura con cui vengono elaborate.

Il problema nasce dal fatto che non tutte le informazioni necessarie per costruire un business plan sono facilmente reperibili. Alcuni dati, come i costi di struttura o il costo del fattore lavoro, possono essere ricavati da fonti autorevoli e relativamente certe, come le associazioni di categoria, le Camere di Commercio o gli istituti di statistica. Altri dati, invece, come le quantità che si prevede di vendere o l'andamento futuro della

domanda, non hanno fonti altrettanto precise e devono essere stimati sulla base di analisi di settore, indagini di mercato o valutazioni soggettive. In questi casi, l'incertezza è inevitabile e il redattore deve esserne consapevole, esplicitandola nel documento con la dovuta trasparenza. Va inoltre considerato che le previsioni disponibili provengono da una grande varietà di fonti, e occorre sempre verificare il metodo utilizzato per valutarne l'attendibilità, capire quali siano le fonti dei dati e conoscere le assunzioni su cui si basano, poiché questo aspetto definisce la solidità e la durata nel tempo della previsione stessa. Non tutte le fonti, quindi, sono equivalenti, e scegliere quelle sbagliate può compromettere la credibilità dell'intero documento.

Un altro aspetto critico riguarda l'aggiornamento dei dati. Il contesto in cui un'impresa opera cambia continuamente e informazioni valide al momento della redazione del business plan possono diventare obsolete nel giro di pochi mesi. Per questo motivo, la qualità delle previsioni deve essere verificata nel tempo, confrontando le stime precedenti con i valori effettivamente consuntivati, così da valutarne l'affidabilità nel corso della vita del documento. Infine, va sottolineato che il principio di affidabilità del business plan è strettamente legato a questa criticità: il business plan è affidabile se e soltanto se sono affidabili i procedimenti attraverso i quali avviene la formulazione delle proiezioni e la derivazione delle conclusioni, e pertanto deve essere affidabile il metodo utilizzato sia per la raccolta dei dati sia per la loro successiva elaborazione. In altre parole, disporre di dati di qualità non è solo una questione tecnica, ma è una condizione necessaria per costruire un documento credibile, trasparente e realmente utile per chi deve prendere decisioni⁴¹.

⁴¹ ODCEC Milano, *Principi guida per la redazione del business plan*, Milano, 2020/2021

L'INCERTEZZA PREVISIONALE

L'incertezza previsionale rappresenta probabilmente il limite più strutturale e inevitabile del business plan, perché riguarda qualcosa che nessun redattore, per quanto preparato e attento, può eliminare del tutto: l'impossibilità di conoscere con certezza cosa accadrà nel futuro. Il business plan è per sua natura un documento che lavora su ipotesi e stime, non su certezze, e questo lo rende intrinsecamente esposto all'incertezza. Le proiezioni finanziarie sono, nella migliore delle ipotesi, stime basate sulle informazioni disponibili al momento della redazione, non garanzie delle performance future.

Come già discusso nel capitolo precedente con il principio di attendibilità, l'incertezza può essere distinta in due tipologie. La prima è l'incertezza soggettiva, che può essere ridotta raccogliendo più informazioni; la seconda è l'incertezza oggettiva, che è invece intrinseca alla realtà. Questa distinzione è importante perché chiarisce i limiti entro cui ci si può muovere: lavorare bene sulla raccolta dei dati e sull'analisi del contesto permette di ridurre l'incertezza soggettiva, ma non di eliminarla del tutto, e lascia comunque intatta quella oggettiva. Il business plan, quindi, anche quando è costruito con rigore metodologico, rimane esposto a variazioni impreviste del contesto esterno, come cambiamenti normativi, crisi economiche, mutamenti nei comportamenti dei consumatori o eventi straordinari, come dimostrato in modo evidente dalla pandemia da Covid-19 del 2020, che ha reso obsoleti in pochissimo tempo moltissimi piani aziendali già redatti.

Un ulteriore elemento di complessità riguarda la stima della domanda, che costituisce uno degli aspetti più delicati dell'intera costruzione previsionale. Prevedere esattamente la domanda che un'azienda può aspettarsi è di norma impossibile; tuttavia, farsi un'idea

della domanda e della sua dinamica è essenziale, perché essa costituisce il presupposto di molte altre scelte e il punto di partenza per la redazione dei bilanci previsionali. Le tecniche disponibili, come l'estrapolazione storica o il trend settoriale, si basano sull'ipotesi che il futuro si comporti in modo simile al passato, il che non è sempre vero e rappresenta di per sé un'ulteriore fonte di incertezza.

Per gestire questa criticità, gli strumenti principali a disposizione del redattore sono la disclosure, cioè l'esplicitazione chiara e trasparente di tutti gli aspetti incerti del documento, e l'analisi di sensitività, che consente di valutare come i risultati del business plan cambino al variare delle ipotesi di base. Entrambi questi strumenti non eliminano l'incertezza, ma aiutano il lettore a comprenderla e a tenerne conto nel processo decisionale, rendendo il documento più onesto e più utile⁴².

I BIAS MANAGERIALI

Come criticità molto importanti rientrano anche i bias manageriali, ossia quelle distorsioni cognitive che possono influenzare il modo in cui i manager analizzano le informazioni e prendono le decisioni. Durante la predisposizione del business plan, infatti, le valutazioni non sono sempre completamente oggettive, ma possono essere condizionate da convinzioni personali, esperienze passate o da un eccessivo ottimismo riguardo alle prospettive dell'iniziativa.

Nei progetti caratterizzati da elevata incertezza, come le nuove iniziative imprenditoriali, questo rischio è ancora più evidente. Nella fase di esplorazione di un nuovo modello di business è fondamentale trasformare le idee in ipotesi verificabili e sottoporle a test continui, così da raccogliere evidenze concrete e ridurre

⁴² Marasca, S., *I principali fattori di incertezza nella valutazione d'azienda: identificazione, analisi e modalità di gestione*, in Studi di valutazione d'azienda, Giuffrè editore, Milano, 2014, p. 29-34-39

progressivamente il rischio e l'incertezza. In questo modo, le decisioni vengono prese sulla base dei risultati ottenuti e non esclusivamente sulle convinzioni del management.

Uno dei bias più frequenti è l'eccesso di ottimismo, che porta i responsabili aziendali a sovrastimare i ricavi futuri, sottovalutare i costi, i tempi di realizzazione o le possibili difficoltà che potrebbero emergere durante lo sviluppo del progetto. Di conseguenza, il business plan può presentare previsioni troppo favorevoli e poco realistiche, compromettendo l'affidabilità del documento e la qualità delle decisioni che ne derivano. Per questo motivo, è importante che il business plan venga costruito utilizzando dati attendibili, confrontando scenari alternativi e verificando periodicamente le ipotesi formulate. Un approccio di questo tipo permette di limitare gli effetti dei bias manageriali e di rendere il piano uno strumento più credibile e utile sia per il management sia per gli investitori⁴³.

LA RIGIDITÀ DEL DOCUMENTO

L'ultima criticità importante del business plan riguarda la sua rigidità, ovvero la tendenza a essere considerato un documento fisso e immutabile una volta redatto, nonostante la realtà aziendale e il contesto competitivo siano soggetti a continui cambiamenti. Il problema emerge quando il piano, invece di essere aggiornato periodicamente, viene semplicemente archiviato dopo la sua prima elaborazione, perdendo progressivamente la propria utilità gestionale. In questo modo, il business plan rischia di trasformarsi in una fotografia statica di una situazione ormai superata, incapace di rappresentare le condizioni effettive in cui l'impresa opera.

⁴³ Heaton J.B., *Managerial Optimism: New Observations on the Unifying Theory*, European Financial Management, John Wiley & Sons Ltd., vol. 25, 2019, p. 1150-1167

Ricercatori come Paolo Roffia, Claudia Gieure, ed anche lo stesso Borello, evidenziano come il business plan non debba essere considerato esclusivamente come un documento formale destinato alla raccolta di finanziamenti o alla comunicazione verso soggetti esterni, ma come uno strumento gestionale dinamico, utile a supportare l'imprenditore nelle decisioni, nel monitoraggio dei risultati e nell'adattamento delle strategie aziendali. Secondo gli autori, il valore del business plan deriva proprio dalla sua capacità di essere aggiornato e utilizzato nel tempo, trasformandosi da semplice documento statico a strumento operativo per la gestione dell'impresa. Considerare quindi il business plan come un documento definitivo rischia di comprometterne la funzione principale, ovvero quella di guida strategica e operativa nel tempo. Al contrario, un utilizzo continuativo permette di confrontare gli obiettivi iniziali con i risultati raggiunti, individuare eventuali scostamenti e modificare le decisioni aziendali in relazione all'evoluzione del contesto competitivo.

In conclusione, il business plan non dovrebbe essere considerato soltanto un documento da redigere nella fase di avvio di un'attività o da presentare a banche e investitori. Esso rappresenta invece uno strumento di gestione che supporta l'imprenditore nella definizione degli obiettivi, nel controllo dei risultati e nell'adattamento delle proprie scelte ai cambiamenti del mercato. Nonostante ciò, molte imprese continuano ancora oggi a sottovalutarne il ruolo, limitandosi spesso alla predisposizione di semplici prospetti economico-finanziari o utilizzandolo solo in occasione di specifiche necessità⁴⁴.

Da questa considerazione nasce il presente lavoro di ricerca, con l'obiettivo di comprendere se e in quale misura il business plan venga realmente utilizzato all'interno

⁴⁴ Roffia, P., Gieure, C., *From Utility to Necessity: The Business Plan as a Multi-User Tool for Planning*, International Entrepreneurship and Management Journal, 2026, p. 1-26

di una realtà aziendale e quale importanza gli venga attribuita nel processo decisionale. A tal fine, nel capitolo successivo verranno illustrati gli strumenti utilizzati per analizzare il caso aziendale oggetto dello studio, che costituiranno la base dell'indagine empirica sviluppata nella seconda parte della tesi.

CAPITOLO 2 – METODOLOGIA DI RICERCA

INTRODUZIONE

Nonostante il business plan rappresenti, come illustrato nel capitolo precedente, uno strumento di pianificazione e controllo di fondamentale importanza per qualsiasi tipo di impresa, nella pratica la sua adozione è spesso parziale, discontinua o addirittura assente. Gli errori più comuni che ne compromettono l'utilità sono le proiezioni economiche troppo ottimistiche o poco realistiche, la mancanza di dati oggettivi, il focus esclusivo sulla parte economica a scapito della visione strategica, e soprattutto la tendenza a trattarlo come un documento da produrre solo su richiesta, ad esempio per ottenere un finanziamento bancario, per poi dimenticarlo o non aggiornarlo mai.

Questo fenomeno è particolarmente diffuso nel contesto delle piccole e medie imprese, che costituiscono la parte predominante del tessuto produttivo italiano. Molti imprenditori ritengono che il business plan sia uno strumento riservato alle grandi aziende o a chi cerca finanziamenti di grandi dimensioni, sottovalutando così il suo impatto strategico anche nelle realtà più piccole. In altri casi, i motivi dell'assenza di un piano strutturato sono di natura più pratica: mancanza di tempo, risorse limitate, competenze insufficienti o semplicemente la convinzione che la propria esperienza sul campo sia sufficiente a guidare le decisioni aziendali senza bisogno di formalizzarle in un documento⁴⁵.

Da questa considerazione nasce il presente lavoro di ricerca, con l'obiettivo di indagare se e in quale misura il business plan venga realmente conosciuto, utilizzato e

⁴⁵ S.A.F. Luigi Martino - Fondazione dei Dottori Commercialisti di Milano, *Comunicare con Investitori e Finanziatori: il ruolo del Business Plan*, I Quaderni della Scuola di Alta Formazione, n. 53, Milano, 2013

monitorato all'interno di una specifica realtà aziendale, analizzandone le pratiche gestionali attraverso un'indagine empirica condotta direttamente sul campo.

