

Introduzione

Questo volume è dedicato al business plan dell'impresa e si propone di:

1. esaminare le molteplici funzioni del piano nella fase di startup;
2. definire un modello generale dell'identità aziendale che possa essere assunto come riferimento dagli operatori e dai consulenti per scrivere la parte descrittiva del business plan, che ha proprio la funzione di presentare l'identità della nuova iniziativa imprenditoriale;
3. descrivere il processo di redazione della parte quantitativa del business plan basato sulla tecnica della segmentazione nello "spazio", per centri di responsabilità e per processi chiave, e nel "tempo", per frazioni dell'esercizio annuale;
4. esaminare l'impiego del piano in associazione con il reporting nella fase successiva allo startup per il controllo di gestione a supporto delle decisioni e l'apprendimento strategico.

La pianificazione è particolarmente utile soprattutto nella fase di avvio, che è molto critica per le imprese¹. Pur con le differenze che si osservano confrontando i vari Paesi e settori, i tassi di sopravvivenza delle aziende a cinque anni dalla nascita sono assai modesti; comunque, sono sempre più bassi di quelli delle fasi di vita successive: in media il 20-25% delle imprese non supera il primo anno di vita e circa la metà arriva al sesto². Di quelle che sopravvivono, poche crescono a ritmi elevati nel primo stadio di vita diventando gazzelle o scale-up, cioè delle startup in senso stretto.

Le cause di una così elevata fragilità delle aziende giovani possono essere molteplici. Ponendo in luce l'eventuale presenza di qualcuna di esse e di errori decisionali nella fase della progettazione, il business plan fornisce le informazioni necessarie per prevenire questi difetti "genetici", rimuovendoli prima dell'avvio³. Proprio perché così precoce, infatti, la mortalità di così tante imprese giovani in molti casi è causata da fattori di vulnerabilità già presenti al momento della nascita.

Questi vizi genetici, tuttavia, spesso si manifestano soltanto dopo l'avvio. Ciò perché in molti casi la decisione di costituire l'impresa è assunta imitando altre aziende, oppure sulla base dell'intuito (del "fiuto" per gli affari) del fondatore (o dei fondatori), piuttosto che dopo averne valutato la fattibilità sotto il profilo tecni-

¹ Nicolò (2019b).

² Nicolò (2015, 2017, 2019b).

³ Nicolò (2018, 2019b).

co-ingegneristico e giuridico, la competitività, la convenienza economica, la sostenibilità finanziaria, ambientale e sociale ed il profilo di rischio mediante un piano strategico. Purtroppo, infatti, la prassi tende a fare ricorso al business plan soprattutto quando è necessario per partecipare a bandi di finanza agevolata, coinvolgere soci, *venture capitalist* o *business angel*, negoziare finanziamenti con aziende di credito o proporre loro piani di rientro dall'indebitamento, realizzare accordi commerciali con partner strategici. Ciò verosimilmente perché è piuttosto diffuso tra gli operatori l'errato convincimento che la pianificazione sia inutile, essenzialmente per due ragioni: 1) non garantisce il successo, dato che molte iniziative imprenditoriali cessano di esistere precocemente, anche se avviate dopo aver redatto il business plan; 2) gli scenari delineati in sede di pianificazione strategica sono spesso smentiti dalla realtà e le aziende conseguono risultati anche molto diversi da quelli del piano.

È evidente che questi convincimenti si fondino su un'errata concezione della funzione del piano, che non assicura il successo né prevede il futuro. Nella fase di startup, il business plan è il modello formale mediante il quale, con metodo scientifico, è possibile:

- analizzare criticamente l'idea imprenditoriale, il modello di business e la strategia concepiti per attuarla;
- prevenire eventuali cause di vulnerabilità ed errori decisionali;
- valutare *ex ante* la fattibilità tecnica e giuridica, la competitività, la convenienza economica e la sostenibilità finanziaria, sociale e ambientale e il profilo di rischio della strategia di startup;
- accelerare il processo di costruzione della reputazione aziendale;
- costruire l'identità genetica iniziale dell'azienda, ossia i caratteri strutturali ed operativi che essa assumerà al momento della nascita.