2.1 – OBIETTIVO DELL'ANALISI EMPIRICA

L'analisi empirica oggetto del presente lavoro di ricerca nasce dall'esperienza di tirocinio curriculare svolta presso un'azienda operante nel settore della distribuzione e commercializzazione di prodotti per la casa, con una presenza consolidata nel territorio di riferimento. Si tratta di una realtà imprenditoriale strutturata, attiva da diversi decenni, che nel corso del tempo ha saputo crescere e diversificare la propria offerta, raggiungendo dimensioni e risultati economici di tutto rispetto per il contesto in cui opera. Per ragioni di riservatezza, l'azienda non verrà nominata né descritta in modo tale da consentirne l'identificazione; ai fini della presente ricerca, ciò che rileva non è tanto l'identità specifica dell'impresa, quanto piuttosto le pratiche gestionali adottate al suo interno e il ruolo che in esse riveste il business plan.

Il periodo di tirocinio ha rappresentato un'occasione preziosa non solo per acquisire competenze pratiche nell'area del controllo di gestione, ma anche per osservare da vicino le dinamiche interne dell'azienda e il modo in cui vengono prese le decisioni strategiche. Lavorare a stretto contatto con il management ha permesso di cogliere aspetti difficilmente rilevabili dall'esterno, come il grado di formalizzazione dei processi pianificatori, la presenza o meno di strumenti strutturati di analisi e controllo, e il modo in cui le informazioni economico-finanziarie vengono utilizzate per supportare le scelte aziendali. È proprio in questo contesto che è emerso l'interrogativo che ha dato origine alla presente ricerca: un'azienda con risultati così solidi e con una storia così lunga alle spalle utilizza il business plan come strumento di pianificazione e controllo? E se sì, in che misura lo considera, lo gestisce e lo monitora nel tempo?

La domanda non è banale. Come evidenziato nel capitolo precedente, molte imprese, anche di dimensioni rilevanti, tendono a sottovalutare il ruolo del business plan,

riducendolo a un documento da produrre solo in occasioni specifiche, come la richiesta di un finanziamento, senza poi integrarlo realmente nei processi decisionali quotidiani. L'interesse verso questa particolare realtà aziendale nasce proprio dal contrasto apparente tra la solidità dei risultati economici raggiunti e la possibile assenza, o utilizzo parziale, di uno strumento di pianificazione strutturato. Capire se quei risultati siano frutto anche di una pianificazione consapevole e formalizzata, oppure derivino principalmente dall'esperienza accumulata nel tempo e dalla conoscenza diretta del mercato locale, è l'obiettivo principale che ha guidato l'intera analisi empirica. In questo senso, la ricerca si propone non solo di fotografare la situazione esistente, ma anche di offrire una riflessione più ampia su quanto sia diffusa, nella realtà delle imprese italiane, una cultura della pianificazione strategica realmente integrata nella gestione quotidiana.

2.2 – L'APPROCCIO METODOLOGICO

Per rispondere all'obiettivo della ricerca, il presente lavoro adotta lo studio di caso come metodo di ricerca. Lo studio di caso consiste nell'analizzare in profondità una singola realtà aziendale, per capire come un fenomeno si manifesta concretamente al suo interno, invece di raccogliere informazioni generali su un numero elevato di imprese. Questa scelta è coerente con l'obiettivo della ricerca: non si vuole misurare quanto il business plan sia diffuso nelle imprese in generale, ma capire nel dettaglio come viene usato, o non usato, all'interno di una specifica azienda. Per condurre lo studio di caso, sono stati utilizzati due strumenti di raccolta dati: uno di tipo quantitativo e uno di tipo qualitativo. Questa scelta non è casuale: l'utilizzo di strumenti diversi consente di ottenere una comprensione più completa del fenomeno studiato, superando i limiti che ciascuno strumento presenterebbe se utilizzato da solo⁴⁶. Nello specifico, il questionario ha permesso di rilevare la diffusione e la percezione generale del business plan all'interno dell'azienda, mentre l'intervista semi-strutturata ha permesso di approfondire le pratiche concrete adottate da chi lo gestisce direttamente.

Il primo strumento utilizzato è stato un questionario strutturato, somministrato in forma anonima a tutti i collaboratori e dipendenti dell'azienda, indipendentemente dal ruolo ricoperto. Hanno partecipato alla rilevazione trentadue persone, con profili professionali molto diversi tra loro: impiegati, agenti commerciali, responsabili di funzione, membri della direzione e personale operativo come i magazzinieri. Questa eterogeneità del campione rappresenta uno dei principali punti di forza dello strumento, poiché ha consentito di raccogliere in modo rapido e sistematico le opinioni e le percezioni di persone che occupano posizioni molto diverse all'interno

⁴⁶ Eisenhardt, K.M., *Building Theories from Case Study Research*, Academy of Management Review, vol. 14, n. 4, 1989, p. 532-550

dell'organizzazione, offrendo così una visione trasversale e rappresentativa della realtà aziendale. È utile precisare che questo campione risulta significativo anche in termini assoluti: a fronte di un organico aziendale di circa ottanta dipendenti, le trentadue persone coinvolte rappresentano circa il quaranta per cento del totale, una quota rilevante che rafforza l'attendibilità delle indicazioni raccolte all'interno di questa specifica realtà aziendale. Il questionario è stato costruito con l'obiettivo di indagare diversi aspetti legati alla conoscenza e alla diffusione del business plan all'interno dell'azienda. In particolare, le domande hanno esplorato il grado di conoscenza dello strumento da parte dei dipendenti, la frequenza con cui viene fatto riferimento al business plan nell'attività lavorativa quotidiana, il livello di comunicazione interna degli obiettivi strategici, il senso di coinvolgimento dei lavoratori nel raggiungimento di tali obiettivi e la percezione dell'utilità di una maggiore trasparenza strategica. La struttura del questionario ha previsto domande a risposta chiusa e domande con scala numerica, che hanno permesso di quantificare le percezioni dei rispondenti e di confrontarle in modo agevole. È stata inoltre prevista una domanda finale facoltativa a risposta aperta, con cui i partecipanti hanno potuto esprimere liberamente commenti o suggerimenti riguardo alla comunicazione strategica interna, arricchendo così il dato quantitativo con elementi più personali e soggettivi.

Il secondo strumento adottato è stato invece un'intervista semi-strutturata, articolata in due distinte sessioni con due interlocutori differenti, scelti in modo mirato per garantire la complementarietà delle prospettive raccolte. La prima sessione è stata condotta con la figura aziendale responsabile della redazione e supervisione del business plan, alla quale sono state poste quattro domande specifiche riguardanti la cadenza di redazione e aggiornamento del documento, l'esistenza di strumenti e momenti formali di monitoraggio degli obiettivi, la possibilità e l'opportunità di condividere il business

plan con tutti i livelli aziendali e la capacità dello strumento di adattarsi in modo flessibile a contesti di mercato incerti e in rapida evoluzione. Questo tipo di intervista ha permesso di raccogliere informazioni di prima mano sulle pratiche concrete adottate dall'azienda nella gestione del business plan, integrando e approfondendo quanto emerso dal questionario con una prospettiva interna e diretta. La seconda sessione dell'intervista è stata invece condotta con un collaboratore che non avesse una conoscenza diretta del business plan, con l'obiettivo di esplorare le ricadute concrete che una scarsa diffusione dello strumento può avere sulla percezione e sulla motivazione del singolo lavoratore. Le domande poste in questa sessione hanno indagato il senso di coinvolgimento nelle decisioni aziendali, la percezione del flusso di comunicazione dall'alto verso il basso, la sensazione di operare senza un adeguato contesto informativo e il modo in cui il singolo dipendente percepisce e definisce il proprio contributo all'interno dell'organizzazione. Queste domande, più qualitative e soggettive rispetto a quelle del questionario, hanno consentito di cogliere sfumature difficilmente rilevabili attraverso uno strumento quantitativo, offrendo una prospettiva preziosa sulla distanza che può esistere tra chi pianifica la strategia aziendale e chi la esegue operativamente ogni giorno.

Nel complesso, la combinazione dei due strumenti ha consentito di costruire un quadro metodologico solido e bilanciato, in cui i dati quantitativi raccolti attraverso il questionario e i dati qualitativi emersi dalle interviste si integrano completandosi a vicenda. Questo approccio permette di aumentare la validità complessiva della ricerca, poiché le evidenze raccolte con strumenti diversi possono essere confrontate e incrociate, riducendo il rischio che i risultati siano influenzati dai limiti specifici di un singolo metodo. In questo senso, lo studio di caso, condotto attraverso questi due strumenti complementari, si è rivelato particolarmente adatto all'obiettivo della ricerca,

consentendo di esplorare il tema del business plan sia nella sua dimensione organizzativa e culturale, sia nelle sue implicazioni pratiche e operative all'interno della specifica realtà aziendale analizzata.

2.3 – LIMITI DELLA RICERCA

Come ogni lavoro di ricerca empirica, anche il presente studio presenta alcuni limiti che è opportuno riconoscere e discutere, per offrire al lettore una lettura consapevole e critica dei risultati che verranno presentati.

Il primo limite riguarda la natura stessa del metodo scelto. Trattandosi di uno studio di caso, incentrato sull'analisi approfondita di un'unica realtà aziendale, i risultati ottenuti non hanno l'obiettivo di essere generalizzati ad altre imprese: descrivono nel dettaglio la situazione specifica dell'azienda analizzata, ma non possono essere estesi automaticamente ad altri contesti, indipendentemente dal numero di persone coinvolte nella rilevazione. Questo non rappresenta un difetto della ricerca, ma una caratteristica intrinseca del metodo scelto, che privilegia la profondità dell'analisi rispetto alla rappresentatività statistica. Quanto precede porta a ritenere utile studiare altri casi simili.

Il secondo limite è legato all'anonimato dell'azienda. Per ragioni di riservatezza, l'impresa oggetto di analisi non viene nominata né descritta in modo tale da consentirne l'identificazione. Questa scelta, pur necessaria per tutelare la privacy dell'organizzazione e dei suoi collaboratori, limita inevitabilmente la possibilità di contestualizzare i risultati all'interno di un settore specifico o di confrontarli con dati pubblici disponibili su quella particolare realtà. Va tuttavia sottolineato che l'anonimato ha anche un effetto positivo: ha probabilmente favorito una maggiore sincerità nelle risposte dei partecipanti, i quali hanno potuto esprimersi liberamente senza il timore che le proprie opinioni potessero essere ricondotte a loro in modo diretto.

Il terzo limite riguarda la soggettività delle risposte raccolte, tanto attraverso il questionario quanto attraverso le interviste. Le percezioni e le opinioni espresse dai

partecipanti riflettono il punto di vista personale di ciascun individuo, che può essere influenzato da fattori soggettivi come il livello di soddisfazione lavorativa, il rapporto con i propri superiori, la durata dell'esperienza in azienda o semplicemente l'umore del momento in cui il questionario è stato compilato. Non è possibile escludere, ad esempio, che alcuni dipendenti abbiano risposto in modo più positivo del dovuto per timore di essere identificati, nonostante l'anonimato garantito, o al contrario che altri abbiano espresso giudizi più critici del reale per ragioni legate al proprio rapporto con l'azienda. Questo tipo di distorsione è un limite strutturale di qualsiasi ricerca basata su questionari e interviste, e non può essere completamente eliminato, ma solo gestito attraverso una progettazione attenta degli strumenti di rilevazione, come si è cercato di fare nel presente lavoro.

Nonostante questi limiti, il presente lavoro di ricerca offre un contributo utile e originale alla comprensione di come il business plan venga percepito e utilizzato all'interno di una realtà imprenditoriale concreta. La combinazione di strumenti quantitativi e qualitativi, la trasversalità del campione coinvolto e la prospettiva diretta offerta dalle interviste rappresentano elementi di valore che consentono di trarre indicazioni significative, pur nella consapevolezza dei margini di miglioramento che una ricerca più ampia e strutturata potrebbe garantire.

CAPITOLO 3 – IL BUSINESS PLAN NELLA PRATICA AZIENDALE: I RISULTATI DELL'ANALISI EMPIRICA

INTRODUZIONE

Il presente capitolo raccoglie e presenta i risultati dell'indagine empirica condotta nell'ambito dello studio di caso descritto nel capitolo precedente. L'obiettivo è capire, attraverso i dati raccolti con il questionario e le interviste, se e in che misura l'azienda analizzata utilizzi realmente il business plan come strumento di pianificazione e controllo, e non solo come documento formale.

Il capitolo è organizzato in tre parti. Nella prima si presentano i risultati del questionario, che permettono di capire quanto lo strumento sia effettivamente conosciuto e utilizzato dai diversi livelli aziendali. Nella seconda si presentano i risultati delle due interviste semi-strutturate, che offrono una visione più diretta e approfondita di come il business plan viene costruito, aggiornato e comunicato all'interno dell'azienda. Nella terza parte, infine, si mettono a confronto questi risultati con quanto descritto nel capitolo 1, per capire dove la pratica aziendale conferma la teoria e dove invece se ne discosta.

3.1 – LA CONOSCENZA E L’UTILIZZO DEL BUSINESS PLAN: COSA EMERGE DAL QUESTIONARIO

IL CAMPIONE E LA CONOSCENZA DEL BUSINESS PLAN

Il questionario è stato somministrato in forma anonima a tutti i collaboratori e dipendenti dell'azienda, indipendentemente dal ruolo ricoperto, e ha raccolto trentadue risposte complete. Il campione risulta piuttosto eterogeneo dal punto di vista professionale: gli impiegati rappresentano il gruppo più numeroso, con il 37,5% delle risposte, seguiti dai responsabili di funzione e dal personale operativo e tecnico, ciascuno pari al 21,9% (grafico 1). Completano il campione due membri della direzione (6,2%) e un piccolo gruppo di agenti commerciali, venditori e magazzinieri, che insieme costituiscono il restante 12,5% circa. Questa varietà di ruoli ha permesso di raccogliere punti di vista diversi, sia di chi lavora a stretto contatto con la pianificazione strategica sia di chi si occupa di attività più operative.

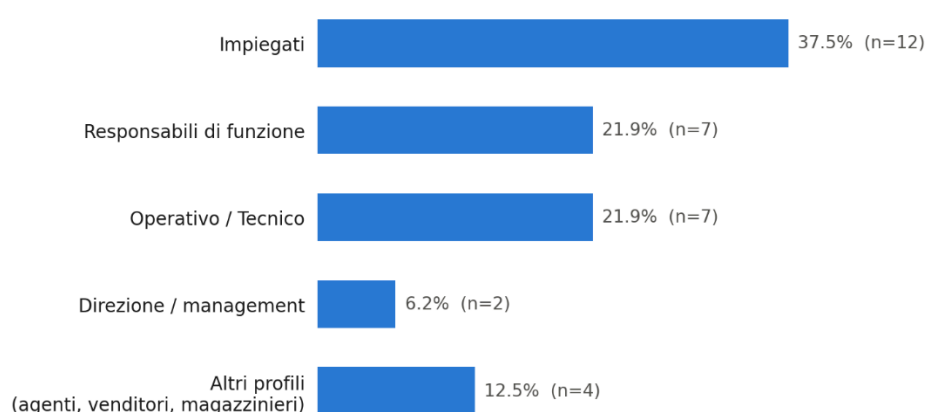


Grafico 1 – Ruolo dei rispondenti (n = 32). Fonte: elaborazione propria su dati del questionario

Anche l'anzianità aziendale dei rispondenti è un dato rilevante: il 75% lavora in azienda da più di cinque anni, mentre solo una minoranza ha un'anzianità inferiore ai tre anni. Si tratta quindi, nella maggior parte dei casi, di persone che conoscono bene

l'organizzazione e le sue dinamiche interne, e che per questo possono offrire un giudizio informato sul modo in cui l'azienda comunica la propria strategia.

Il primo dato utile a rispondere alla domanda di ricerca riguarda proprio la conoscenza dello strumento: alla domanda se avessero mai sentito parlare di business plan nell'ambito della propria attività lavorativa, il 75% dei rispondenti (ventiquattro persone su trentadue) ha risposto in modo affermativo (grafico 2), mentre il restante 25% ha risposto di no (15,6%) o di non essere sicuro (9,4%). Questo significa che, in un'azienda strutturata e con una storia consolidata come quella analizzata, un dipendente su quattro non ha mai sentito parlare, o non è sicuro di aver sentito parlare, dello strumento con cui l'azienda pianifica e controlla la propria attività. È un primo segnale interessante, che verrà approfondito nei prossimi paragrafi: da un lato, infatti, chi conosce il business plan potrà raccontare quanto e come lo utilizza concretamente nel proprio lavoro; dall'altro, chi non lo conosce permette di capire quali informazioni non arrivano, e a chi.



Grafico 2 – Conoscenza del business plan (n = 32). Fonte: elaborazione propria su dati del questionario

L'UTILIZZO DEL BUSINESS PLAN DA PARTE DI CHI LO CONOSCE

Tra le ventiquattro persone che conoscono il business plan, la maggior parte è venuta a conoscenza dello strumento attraverso canali strutturati: il 41,7% lo ha scoperto durante una riunione di team, e un ulteriore 33,3% grazie a una presentazione della direzione. Una quota minoritaria, ma non trascurabile, pari al 16,7%, ne è invece venuta a conoscenza in modo informale, tramite i colleghi; le restanti persone comprendono chi

si occupa direttamente della sua predisposizione e chi si documenta autonomamente in modo continuativo.

Per quanto riguarda la frequenza con cui il business plan viene richiamato nel lavoro quotidiano, il quadro che emerge è positivo ma non uniforme: il 45,8% dei rispondenti dichiara di farvi riferimento spesso, mentre un ulteriore 25% lo consulta qualche volta. Resta però una parte del campione, pari al 25% circa, che vi fa riferimento raramente o mai. Un dato simile emerge quando si chiede se il business plan sia effettivamente utilizzato come guida nelle decisioni operative quotidiane, su una scala da 1 a 5: la risposta più frequente è il valore centrale, 3, scelto dal 37,5% dei rispondenti, segno di un giudizio incerto più che negativo; un altro 37,5% si colloca sui valori più alti (4 e 5), mentre la restante parte sceglie i valori più bassi (1 e 2). In altre parole, per una parte consistente delle persone che conoscono lo strumento, il business plan resta un punto di riferimento presente ma non centrale nell'attività di tutti i giorni.

Anche sulla chiarezza della comunicazione degli obiettivi il giudizio è nel complesso positivo, ma con alcune riserve: il 54,2% ritiene che gli obiettivi del business plan vengano comunicati sempre in modo chiaro e comprensibile, mentre il 20,8% li ritiene chiari solo in parte, e il restante 25% li giudica comunicati raramente o mai in modo chiaro. Il dato più significativo, però, riguarda l'allineamento tra il business plan e le attività realmente svolte ogni giorno: solo il 20,8% ritiene che i contenuti del documento siano pienamente allineati con il proprio lavoro quotidiano, mentre la maggioranza, il 58,3% (grafico 3), li ritiene allineati solo in parte. Questo scarto tra ciò che il business plan prevede e ciò che accade concretamente nell'attività di tutti i giorni rappresenta uno dei risultati più interessanti dell'indagine, e verrà ripreso nel confronto con la teoria nella parte finale del capitolo.



Grafico 3 – Allineamento tra business plan e attività quotidiane (n = 24). Fonte: elaborazione propria su dati del questionario

Infine, rispetto alla possibilità di contribuire, anche indirettamente, alla definizione degli obiettivi contenuti nel business plan, il quadro conferma una partecipazione limitata: solo il 25% dichiara di aver contribuito attivamente, mentre il 33,3% dichiara di averlo fatto in modo marginale. Il restante 41,7% non ha mai avuto questa possibilità, oppure non sapeva che fosse possibile. Nel complesso, quindi, chi conosce il business plan lo riconosce come uno strumento presente e in buona parte comunicato con chiarezza, ma la sua influenza diretta sul lavoro quotidiano e la possibilità di contribuire alla sua costruzione restano limitate a una parte minoritaria dei dipendenti.

LE ESIGENZE INFORMATIVE DI CHI NON CONOSCE IL BUSINESS PLAN

Il quadro cambia sensibilmente se si osservano le otto persone che, alla domanda iniziale, hanno dichiarato di non conoscere il business plan aziendale o di non esserne sicure. Va precisato che si tratta di un gruppo piuttosto ristretto, per cui ogni singola risposta pesa parecchio sulle percentuali che seguono; i risultati vanno quindi letti più come un'indicazione di tendenza che come un dato statisticamente solido, ma restano comunque utili per completare e comprendere bene il quadro generale.

Un primo aspetto interessante riguarda la comunicazione ricevuta in generale sugli obiettivi strategici dell'azienda: nonostante non conoscano nello specifico lo strumento del business plan, la maggior parte di queste persone, il 62,5% (cinque su otto), dichiara di aver comunque ricevuto informazioni o comunicazioni aziendali sui piani futuri

dell'impresa, mentre il 12,5% dichiara di non averne mai ricevute e il restante 25% dichiara di riceverne raramente. Questo suggerisce che il problema non sia tanto un'assenza totale di comunicazione da parte dell'azienda, quanto piuttosto una difficoltà nel riconoscere il business plan come lo strumento specifico attraverso cui questa comunicazione dovrebbe avvenire in modo strutturato.

Quando si chiede quanto sia importante, secondo loro, che i dipendenti siano informati sugli obiettivi e sulla direzione strategica dell'azienda, la risposta è netta: su una scala da uno a cinque, nessuno sceglie i valori più bassi, mentre l'87,5% si colloca sui valori più alti, quattro (50%) e cinque (37,5%). Chi non conosce il business plan, quindi, non è affatto disinteressato alla strategia aziendale: al contrario, ne riconosce con convinzione l'importanza, forse proprio perché ne avverte la mancanza nella propria esperienza quotidiana.

Coerentemente con questo, l'interesse verso una formazione o una comunicazione interna dedicata agli obiettivi strategici risulta molto alto: il 75% (sei persone su otto) si dice interessato, mentre il 12,5% manifesta disinteresse e un altro 12,5% si dichiara indifferente. Più incerto è invece il giudizio su quanto la conoscenza di questi obiettivi potrebbe effettivamente migliorare il lavoro quotidiano: la metà del gruppo risponde di sì, mentre l'altra metà si divide equamente tra chi risponde di no e chi non saprebbe dirlo con certezza.

Un dato che merita attenzione riguarda invece la chiarezza degli obiettivi assegnati dai superiori nel lavoro di tutti i giorni, aspetto diverso e più operativo rispetto alla conoscenza della strategia generale: qui la parte più consistente del gruppo, il 50% (grafico 4), dichiara di ricevere obiettivi chiari e misurabili solo raramente, e il 12,5% dichiara di non riceverne mai. Solo il 37,5% afferma di riceverli sempre o spesso.

Infine, alla domanda se la mancanza di conoscenza degli obiettivi strategici abbia mai influito negativamente sul proprio lavoro o su quello del team, le risposte si distribuiscono in modo abbastanza incerto: metà del gruppo non sa dare un giudizio netto, mentre l'altra metà si divide tra chi riconosce un impatto negativo, almeno qualche volta, e chi invece esclude che questo sia mai accaduto.