Dopo lo startup dell'impresa, il business plan è utile per:

- creare il terreno favorevole alla "scoperta" di nuove idee imprenditoriali e all'evoluzione del modello di business e della strategia, per mantenere la sintonia con il mercato in continuo cambiamento;
- assumere le scelte correnti di gestione valutandone *ex ante* gli effetti sui risultati attesi e sul profilo di rischio: produzione interna o acquisto di beni o servizi, accettazione o rifiuto di ordini speciali, rilavorazione o sostituzione di prodotti difettosi o non conformi agli standard di qualità, variazione del prezzo di vendita ecc.;
- assegnare obiettivi, risorse, responsabilità ai centri di responsabilità e valutarne la performance;
- esercitare il controllo di gestione mediante il confronto, anche in corso di esercizio (con cadenza mensile o trimestrale), tra piani e bilanci consuntivi, tra obiettivi e risultati e, per questa via, costruire report per l'alta direzione aziendale, che li utilizza per prendere le decisioni;

- individuare le inefficienze, le diseconomie e subottimizzazioni che si possono manifestare analizzando le cause degli scostamenti tra gli obiettivi e i risultati, anche a livello di centri di responsabilità.

Molti startupper, tuttavia, preferiscono utilizzare soltanto il *Business Model Canvas* (d'ora in avanti anche BMC), che fornisce una rappresentazione grafica schematica del modello di business concepito per attuare l'idea imprenditoriale. Questo schema, tuttavia, pur svolgendo un'importante funzione nella genesi e nell'analisi dei modelli d'impresa, non può certamente sostituirsi al business plan.

Il libro è organizzato come segue.

Nel Capitolo 1, dopo un primo paragrafo nel quale si delinea l'evoluzione dell'approccio alla pianificazione avvenuto negli ultimi anni sotto la spinta dell'accresciuta turbolenza dei sistemi economici, si esaminano le molteplici funzioni del business plan nella fase di startup d'impresa e i principi di redazione del business plan proposti dalla dottrina, dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti contabili e dalla Borsa Italiana. Il focus principale del capitolo è costituito dall'esame di questioni metodologiche relative alla nascita e all'evoluzione dell'idea imprenditoriale.

Oggi non si dispone di uno standard di generale accettazione da assumere come riferimento per scrivere la parte descrittiva un business plan. Anche per colmare questa lacuna, nel Capitolo 2 si propone un modello generale degli elementi che costituiscono l'identità delle imprese per fornire agli operatori uno schema di riferimento per la redazione della parte descrittiva del business plan, che ha proprio la funzione di presentare questi elementi che definiscono ciò che l'impresa sarà al momento della nascita, la sua identità iniziale (o genetica).

Il Capitolo 3 ha per oggetto le analisi di fattibilità tecnico-ingegneristica e giuridica, di convenienza economica, di sostenibilità finanziaria, sociale e ambientale e del profilo di rischio, i cui risultati devono essere presentati nella parte descrittiva del business plan.

Il Capitolo 4 tratta l'analisi dei costi e dei tempi (durate) dei processi chiave e delle attività della catena del valore che devono essere svolte in sede di elaborazione del business plan e, quindi, prima di assumere la decisione di dare vita a un'impresa, così come anche dopo l'avvio, nel controllo di gestione e nelle scelte di convenienza economica.

Il Capitolo 5 ha per oggetto la parte quantitativa del business plan e dei budget annuali e infrannuali nei quali esso si articola, che si basano sulla tecnica della segmentazione della gestione nello "spazio", per centri di responsabilità e per processi chiave, e nel "tempo", per frazioni di esercizio. Oltre ad esaminare il contenuto informativo dei distinti budget operativi (delle vendite, degli approvvigionamenti, della produzione e delle scorte, della manodopera, delle funzioni generali, dei crediti commerciali e dei debiti commerciali, delle entrate e delle uscite, dell'IVA ecc.) si descrive il processo mediante il quale essi si consolidano nel budget globale: economico, finanziario, patrimoniale, sociale e ambientale.

Il lavoro si conclude con il Capitolo 6 dedicato alla fase successiva all'avvio nella quale si effettua il reporting, ponendo a confronto piani e programmi con i valori

consuntivi rilevati mediante la contabilità generale, per comunicare all'alta direzione informazioni utili per assumere le decisioni e mantenere in sintonia con il mercato il modello di business e l'impostazione strategica. In questo capitolo si presentano due esempi di progettazione e realizzazione del report per segmenti e si descrive, facendo ricorso a esemplificazioni, anche la tecnica di segmentazione applicata all'analisi degli scostamenti dei ricavi, dei costi variabili della materie prime, della manodopera diretta e dell'assorbimento dei costi fissi, per analizzarne le determinanti e individuare interventi correttivi.