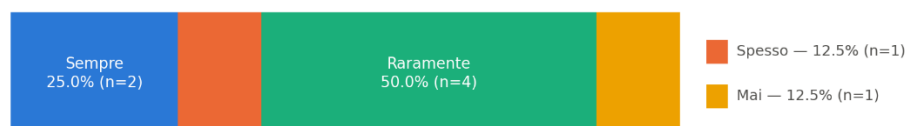


Grafico 4 – Chiarezza degli obiettivi quotidiani per chi non conosce il business plan (n = 8). Fonte: elaborazione propria su dati del questionario

Nel complesso, dunque, chi non conosce il business plan non sembra disinteressato alla strategia aziendale, anzi: ne riconosce il valore e desidererebbe saperne di più. Il problema, semmai, riguarda più la chiarezza degli obiettivi operativi ricevuti giorno per giorno che una reale indifferenza verso la direzione strategica dell'impresa. Questo elemento, insieme a quanto emerso nel blocco precedente, sarà ripreso più avanti nel confronto con la teoria del controllo di gestione.

LA PERCEZIONE GENERALE SU COMUNICAZIONE E COINVOLGIMENTO

L'ultimo gruppo di domande del questionario, rivolto a tutti e trentadue i rispondenti indipendentemente dal fatto che conoscessero o meno il business plan, permette di tirare le somme sulla percezione generale della comunicazione strategica in azienda.

Il primo dato riguarda quanto, secondo i dipendenti, l'azienda comunichi efficacemente la propria strategia. Su una scala da uno a cinque, nessuno sceglie il valore più basso, segno che la comunicazione aziendale non viene mai percepita come del tutto assente o inutile. Detto questo, il giudizio resta piuttosto tiepido: il 34,4% si colloca sul valore

centrale, tre, e un'altra fetta identica, sempre il 34,4%, sceglie il valore quattro; solo il 18,8% arriva al massimo, cinque, mentre il 12,5% si ferma al valore due. In pratica, poco più della metà dei rispondenti dà un giudizio francamente positivo, mentre l'altra metà si divide tra un giudizio nella media e uno più critico. È un risultato che conferma quanto già emerso nei blocchi precedenti: l'azienda comunica, ma non sempre in modo pienamente efficace agli occhi di chi la vive ogni giorno.

Interessante è anche capire quale strumento i dipendenti preferirebbero per essere aggiornati sugli obiettivi aziendali, perché questo dato dà un'indicazione concreta su come l'azienda potrebbe migliorare. La preferenza va nettamente verso le riunioni periodiche, scelte da più della metà del campione, il 53,1% (grafico 5); seguono la newsletter interna, indicata dal 28,1%, e un documento condiviso, preferito dal 15,6%. Solo una persona, pari al 3,1%, ritiene che non serva alcun aggiornamento particolare. Questo dato è significativo perché mostra come la stragrande maggioranza dei dipendenti non solo desidera essere informata, ma abbia anche un'idea chiara di come vorrebbe che questo avvenisse, privilegiando momenti di confronto diretto rispetto a strumenti più impersonali.

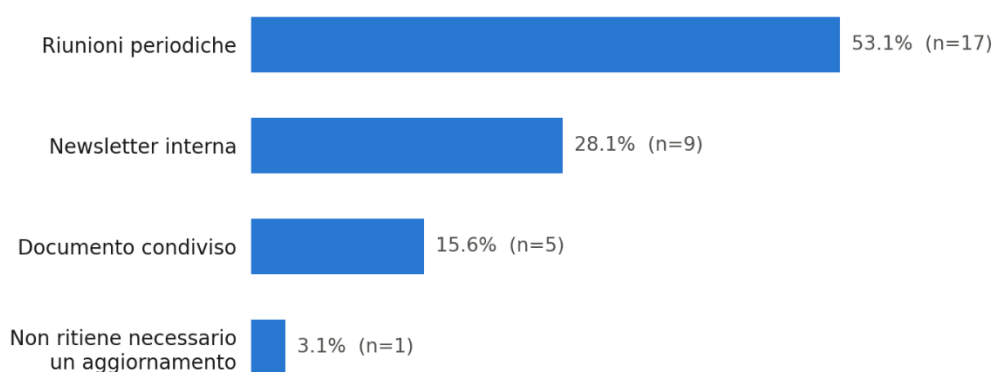


Grafico 5 – Strumento preferito per essere aggiornati sugli obiettivi aziendali (n = 32). Fonte: elaborazione propria su dati del questionario

Un dato che invece va in controtendenza rispetto al giudizio più critico sulla comunicazione riguarda il coinvolgimento personale nel raggiungimento degli obiettivi strategici dell'azienda. Qui la risposta è molto più positiva: quasi otto rispondenti su dieci si collocano sui valori alti della scala, quattro e cinque, mentre solo una piccola parte del campione si sente poco o per niente coinvolta. Questo è un aspetto interessante da sottolineare, perché mostra che il legame emotivo e motivazionale con l'azienda resta forte anche quando la comunicazione formale della strategia non è percepita come pienamente efficace: i dipendenti si sentono parte del progetto aziendale anche a prescindere da quanto sanno nel dettaglio.

Alla domanda se una maggiore trasparenza sulla strategia aziendale potrebbe aumentare la motivazione e il senso di appartenenza, la risposta è ampiamente favorevole: il 43,8% risponde in modo sicuro, "sì, sicuramente", e un ulteriore 37,5% risponde "probabilmente sì". Complessivamente, quindi, la grande maggioranza del campione ritiene che una comunicazione più trasparente porterebbe benefici concreti; solo una piccola minoranza, meno di una persona su cinque, si mostra scettica o esclude che cambierebbe qualcosa.

Infine, il questionario prevedeva anche una domanda finale facoltativa, pensata per raccogliere commenti liberi sulla comunicazione strategica interna. Solo due persone hanno scelto di rispondere, un numero comprensibilmente basso trattandosi di un campo aperto e non obbligatorio, ma i due contributi ricevuti meritano comunque di essere riportati. Una responsabile di funzione ha scritto che, a suo avviso, le strategie aziendali andrebbero condivise con tutti i collaboratori e successivamente monitorate in modo periodico, per tenere sotto controllo l'andamento nel tempo: un'osservazione che va esattamente nella stessa direzione dei dati appena visti, cioè verso una comunicazione più ampia e più continuativa. Un secondo commento, lasciato da una

persona con un ruolo operativo, si concentra invece su un aspetto diverso, più legato al contenuto delle strategie commerciali dell'azienda che alla loro comunicazione: la persona osserva che le iniziative adottate ogni anno tendono a ripetersi sempre uguali, e propone come possibile alternativa un maggiore investimento sull'e-commerce, con un portale in grado di mettere in contatto tutta la filiera, dagli installatori ai clienti finali. Si tratta di un'osservazione interessante, anche se esula in parte dall'oggetto specifico di questa ricerca, che riguarda la conoscenza e la comunicazione del business plan piuttosto che il merito delle scelte strategiche dell'azienda.

Nel complesso, il questionario restituisce un quadro coerente con quanto emerso finora: l'azienda comunica la propria strategia, ma non sempre in modo capillare ed efficace; i dipendenti, dal canto loro, restano motivati e coinvolti, ma esprimono un desiderio chiaro di essere informati meglio e con maggiore continuità, preferibilmente attraverso momenti diretti come le riunioni periodiche. Questo desiderio di maggiore trasparenza, condiviso dalla quasi totalità del campione, sarà un elemento importante da tenere presente quando, più avanti, metteremo a confronto questi risultati con quanto raccontato nelle interviste e con la teoria.

3.2 – IL BUSINESS PLAN NELLA GESTIONE DELL’AZIENDA: COSA EMERGE DALLE INTERVISTE

LA REDAZIONE E L’AGGIORNAMENTO DEL BUSINESS PLAN

Il primo aspetto indagato attraverso l'intervista rivolta alla responsabile della redazione e supervisione del business plan riguarda il modo in cui il documento viene concretamente redatto e aggiornato all'interno dell'azienda, e se questo avvenga secondo un processo strutturato oppure in modo più informale ed occasionale.

Dalle sue parole emerge un quadro ben organizzato e scandito da scadenze precise. Il ciclo annuale del business plan si sviluppa nell'arco di diversi mesi: il documento viene elaborato tra ottobre e novembre, in vista dell'anno successivo, insieme al piano industriale, e viene poi aggiornato con cadenza annuale, generalmente verso il mese di luglio. All'interno di questo processo, l'azienda distingue due orizzonti temporali diversi: una versione triennale, destinata principalmente ai soggetti esterni, che viene chiusa entro la fine di novembre, e una versione quinquennale, pensata soprattutto per un utilizzo interno, che viene invece chiusa entro la fine di dicembre. Questa distinzione tra un orizzonte più breve, orientato alla comunicazione verso l'esterno, e uno più ampio, orientato al governo interno dell'impresa, riflette bene la doppia natura del business plan descritta nel capitolo 1: uno strumento che serve sia per rappresentare l'azienda a finanziatori e altri interlocutori esterni, sia per guidare le scelte strategiche di chi la gestisce dall'interno.

Un altro elemento importante che emerge dall'intervista riguarda la revisione periodica del documento. La responsabile racconta che, oltre alla redazione annuale, esiste un momento di verifica semestrale, collocato tra giugno e luglio, in cui l'azienda torna a rivedere l'andamento dell'anno in corso, valutando in particolare se sono stati fatti nuovi

investimenti o se sono cambiate le condizioni di partenza. A questo si aggiunge una logica ancora più flessibile per gli eventi imprevisti: come spiega testualmente la responsabile, "se ci dovessero essere cose straordinarie ci si rimette mano", a indicare che il business plan non è un documento chiuso una volta scritto, ma viene ripreso e corretto ogni volta che accadono fatti rilevanti e non previsti. Questo modo di procedere corrisponde in modo quasi puntuale a quanto descritto precedentemente a proposito dell'aggiornamento continuo del business plan: il documento non viene scritto una sola volta e lasciato invariato, ma accompagna l'impresa nel tempo, aggiornandosi man mano che cambiano le condizioni in cui essa opera.

Infine, un aspetto interessante riguarda il livello di strutturazione del processo di redazione. Dalle parole della responsabile emerge che il processo può considerarsi strutturato, perché la parte numerica del documento si basa su un modello personalizzato e già automatizzato, pensato apposta per facilitare l'inserimento dei dati e ridurre il rischio di errori. La parte descrittiva, invece, non segue uno schema fisso e predefinito, ma viene costruita direttamente durante le riunioni, partendo da un modello di base che viene poi arricchito e adattato in base a ciò che emerge dalla parte numerica. Questo significa che, pur avendo una struttura riconoscibile e ricorrente, il contenuto del documento viene comunque discusso e costruito collettivamente, e non semplicemente compilato in modo meccanico. Si tratta di un dato coerente con quanto sostenuto nel capitolo 1 a proposito del business plan come strumento che nasce dal confronto tra competenze diverse, e che, nel caso di un'impresa già avviata, si integra pienamente con gli altri strumenti di programmazione aziendale, come il budget.

IL MONITORAGGIO NEL TEMPO

Il secondo aspetto che ho chiesto alla responsabile del business plan riguarda il controllo dei risultati: esistono, cioè, strumenti o momenti precisi in cui l'azienda verifica se sta raggiungendo gli obiettivi scritti nel business plan, oppure il controllo avviene in modo più libero e senza una vera organizzazione?

Anche qui la risposta è chiara: questi strumenti esistono e sono ben definiti. Il business plan viene prima di tutto presentato alla proprietà e ai membri del top management, cioè alle persone che guidano l'azienda e che devono conoscere l'andamento reale rispetto a quanto pianificato. Per fare questo, l'azienda organizza riunioni e prepara dei report, cioè dei documenti che confrontano i risultati ottenuti con quelli previsti.

Per capire se gli obiettivi vengono raggiunti, l'azienda usa dei KPI, cioè degli indicatori che misurano l'andamento di alcuni aspetti importanti dell'attività. Nel caso specifico, si tratta soprattutto di indicatori finanziari, di indicatori commerciali come il ROI, cioè il rendimento degli investimenti fatti, e di indicatori legati al marketing. Quest'ultimo punto non è casuale: l'azienda dedica infatti molta attenzione alle attività di marketing, che secondo la responsabile servono a "migliorare la visione del brand", cioè a rafforzare l'immagine dell'azienda agli occhi del mercato.

Interessante è anche capire con quale frequenza vengono fatti questi controlli. La responsabile spiega che il controllo da parte della sua funzione avviene ogni mese, quindi con una cadenza piuttosto ravvicinata, mentre la presentazione ufficiale a tutto il gruppo dirigente, durante le riunioni più organizzate, avviene invece ogni tre mesi, alla fine di ogni trimestre. Questo vuol dire che il controllo dei numeri viene fatto spesso, ma il momento in cui questi numeri vengono discussi insieme a tutto il vertice

aziendale è meno frequente, probabilmente per riuscire a raccogliere un quadro più completo prima di ogni incontro importante.

Questo modo di procedere corrisponde molto bene a quanto spiegato a proposito del collegamento tra business plan, budget e reporting. Nel capitolo 1 si è visto come gli obiettivi di lungo periodo scritti nel business plan vengano tradotti ogni anno in obiettivi più concreti attraverso il budget, e come poi il reporting serva a confrontare periodicamente i risultati ottenuti con quanto previsto. Nel caso di questa azienda, i KPI mensili e le riunioni trimestrali svolgono esattamente questa funzione: permettono di controllare, con regolarità, se l'azienda si sta muovendo nella direzione fissata dal business plan, e di intervenire in tempo se qualcosa non sta andando come previsto.

LA CONDIVISIONE CON L'AZIENDA

Il terzo aspetto affrontato nell'intervista riguarda un tema già emerso più volte in questo capitolo: quanto sia giusto, secondo chi si occupa del business plan, condividere questo strumento con tutti i livelli aziendali. Ho chiesto quindi alla responsabile se una maggiore condivisione porterebbe benefici concreti, oppure se esistano buoni motivi per tenere il documento riservato solo a poche persone.

La risposta è stata netta e senza esitazioni: "tutti dovrebbero sapere tutto". Non si tratta soltanto di un'opinione personale, perché l'azienda mette in pratica questa idea attraverso un'iniziativa concreta: una convention organizzata una volta all'anno, aperta a tutti i collaboratori e dipendenti, indipendentemente dal ruolo che ricoprono. Durante questo evento vengono presentati alcuni dati riassuntivi sui risultati raggiunti fino a quel momento e sul budget previsto per l'anno in corso e per quello successivo. Secondo la responsabile, si tratta di un momento fondamentale per l'azienda, perché permette a tutti di sentirsi parte della direzione intrapresa, di capire la strategia adottata

e di vedere concretamente se gli obiettivi vengono raggiunti, oltre a chiarire dove l'azienda vuole andare nel breve periodo.

Questo racconto conferma con forza quanto già emerso studiando la teoria all'inizio dell'elaborato, a proposito della comunicazione del business plan verso gli stakeholder interni: condividere gli obiettivi con chi lavora ogni giorno in azienda non è solo un gesto di trasparenza, ma diventa un vero strumento di gestione, capace di aumentare il senso di appartenenza e la motivazione delle persone. L'azienda analizzata sembra quindi aver capito bene questo aspetto, dedicando un momento apposito e ricorrente proprio a questo scopo.

Va detto, però, che questa è la visione di chi il business plan lo costruisce e lo gestisce direttamente. Sarà interessante vedere, più avanti, se questa stessa percezione di condivisione e trasparenza viene confermata anche da chi, in azienda, il business plan non lo conosce: come vedremo successivamente nella parte dedicata alla seconda intervista, il quadro che emerge da quel punto di vista non è così lineare, ed è proprio questo confronto tra le due prospettive che approfondiremo con più attenzione nella parte finale del capitolo.

LA FLESSIBILITÀ DELLO STRUMENTO

Il quarto e ultimo aspetto che ho chiesto alla responsabile del business plan riguarda la flessibilità dello strumento: in un mercato che cambia sempre più velocemente e in modo imprevedibile, il business plan riesce davvero a stare al passo, oppure rimane un documento rigido, difficile da aggiornare quando le condizioni cambiano all'improvviso?

Secondo la responsabile, la flessibilità del business plan non è una caratteristica automatica, ma dipende soprattutto da come lo strumento viene costruito fin dall'inizio.

Nel caso dell'azienda analizzata, il business plan risulta effettivamente flessibile e viene aggiornato con facilità quando serve. Questo risultato, però, non nasce per caso: la responsabile sottolinea che è necessario lavorare molto sulla costruzione dello strumento, proprio per renderlo più semplice da modificare in poco tempo, quando le circostanze lo richiedono.

Un esempio concreto di quanto questa flessibilità sia diventata importante viene offerto dal periodo della pandemia da Covid-19. Come racconta la responsabile, dopo il Covid il business plan è diventato "un elemento fondamentale", proprio perché molte aziende, in quel periodo di grande incertezza, "navigavano a vista", cioè si trovavano a prendere decisioni giorno per giorno, senza una guida chiara su cui orientarsi. Questo esempio mostra bene quanto possa essere rischioso, per un'impresa, trovarsi senza uno strumento di pianificazione capace di adattarsi in fretta a una situazione che cambia continuamente.

Questo racconto si collega direttamente a quanto spiegato nella parte teorica di apertura dell'elaborato, a proposito dell'evoluzione del business plan e del passaggio da un approccio più tradizionale a uno più snello e flessibile, spesso chiamato lean. Si era visto come, in mercati sempre più instabili, una pianificazione troppo dettagliata e rigida rischi di diventare inutile nel giro di poco tempo, perché le ipotesi di partenza cambiano rapidamente. L'esperienza raccontata dalla responsabile conferma proprio questo: non serve rinunciare alla pianificazione quando il contesto è incerto, ma occorre costruire uno strumento capace di adattarsi velocemente, così da continuare a orientare le scelte dell'azienda anche quando la situazione cambia all'improvviso.

LA PROSPETTIVA DI CHI NON CONOSCE LO STRUMENTO

Il blocco che segue è dedicato per intero alla seconda intervista, quella rivolta a un collaboratore che, come descritto nel paragrafo dedicato alla metodologia, non ha una conoscenza diretta del business plan aziendale. A differenza dei blocchi precedenti, qui non divido le domande una per una, ma riporto l'esperienza di questa persona come un unico percorso, perché è proprio nel modo in cui i diversi aspetti si legano tra loro che emerge il valore di questa testimonianza. Prima di entrare nell'analisi di questa intervista, è utile una precisazione. Le difficoltà che emergono da questa testimonianza non rappresentano un'opinione isolata: nel corso del periodo di tirocinio trascorso in azienda, ho raccolto anche altre informazioni, seppure in modo informale, attraverso conversazioni con altri colleghi, coerenti con quanto riportato da questa collaboratrice. Si tratta di elementi raccolti al di fuori degli strumenti strutturati di questa ricerca, non perché meno genuini o meno veritieri, ma perché diverse persone, data la delicatezza del tema, si sono mostrate poco disposte a rispondere in modo formale a domande di questo tipo. Per questo motivo è stato possibile realizzare un'intervista strutturata soltanto con questa collaboratrice, mentre gli altri riscontri restano di natura informale. La loro convergenza con quanto racconta questa intervista suggerisce comunque che ciò che viene descritto non sia un caso isolato, ma rifletta un'esperienza più condivisa all'interno dell'organizzazione.

Il primo tema che ho affrontato riguarda il senso di coinvolgimento nelle decisioni aziendali e il modo in cui le informazioni arrivano dall'alto verso il basso. Su questo punto la risposta è stata molto diretta: la collaboratrice racconta di non sentirsi molto coinvolta nelle decisioni che riguardano il proprio reparto o l'azienda in generale, e descrive il flusso di comunicazione dall'alto verso il basso come "sporadico e frammentato". Secondo le sue parole, questo modo di comunicare "determina

mananza di visione d'insieme e distanza tra vertice e base", oltre a una "precaria organizzazione dei processi lavorativi". È un racconto che colpisce, soprattutto se messo accanto a quanto detto dalla responsabile del business plan nel blocco precedente, secondo cui "tutti dovrebbero sapere tutto" e l'azienda si impegna a condividere con tutti la propria strategia attraverso la convention annuale. Le due testimonianze, prese insieme, mostrerebbero un divario tra le intenzioni dichiarate dall'azienda e quello che, almeno in questo caso, viene effettivamente percepito da chi lavora su un livello più operativo: un aspetto su cui torneremo con più attenzione nella parte finale del capitolo.

Il secondo tema riguarda l'utilità di ricevere più informazioni sulla strategia e sugli obiettivi di lungo periodo dell'azienda. Anche qui la risposta è positiva e ben argomentata: avere più informazioni, secondo la collaboratrice ed altri dipendenti, sarebbe utile "non fosse altro che per sentirsi parte di un progetto invece che meri esecutori". È una frase che dice molto: il problema non sembra essere soltanto pratico, cioè la mancanza di dati utili al lavoro quotidiano, ma anche più profondo, legato al bisogno di sentirsi parte di qualcosa di più grande del proprio singolo compito. La collaboratrice aggiunge comunque che, nel suo caso, conoscere meglio la strategia aziendale cambierebbe poco nel modo concreto di lavorare, perché si descrive come una persona già responsabile e motivata a fare bene il proprio lavoro a prescindere; sarebbe però, a suo dire, sicuramente più motivata, e non solo per una questione di carattere personale.

Il terzo tema è forse quello più concreto, perché le ho chiesto di raccontare un esempio reale di decisione aziendale difficile da capire per mancanza di informazioni o di contesto. La collaboratrice ne porta due. Il primo riguarda l'assunzione di alcuni capi area provenienti da fuori dal settore, chiamati a coordinare agenti con più formazione

ed esperienza di loro: una scelta che, senza una spiegazione chiara del perché fosse stata presa, risulta difficile da comprendere e da accettare per chi lavora sul campo. Il secondo esempio riguarda invece alcuni progetti avviati senza la formazione o l'organizzazione necessaria, al punto che, come racconta la collaboratrice, il lavoro veniva "rimbalzato su varie scrivanie" perché non c'era personale adeguatamente preparato per portarlo avanti. Questi due esempi mostrano bene cosa succede, in concreto, quando le persone non hanno a disposizione le informazioni o gli strumenti necessari per capire il senso delle scelte aziendali: nascono confusione, rallentamenti e un uso meno efficiente delle risorse a disposizione.

Infine, l'ultima domanda ha riguardato il valore aggiunto che la collaboratrice ritiene di portare al proprio lavoro, nonostante queste difficoltà. La risposta racconta una persona che cerca di colmare da sola alcune delle lacune descritte finora: parla delle competenze comunicative sviluppate nella gestione dei clienti, soprattutto nei momenti di difficoltà, della capacità di risolvere i problemi in modo proattivo, dell'attenzione nell'ottimizzare i processi di lavoro, e dell'abitudine ad anticipare le criticità prima che diventino veri problemi o ritardi, cercando anche di agevolare il lavoro dei colleghi. A questo aggiunge un impegno costante nell'aggiornarsi e approfondire in autonomia le questioni che deve affrontare, per restare sempre preparata. È un ritratto che mostra come, anche in assenza di una comunicazione aziendale pienamente efficace, le persone trovino comunque il modo di dare valore al proprio lavoro, facendo leva sulle proprie capacità personali più che su un supporto strutturato da parte dell'azienda.

Questa intervista, letta nel suo complesso, racconta in modo molto concreto quello che nella parte teorica viene descritto come uno dei rischi principali di un sistema di controllo di gestione poco comunicato: quando le persone non ricevono indicazioni chiare su dove l'azienda vuole andare, si indeboliscono la capacità di orientare il proprio

comportamento verso gli obiettivi comuni, la motivazione a lavorare per quegli stessi obiettivi, e la possibilità di svolgere bene il proprio compito quando mancano le competenze o le informazioni necessarie. La testimonianza di questa collaboratrice metterebbe quindi un volto concreto a un rischio che, nella teoria, viene descritto in modo più generale, e sarà proprio questo confronto tra teoria ed esperienza diretta il filo conduttore della parte conclusiva del capitolo.

Le due interviste, lette insieme, restituiscono un quadro dell'azienda più ricco e più articolato di quanto potrebbe emergere guardando una sola delle due prospettive. Da un lato, la responsabile del business plan racconta un'impresa che pianifica in modo strutturato, controlla i propri risultati con regolarità, aggiorna lo strumento quando serve e, almeno nelle intenzioni, vuole condividere la propria strategia con tutti. Dall'altro lato, la collaboratrice che non conosce il business plan racconta un'esperienza diversa, fatta di comunicazione frammentata, scarso coinvolgimento nelle decisioni e situazioni concrete difficili da comprendere per mancanza di informazioni.

Questo scarto tra le due testimonianze non è una contraddizione da correggere, ma è probabilmente il risultato più interessante di tutta l'indagine empirica: mostra che avere un buon sistema di pianificazione e controllo a livello direzionale non basta, da solo, a garantire che le stesse informazioni arrivino davvero, in modo chiaro, a chi lavora ai livelli più operativi dell'azienda. Ed è un risultato che si lega bene a quanto già emerso nel questionario, dove una parte consistente dei dipendenti, pur conoscendo il business plan, dichiarava di farvi riferimento raramente nel proprio lavoro quotidiano, o di non sentirlo pienamente allineato con le proprie attività di tutti i giorni.

A questo punto abbiamo quindi due fonti di dati distinte, il questionario e le interviste, che raccontano storie diverse ma coerenti tra loro. Nel paragrafo che segue proveremo

a mettere insieme questi risultati con la parte teorica della tesi, per capire meglio dove la pratica di questa azienda conferma quanto scritto nel primo capitolo, e dove invece se ne allontana, rispondendo così alla domanda di ricerca che ha guidato l'intera analisi empirica.

3.3 – LETTURA D’INSIEME: LA TEORIA ALLA PROVA DEL CASO

IL LIVELLO DIREZIONALE: LA TEORIA TROVA CONFERMA

A livello direzionale l'azienda analizzata applica quasi punto per punto quello che nella parte teorica di apertura dell'elaborato è stato descritto come il funzionamento corretto del business plan. Questo emerge con chiarezza mettendo a confronto le risposte raccolte durante l'intervista con la responsabile del business plan e i concetti spiegati in apertura di questo lavoro.

Il primo elemento di conferma riguarda il ciclo di redazione e aggiornamento dello strumento. Nella parte teorica avevo spiegato come il business plan non debba essere visto come un documento scritto una sola volta e poi lasciato fermo in un cassetto, ma come un elemento che si inserisce in un ciclo continuo fatto di pianificazione, programmazione e controllo. Questo ciclo prevede che gli obiettivi di lungo periodo vengano tradotti in azioni più concrete e che, allo stesso tempo, ci sia un controllo costante che permetta di verificare se le cose stanno andando come previsto e, se serve, di correggere la rotta. Ecco, quello che ho raccolto con l'intervista conferma esattamente questo meccanismo. La responsabile mi ha spiegato che il business plan viene aggiornato con cadenze diverse a seconda della prospettiva temporale: c'è una versione triennale, pensata soprattutto per l'esterno e chiusa entro la fine di novembre, una versione quinquennale più interna, chiusa entro dicembre, e poi delle revisioni semestrali che cadono tra giugno e luglio. A questo si aggiunge la possibilità di intervenire in modo automatizzato ogni volta che si presenta un evento straordinario che richiede un aggiornamento immediato. Questa organizzazione per livelli e per scadenze è, in pratica, la messa in atto concreta di quello che nella teoria viene chiamato

aggiornamento continuo dello strumento: non un'operazione fatta una tantum, ma un processo che si ripete nel tempo e che si adatta a orizzonti temporali diversi, esattamente come previsto dal modello dei tre livelli di pianificazione descritto nella parte teorica, quello che distingue la pianificazione strategica di lungo periodo dal controllo di gestione di medio periodo e dal controllo operativo più quotidiano.

Un secondo punto di conferma riguarda il modo in cui il business plan viene materialmente costruito. La responsabile mi ha raccontato che la parte numerica dello strumento viene generata attraverso un modello automatizzato, mentre la parte descrittiva viene costruita insieme, durante riunioni dedicate. Anche questo aspetto richiama direttamente quanto sostenuto nel quadro teorico iniziale della tesi, dove viene spiegato che il business plan moderno, in particolare nella sua versione più snella e meno burocratica, deve essere uno strumento dinamico e non un documento statico compilato una sola volta e poi archiviato. Il fatto che l'azienda abbia scelto di automatizzare la parte più tecnica e numerica per poter dedicare più tempo ed energie al confronto e alla discussione sulla parte descrittiva è coerente con questa evoluzione dello strumento, che nella teoria viene descritta come il passaggio da un business plan pensato solo come documento da presentare a soggetti esterni a uno strumento pensato prima di tutto per la gestione interna e per il confronto tra le persone che devono poi portare avanti le decisioni.

Il terzo elemento che conferma la teoria riguarda il collegamento tra business plan, budget e controllo attraverso il monitoraggio degli indicatori. Nella parte teorica avevo descritto come il business plan non debba restare isolato, ma debba collegarsi al budget e poi al reporting, in modo da poter confrontare periodicamente i risultati ottenuti con gli obiettivi fissati in partenza. Anche su questo punto le risposte della responsabile confermano quanto scritto: mi ha spiegato che l'azienda controlla mensilmente una

serie di indicatori chiave, sia di tipo finanziario che di tipo commerciale, legati per esempio al ritorno delle attività di marketing, e che questi risultati vengono poi presentati trimestralmente al board. Questo significa che il collegamento tra pianificazione e controllo non resta soltanto un principio teorico, ma diventa una prassi concreta, con scadenze precise e con un momento formale, la presentazione al board, in cui i numeri vengono confrontati con quanto previsto. È esattamente il meccanismo di verifica periodica descritto nella parte teorica, quello che permette a chi guida l'azienda di capire in tempo utile se gli obiettivi fissati nel business plan si stanno realizzando oppure se serve intervenire.

Infine, un ultimo aspetto conferma quanto detto nella parte teorica a proposito della flessibilità dello strumento. Avevo scritto che un buon business plan deve poter essere adattato ai cambiamenti, e che questa caratteristica dipende molto da come lo strumento viene costruito fin dall'inizio. La responsabile ha portato un esempio molto concreto su questo tema, parlando del periodo del Covid: mi ha detto che in quel momento la flessibilità è diventata un elemento fondamentale, perché molte aziende si sono trovate a dover "navigare a vista", senza punti di riferimento stabili. Questo esempio mostra bene come la teoria e la pratica si incontrino: uno strumento costruito in modo rigido rischia di diventare inutile proprio nei momenti di maggiore incertezza, mentre uno strumento pensato fin dall'origine per essere flessibile riesce a restare utile anche quando cambia tutto intorno. Questo conferma quanto sostenuto nella parte teorica sull'evoluzione del business plan verso un modello più snello, capace di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del contesto, invece di restare ancorato a previsioni rigide pensate solo per assicurare un lettore esterno.

Nel complesso, quindi, a livello direzionale non emerge nessuna distanza tra quanto descritto nella teoria e quanto effettivamente accade nella realtà aziendale osservata. Il

ciclo di pianificazione, programmazione e controllo, il collegamento tra business plan, budget e reporting, l'aggiornamento continuo dello strumento e la sua capacità di adattarsi ai cambiamenti sono tutti elementi che trovano un riscontro preciso nelle parole della responsabile del business plan. Come vedremo successivamente, però, questo allineamento tra teoria e pratica non si mantiene allo stesso modo se si guarda a un livello diverso dell'organizzazione, ossia quello più operativo.

IL LIVELLO OPERATIVO: LE DIFFICOLTÀ EMERSE DAL CONFRONTO

Se a livello direzionale la teoria trova conferma quasi punto per punto, lo stesso non si può dire quando si guarda a un livello più basso dell'organizzazione, quello operativo, più lontano dal vertice e più vicino al lavoro quotidiano. Per capire cosa succede a questo livello ho intervistato una collaboratrice che, a differenza della responsabile del business plan, non conosce lo strumento e non partecipa in nessun modo alla sua costruzione. Il confronto tra le due interviste mostrerebbe una distanza importante tra quello che la teoria prevede e quello che accade davvero.

Nella parte teorica di apertura dell'elaborato avevo spiegato che il business plan non serve solo a chi lo scrive o a chi deve presentarlo a un investitore esterno, ma ha anche una funzione di comunicazione interna: dovrebbe aiutare le persone che lavorano in azienda a capire dove l'azienda vuole andare, quali sono gli obiettivi comuni e come il proprio lavoro quotidiano si collega a questi obiettivi. È uno strumento che, in teoria, dovrebbe unire i diversi livelli dell'organizzazione, dal vertice fino alla base, dando a tutti una visione condivisa. Le risposte raccolte con questa seconda intervista raccontano però una realtà diversa. Quando le ho chiesto se si sentisse coinvolta nella conoscenza degli obiettivi aziendali, mi ha risposto in modo chiaro dicendo di non

sentirsi molto coinvolta. Mi ha spiegato che le informazioni che riceve sugli obiettivi dell'azienda arrivano in modo sporadico e frammentato, cioè ogni tanto e senza un filo logico che le tenga insieme. Ha usato un'espressione che trovo molto efficace per descrivere questa situazione, parlando di una mancanza di visione d'insieme e di una distanza tra il vertice e la base dell'azienda. Questa immagine rende bene l'idea di due mondi che, pur facendo parte della stessa organizzazione, sembrano vivere esperienze molto diverse rispetto allo stesso strumento.

Le ho anche chiesto se, secondo lei, sarebbe utile ricevere più informazioni sugli obiettivi aziendali, e la risposta è stata positiva, ma non per un motivo puramente pratico legato al lavoro di tutti i giorni. Mi ha detto che avere più informazioni servirebbe, come lei stessa ha spiegato, non fosse altro che per sentirsi parte di un progetto invece che mera esecutrice. Questa frase mi sembra particolarmente importante perché mostra che il problema non riguarda solo l'efficienza del lavoro, ma anche il modo in cui le persone si sentono coinvolte in quello che fanno. Sapere perché si sta facendo una certa attività, e non solo come farla, cambia il modo in cui una persona vive il proprio lavoro. Questo è esattamente il tipo di funzione che nella teoria viene attribuita al business plan quando si parla di comunicazione verso gli stakeholder interni: non un dettaglio secondario, ma una parte importante del valore che questo strumento può avere, se usato bene.

Per capire meglio quanto questa distanza tra vertice e base possa avere conseguenze concrete, le ho chiesto di farmi un esempio di una decisione aziendale che le fosse sembrata poco chiara o difficile da capire. Mi ha raccontato il caso di alcuni capi area assunti dall'esterno, senza esperienza nel settore specifico dell'azienda, inseriti in progetti senza una formazione adeguata e senza un'organizzazione chiara del lavoro. Il risultato, secondo quanto mi ha descritto, è stato un lavoro che veniva rimbalzato su

varie scrivanie, passando da una persona all'altra senza che nessuno avesse davvero il quadro completo della situazione. Questo esempio mostra bene cosa succede quando manca quella visione condivisa di cui parlavo prima: le decisioni prese al vertice, anche se magari motivate da buone ragioni, arriverebbero alla base in modo confuso, senza spiegazione, e finirebbero per generare disorganizzazione invece che efficienza.

Infine, le ho chiesto quale pensasse fosse il suo valore aggiunto personale all'interno dell'azienda, per capire come si posiziona lei stessa rispetto a queste difficoltà. Mi ha parlato delle sue competenze comunicative, della capacità di risolvere i problemi in modo proattivo, cioè intervenendo prima che diventino più gravi, di ottimizzare i processi di lavoro quando possibile e di aggiornarsi in autonomia, senza aspettare che fosse l'azienda a fornirle gli strumenti per farlo. Questo aspetto è significativo perché mostrerebbe come, di fronte a una comunicazione interna carente, sia spesso la singola persona a doversi attivare per colmare il vuoto lasciato dall'organizzazione, invece che essere l'organizzazione stessa a fornire gli strumenti giusti.

Mettendo insieme questi elementi, emergerebbe con chiarezza che il livello operativo vivrebbe un'esperienza molto diversa da quella descritta dalla responsabile del business plan. Se al vertice lo strumento funziona in modo strutturato e coerente con quanto previsto dalla teoria, alla base la percezione sarebbe quella di un flusso di informazioni debole, frammentato e poco capace di dare un senso complessivo al lavoro quotidiano. Vale la pena ricordare, come già anticipato, che quanto descritto in questo blocco non riguarda soltanto questa singola testimonianza: alcune indicazioni raccolte informalmente nel corso del tirocinio confermerebbero che si tratterebbe di un'esperienza condivisa anche da altre persone all'interno dell'azienda. Proverò dunque a spiegare perché questa distanza si crea, cercando le ragioni proprio all'interno della stessa teoria che abbiamo usato per costruire questo lavoro.

UN DIVARIO CHE LA TEORIA STESSA SA SPIEGARE

Il confronto svolto fino a questo punto mostrerebbe una distanza netta tra il modo in cui il business plan viene vissuto al vertice e il modo in cui viene vissuto alla base dell'organizzazione. Questa distanza, però, non è un fenomeno che smentisce la teoria studiata all'inizio dell'elaborato: al contrario, è la teoria stessa a fornire gli strumenti per capire perché questo scarto si crea. Mi riferisco in particolare al modello dei tre problemi tipici del controllo di gestione, descritto nella parte teorica riprendendo gli studi di Merchant e Anthony, secondo cui le difficoltà nel far funzionare bene un sistema di controllo dipendono quasi sempre da tre cause: la mancanza di direzione, i problemi motivazionali e i limiti personali di chi deve mettere in pratica le decisioni. Rileggendo le risposte della collaboratrice intervistata alla luce di questo modello, si vedrebbe come tutti e tre questi elementi siano presenti nella situazione descritta.

Il primo problema, la mancanza di direzione, riguarda quelle situazioni in cui le persone non sanno bene cosa devono fare o verso quale obiettivo devono lavorare, perché le informazioni non arrivano in modo chiaro. È esattamente quello che emerge dalle parole della collaboratrice quando descrive il flusso di informazioni come sporadico e frammentato, e quando parla di una mancanza di visione d'insieme rispetto agli obiettivi aziendali. Se una persona non riceve indicazioni chiare su dove l'azienda vuole andare, è quasi inevitabile che si trovi in difficoltà nel capire come orientare il proprio lavoro quotidiano. Anche l'esempio dei capi area assunti dall'esterno, inseriti in progetti senza una formazione adeguata e senza un'organizzazione chiara, racconta la stessa cosa da un altro punto di vista: un lavoro che finisce per essere rimbalzato su varie scrivanie sarebbe quasi sempre il segnale di persone che non hanno ricevuto una direzione precisa su chi deve fare cosa e con quale priorità. La teoria, quindi, non si

limita a descrivere questo problema in astratto, ma aiuta a leggere con più precisione episodi che, raccontati da soli, potrebbero sembrare semplici casi isolati di disorganizzazione.

Il secondo problema riguarda invece la motivazione, cioè quelle situazioni in cui gli obiettivi personali di chi lavora non coincidono con gli obiettivi dell'azienda, o comunque non vengono percepiti come propri. Anche qui le risposte raccolte offrono un riscontro diretto. Quando ho chiesto alla collaboratrice se fosse utile ricevere più informazioni sugli obiettivi aziendali, la sua risposta è stata che questo servirebbe non fosse altro che per sentirsi parte di un progetto invece che mera esecutrice. Questa frase descriverebbe in modo molto chiaro un problema motivazionale: non è che manchi la volontà di lavorare bene, ma manca la sensazione di essere coinvolti in qualcosa di più grande del proprio compito quotidiano. Una persona che si sente solo esecutrice di ordini, senza capire il motivo per cui li riceve, difficilmente potrà sentirsi motivata allo stesso modo di chi, invece, conosce l'obiettivo finale e il proprio ruolo nel raggiungerlo. Questo confermerebbe quanto sostenuto nella parte teorica sul fatto che un buon sistema di comunicazione interna, come dovrebbe essere quello legato al business plan, non serve solo a trasmettere informazioni tecniche, ma anche a costruire un senso di appartenenza che alimenta la motivazione delle persone.

Il terzo problema, quello dei limiti personali, riguarda invece i casi in cui le persone, pur volendo e sapendo cosa fare, non dispongano degli strumenti o delle competenze necessarie per farlo al meglio. Anche questo aspetto troverebbe riscontro nelle risposte raccolte, in particolare nell'esempio dei progetti avviati senza una formazione adeguata. Non basta infatti avere una direzione chiara e la giusta motivazione se poi mancano gli strumenti concreti per agire: la formazione, in questo senso, è uno degli elementi che permette di colmare questo terzo tipo di limite. È interessante notare che, nonostante

questa mancanza di formazione strutturata, la collaboratrice ha comunque raccontato di essersi attivata in prima persona, aggiornandosi in autonomia e cercando di ottimizzare i processi di lavoro quando possibile. Questo mostrerebbe come, quando l'organizzazione non riesce a fornire gli strumenti giusti, sia spesso la singola persona a doversi fare carico di superare questo limite, con uno sforzo che però dovrebbe essere reso meno necessario da un sistema di controllo di gestione ben costruito.

Guardando questi tre problemi insieme, si capisce meglio perché la distanza tra il livello direzionale e il livello operativo, descritta nel blocco precedente, non sarebbe un caso isolato o un difetto di una singola persona, ma il risultato di alcune debolezze nel modo in cui le informazioni e gli obiettivi vengono trasmessi lungo l'organizzazione. La teoria studiata in apertura di questo lavoro, quindi, non serve solo a spiegare come dovrebbe funzionare un buon business plan, ma aiuta anche a capire, con altrettanta precisione, cosa succede quando questo strumento non riesce a raggiungere tutti i livelli dell'azienda nello stesso modo. Successivamente proverò a tirare le fila di quanto emerso finora, per rispondere in modo diretto alla domanda di ricerca che ha guidato questo lavoro.

UNA RISPOSTA ALLA DOMANDA DI RICERCA

Arrivati a questo punto è possibile mettere insieme tutti gli elementi raccolti nei blocchi precedenti per dare una risposta alla domanda che ha dato origine a questa ricerca, cioè se l'azienda analizzata utilizzi davvero il business plan come strumento di pianificazione e controllo, e non solo come documento formale, e in che misura lo consideri, lo gestisca e lo monitori nel tempo.

I dati raccolti permettono di dare una risposta articolata, che non è né completamente positiva né completamente negativa. Da un lato, l'analisi del livello direzionale ha

mostrato che il business plan funziona esattamente come previsto dalla teoria studiata all'inizio dell'elaborato: il ciclo di aggiornamento è strutturato, il collegamento con il budget e con il controllo periodico è concreto, e lo strumento viene costruito in modo da restare flessibile di fronte ai cambiamenti. Dall'altro lato, l'analisi del livello operativo, insieme al confronto con il modello dei tre problemi del controllo di gestione, mostrerebbe che, scendendo verso la base dell'organizzazione, questa stessa coerenza si indebolisce.

Quello che renderebbe questa risposta ancora più solida è che il divario descritto non riguarda soltanto una singola persona intervistata, ma trova conferma anche nei dati raccolti con il questionario, che ha coinvolto trentadue persone. Tra chi ha dichiarato di conoscere il business plan, solo poco più del venti per cento hanno detto che i suoi contenuti sono pienamente allineati con le attività che svolgono ogni giorno, mentre quasi sei su dieci hanno risposto che questo allineamento esiste solo in parte. Anche alla domanda su quanto il business plan venga effettivamente usato come guida nelle decisioni operative quotidiane, le risposte si sono distribuite in modo molto vario, con la maggior parte delle persone che si è posizionata su un giudizio intermedio, né chiaramente positivo né chiaramente negativo. Questo confermerebbe, con numeri che riguardano un gruppo ampio di persone e non un solo caso isolato, che la distanza tra teoria e pratica osservata nell'intervista con la collaboratrice non è un'eccezione, ma un fenomeno più diffuso all'interno dell'azienda.

Un altro dato interessante riguarda il tema della motivazione, che avevamo già collegato al secondo dei tre problemi descritti precedentemente. Alla domanda se una maggiore trasparenza sulla strategia aziendale potrebbe aumentare la motivazione e il senso di appartenenza, la grande maggioranza delle persone ha risposto in modo positivo, indicando che questo probabilmente accadrebbe o accadrebbe sicuramente.

Questo dato, riferito a tutto il campione e non a una sola persona, confermerebbe in modo netto quanto emerso dall'intervista con la collaboratrice, quando ha detto che ricevere più informazioni servirebbe anche solo per sentirsi parte di un progetto invece che mera esecutrice. Anche sulla domanda più generale, rivolta a tutte le persone coinvolte nel questionario, su quanto l'azienda comunichi efficacemente la propria strategia, le risposte si sono concentrate soprattutto su valori intermedi, senza un giudizio chiaramente negativo ma anche senza un giudizio pienamente positivo, a conferma di una comunicazione interna che funziona, ma non in modo ottimale.

C'è però un aspetto che vale la pena sottolineare, perché aiuta a leggere questi risultati con maggiore equilibrio. Alla domanda su quanto le persone si sentano coinvolte nel raggiungimento degli obiettivi strategici, la maggior parte delle risposte del questionario è stata comunque positiva. Questo potrebbe sembrare in contraddizione con quanto raccontato dalla collaboratrice intervistata, che invece ha descritto un basso livello di coinvolgimento. In realtà questi due risultati, messi insieme, mostrano bene perché avesse senso, come metodo di ricerca, affiancare un questionario a delle interviste più approfondite: un punteggio su una scala può dire che una persona si sente abbastanza coinvolta, ma non riesce a spiegare perché, in certi momenti o su certi temi, quella stessa persona possa comunque percepire una distanza tra vertice e base, come raccontato invece in modo più dettagliato nell'intervista. I due strumenti, quindi, non si contraddicono, ma si completano, offrendo un quadro più ricco di quanto potrebbe fare uno solo dei due.

Mettendo insieme tutti questi elementi, la risposta alla domanda di ricerca può essere formulata così: il business plan, in questa azienda, funziona bene come strumento di controllo di gestione a livello direzionale, esattamente come previsto dalla teoria, ma non riuscirebbe ancora a diventare pienamente uno strumento condiviso da tutta

l'organizzazione. Non si tratta quindi di uno strumento che fallisce nel suo scopo, ma di uno strumento che realizza solo in parte tutte le funzioni che la teoria gli attribuisce, in particolare quella di comunicazione interna verso i livelli più operativi. Questo risultato non smentisce affatto quanto scritto nella parte teorica di apertura dell'elaborato, anzi la conferma proprio nel momento in cui ne mostra i limiti applicativi: la teoria aveva già previsto, attraverso il modello dei tre problemi del controllo di gestione, che una situazione di questo tipo potesse verificarsi, ed è esattamente quello che i dati raccolti con questa ricerca hanno confermato.

Per offrire una visione d'insieme di quanto emerso finora, può essere utile raccogliere in una tabella i punti principali dell'analisi appena svolta. La tabella che segue mette a confronto, per le dimensioni più importanti, cosa prevede la teoria descritta all'inizio dell'elaborato e cosa è stato invece effettivamente riscontrato nei due livelli dell'azienda analizzata, quello direzionale e quello operativo. Questo confronto sintetico permette di vedere in modo immediato dove la pratica aziendale conferma pienamente la teoria e dove, invece, se ne allontana.

Dimensione analizzata	Cosa prevede la teoria	Livello direzionale	Livello operativo
Aggiornamento e ciclo di pianificazione	Lo strumento deve essere aggiornato in modo continuo, seguendo il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo.	Aggiornamento strutturato, con cicli triennali e quinquennali, revisioni semestrali e interventi straordinari quando necessario.	Il processo di aggiornamento non viene percepito: lo strumento resta distante dal lavoro quotidiano.
Collegamento con budget e controllo	Il business plan deve collegarsi al budget e al reporting, per permettere un controllo periodico dei risultati.	Monitoraggio mensile degli indicatori chiave e presentazione trimestrale dei risultati al board.	Solo una minoranza dei dipendenti ritiene che il business plan guidi davvero le decisioni di tutti i giorni.
Flessibilità dello strumento	Il business plan moderno deve essere flessibile e capace di adattarsi ai cambiamenti del contesto.	Flessibilità costruita volutamente nello strumento, confermata dall'esempio del periodo del Covid.	Aspetto non percepito in modo diretto: la scarsa comunicazione ne riduce la visibilità verso la base.
Comunicazione interna e conoscenza dello strumento	Il business plan deve comunicare la strategia aziendale a tutti i livelli dell'organizzazione.	Comunicazione ritenuta ampia e condivisa, sostenuta da momenti dedicati come la convention annuale.	Flusso di informazioni descritto come sporadico e frammentato; manca una visione d'insieme.
Coinvolgimento e cause dello scarto	Un buon sistema di controllo richiede direzione chiara, motivazione e strumenti adeguati per chi lo utilizza.	Non emergono criticità dirette: lo strumento viene costruito con il pieno controllo del vertice.	Emergono tutti e tre i problemi: mancanza di direzione, scarsa motivazione, limiti dovuti a una formazione insufficiente.

Tabella 1 – Confronto tra teoria e riscontri empirici, per livello organizzativo

CONCLUSIONI

Questo lavoro è nato da una domanda molto concreta, emersa durante il periodo di tirocinio: un'azienda solida, con una storia lunga alle spalle, utilizza davvero il business plan come strumento di pianificazione e controllo, oppure lo tratta come un semplice documento formale? E se lo utilizza, in che misura lo considera, lo gestisce e lo monitora nel tempo? Per rispondere a questa domanda è stato necessario, prima di tutto, cambiare punto di vista rispetto a come il business plan viene solitamente presentato. Nella parte teorica di apertura, infatti, si è scelto di non trattarlo come il documento che serve solo per avviare una nuova attività o per convincere un investitore esterno, ma come uno strumento che accompagna la vita di un'azienda già avviata, inserendosi nel più ampio sistema di controllo di gestione. Da questo punto di vista, il business plan smette di essere un testo scritto una volta sola e diventa parte di un ciclo continuo, fatto di pianificazione, azioni concrete e verifica dei risultati, in stretto collegamento con strumenti come il budget e il reporting. Per verificare se questa visione teorica trovasse riscontro nella realtà, è stato scelto come metodo di ricerca lo studio di un caso specifico, analizzato attraverso due strumenti diversi e complementari: un questionario, rivolto a trentadue persone dell'azienda, e due interviste semi-strutturate, una rivolta a chi si occupa direttamente del business plan e una rivolta a una persona che invece non lo conosce. Questa combinazione ha permesso di guardare allo stesso fenomeno da più angolazioni, superando i limiti che ciascuno strumento avrebbe avuto se usato da solo.

I risultati raccolti hanno permesso di dare una risposta, anche se non del tutto scontata, alla domanda di partenza. A livello direzionale, l'azienda utilizza il business plan esattamente come previsto dalla teoria: lo strumento viene aggiornato con cadenze precise, è collegato a un monitoraggio periodico di indicatori concreti e viene costruito

in modo da restare flessibile di fronte ai cambiamenti, come dimostra bene l'esempio del periodo del Covid. Scendendo verso il livello operativo, però, questa stessa coerenza si indebolisce: le informazioni sugli obiettivi aziendali arriverebbero in modo frammentato, mancherebbe una visione d'insieme condivisa, e diverse persone hanno raccontato episodi di decisioni prese al vertice ma comprese con difficoltà alla base. Questo scarto non è un caso isolato, ma trova una spiegazione precisa proprio nella teoria studiata all'inizio del lavoro, in particolare nel modello dei tre problemi tipici del controllo di gestione: la mancanza di direzione, le difficoltà motivazionali e i limiti legati a una formazione insufficiente. La risposta alla domanda di ricerca, quindi, non è un semplice sì o no: il business plan è realmente utilizzato e gestito nel tempo, ma la sua capacità di funzionare come strumento condiviso da tutta l'organizzazione, e non solo dal vertice, resterebbe ancora parziale.

Va detto che questo lavoro ha dei limiti. Si tratta dell'analisi di un solo caso aziendale, per quanto approfondito, e i risultati non possono quindi essere generalizzati a tutte le imprese. Anche il numero di persone coinvolte nel questionario, seppure sufficiente per gli obiettivi di questa ricerca, resta limitato, così come il numero di interviste realizzate. Sarebbe interessante, in studi futuri, estendere questo tipo di analisi ad altre aziende, magari di settori diversi, per capire se lo scarto tra livello direzionale e livello operativo osservato in questo caso sia una caratteristica comune a molte realtà aziendali oppure una particolarità di questa specifica organizzazione. Potrebbe essere utile anche osservare la stessa azienda nel tempo, per vedere se interventi mirati sulla comunicazione interna riescano davvero a ridurre la distanza tra vertice e base.

Nel complesso, questo lavoro mostra che il business plan, per funzionare davvero come strumento di controllo di gestione, non può limitarsi a essere ben costruito e ben gestito

da chi lo redige: deve anche riuscire ad arrivare, in modo chiaro e comprensibile, a chi ogni giorno traduce quegli obiettivi in lavoro concreto. Solo quando questi due livelli, quello direzionale e quello operativo, comunicano davvero tra loro, il business plan può realizzare pienamente la funzione che la teoria gli attribuisce.

BIBLIOGRAFIA

Anthony, R.N., Govindarajan, V., Management Control Systems, 12^a ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2007.

Anthony, R.N., Planning and Control Systems: A Framework for Analysis, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1965.

Armstrong, J.S., Strategic Planning and Forecasting Fundamentals, in K. Albert (a cura di), The Strategic Management Handbook, McGraw-Hill, New York, 1983, p. 2-1-2-32.

Barney, J.B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, vol. 17, n. 1, 1991, p. 99-120.

Berry, T.J., The Book on Business Planning: A Step-by-Step Guide to Create a Thorough, Concrete and Concise Business Plan, Palo Alto Software, Inc., luglio 2004.

Berry, T.J., Lean Business Planning: Faster, Easier, Better Business Planning, LivePlan / Palo Alto Software, 2015-2018.

Borello, K., Excellent Business Plan, Ulrico Hoepli Editore S.p.A., Milano, 2022.

Bubbio, A., Pant, D., Agostini, L., Gueli Alletti, A., Gulino, D., Scenario Planning: per presagire più che prevedere l'evoluzione di un business, Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milano, 2014.

Camera di Commercio di Torino, Guida pratica alla redazione del Business Plan, Torino, 2007.

- Ciampaglia, G.M., Il Dottore commercialista nella redazione e attestazione dei Piani industriali: l'analisi strategica come nuovo paradigma e standard?, *Business and Management Sciences International Quarterly Review*, Pavia, vol. 17, n. 1, 2026, p. 178-179.
- CNDCEC (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili), Gruppo di Lavoro Area Finanza Aziendale - ODCEC Torino, Linee guida alla redazione del Business Plan, Torino, 2003.
- Culasso, F., Pizzo, M. (a cura di), Identità, innovazione e impatto dell'azionalismo italiano. Dentro l'economia digitale, Atti del XXXIX Convegno nazionale AIDEA, Università di Torino, Torino, 2019.
- Di Diego, S., Gigli, C., Camilletti, P., Il piano industriale. Trucchi e consigli per redigere un business plan di successo, FrancoAngeli s.r.l., Milano, 2013.
- Eisenhardt, K.M., Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, 1989, p. 532-550.
- Goedl, P., Principles of Managerial Accounting, University of Cincinnati, Cincinnati, 2020.
- Guazzetti, E., A monte del business plan. Cosa occorre sapere prima di preparare un effettivo business plan, FrancoAngeli s.r.l., Milano, 2002.
- Heaton, J.B., Managerial Optimism: New Observations on the Unifying Theory, *European Financial Management*, John Wiley & Sons Ltd., vol. 25, 2019, p. 1150-1167.

- Iskandriani, A., Syah, T.Y.R., Suwanto, Indradewa, R., Risk Management Analysis of the Variability of External Factors in Business Planning Projects, *Jurnal Syntax Admiration*, vol. 4, 2023, p. 2301-2302.
- Marasca, S., I principali fattori di incertezza nella valutazione d'azienda: identificazione, analisi e modalità di gestione, in *Studi di valutazione d'azienda*, Giuffrè Editore, Milano, 2014.
- Mariani, G., Conoscere per formulare e comunicare le strategie: il ruolo del business plan, *Sinergie*, n. 92, 2013.
- McGrath, R.G., MacMillan, I.C., Discovery-Driven Planning, *Harvard Business Review*, vol. 73, n. 4, 1995, p. 44-54.
- McKeever, M., *How to Write a Business Plan*, 10^a ed., Nolo, Berkeley (CA), 2011.
- Merchant, K.A., The Control Function of Management, *Sloan Management Review*, vol. 23, n. 4, 1982.
- ODCEC Milano, *Principi guida per la redazione del business plan*, Milano, 2020/2021.
- Otley, D., Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research, *Management Accounting Research*, vol. 10, n. 4, 1999, p. 363-382.
- Porter, M.E., How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, vol. 57, n. 2, 1979, p. 137-145.
- Roffia, P., Gieure, C., From Utility to Necessity: The Business Plan as a Multi-User Tool for Planning, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2026, p. 1-26.

S.A.F. Luigi Martino - Fondazione dei Dottori Commercialisti di Milano, Comunicare con Investitori e Finanziatori: il ruolo del Business Plan, I Quaderni della Scuola di Alta Formazione, n. 53, Milano, 2013.

Siegel, E., Ford, B.R., Bornstein, J.M., Come si prepara un business plan: la guida Ernst & Young, 2^a ed., Context S.n.C., Milano, febbraio 2005.

