La struttura del Business Plan

di Alessandro Scaranello

Pubblicato il 16 Novembre 2017

Per poter operare con successo negli attuali contesti competitivi, sempre più dinamici e selettivi, è necessario che le aziende migrino dai vecchi modelli gestionali di tipo istintivo, ai più moderni modelli di tipo consapevole: oggi dedichiamo spazio al fondamentale strumento del business plan che va utilizzato per programmare l'attività aziendale

Per poter operare con successo negli attuali contesti competitivi, sempre più dinamici e selettivi, è necessario che le aziende migrino dai vecchi modelli gestionali di tipo istintivo, ai più moderni modelli di tipo consapevole

I primi sono quelli delle aziende che ancora “navigano a vista”, nelle quali prevale l’improvvisazione e la rincorsa delle emergenze quotidiane, e le decisioni vengono prese solo con la “pancia”.

Oggi le aziende che vogliono ottenere un successo durevole non possono più permettersi stili gestionali propri del self made man del dopoguerra, ma devono adottare modelli che si fondano sull’efficiente ed efficace gestione di tutte le risorse: quelle organizzative, quelle umane, quelle economiche, quelle finanziarie; integrando il tutto all’interno di linee strategiche ben definite ed esplicitate.

In tali ambiti viene assegnato un posto di rilievo a sistemi di pianificazione economico-finanziaria che consentano, a chi governa l’impresa e ai suoi consulenti, di sapere sistematicamente in quale direzione

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

ci si sta muovendo, e quindi intervenire prontamente, all'occorrenza, per ri-orientare la rotta.

Il Business plan, quindi, non viene più solo visto come documento per accedere al credito ordinario, a quello agevolato o al private equity, ma come prezioso strumento per imprenditoriali, e successivamente comunicare formalmente all'esterno le strategie aziendali.

Gli ultimi mesi dell'anno sono proprio quelli più adatti per dedicarsi a questa delicata attività.

Le presenti note hanno quindi lo scopo di sintetizzare i contenuti del Piano industriale, e tratteggiarne il contenuto standard. In un prossimo articolo formuleremo consigli e suggerimenti pratici per formulare Business plan d'effetto.

Cos'è il Business Plan

Il Business Plan è un documento volto a rappresentare in ottica prospettica il progetto di sviluppo imprenditoriale, con l'intento di valutarne la fattibilità e di analizzarne le possibili ricadute sulle principali scelte aziendali e sui suoi risultati economico-finanziari.

In esso devono essere affrontati sia aspetti qualitativi che caratterizzano l'impresa e il progetto, che gli aspetti quantitativi, ovvero l'analisi della sua convenienza economica e del la sua sostenibilità finanziaria.

Pur essendo orientato al futuro, il Business Plan non può prescindere dal presente e dal passato dell'impresa, ragione per cui deve essere accompagnato dall'analisi dei bilanci e delle strategie aziendali degli ultimi anni, necessari a comprendere anche la compatibilità dei nuovi progetti con la situazione corrente.

Il più importante requisito richiesta al Business plan è la sua affidabilità, la quale si fonda sulla coerenza e sulla attendibilità delle ipotesi assunte.

Struttura di un business plan

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

Le sezioni in cui in genere si articola il business plan sono:

1. Presentazione dell'azienda e della sua storia
2. Descrizione del progetto.
3. Il mercato
4. Il prodotto/servizio
5. Il piano di marketing
6. Il piano organizzativo
7. Il piano economico-finanziario
8. Conclusioni e stress test

1. Presentazione dell'azienda e della sua storia

Tale capitolo può essere saltato qualora il documento abbia meri usi interni.

Negli altri casi, invece, è importante evidenziare l'esperienza accumulata dall'azienda, dalle sue risorse umane, e in particolare da chi la governa: soci e amministratori.

2. Descrizione del progetto.

Il progetto va illustrato in maniera chiara ed esauriente. Per dare maggiore concretezza è bene fornire preventivi, layout, planimetrie, ecc...

3. Il mercato

Analisi delle imprese che operano nel mercato e dei potenziali clienti.

Segmentazione

È opportuno suddividere i potenziali clienti in categorie omogenee (segmenti) per comportamento d'acquisto e di consumo. L'analisi deve essere correlata a dati significativi del mercato oggetto d'indagine.

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

Trend evolutivi e possibili shock esterni

Analisi dei possibili cambiamenti del mercato nel breve e nel lungo periodo.

Struttura competitiva del segmento

Analisi dei competitors, dei punti di forza e debolezza dei vari attori, e delle possibili barriere all'entrata.

4. Il prodotto/servizio

Descrizione della natura del prodotto/servizio offerto dall'impresa.

5. Il piano di marketing

In esso è necessario spiegare come si intende raggiungere il target di clienti e gli obiettivi di vendita. Com'è noto, il marketing fa leva sulle variabili del prezzo, della promozione e della distribuzione.

6. Il piano organizzativo

Risorse umane

Vanno descritte le risorse umane, interne ed esterne a disposizione dell'impresa, e la loro organizzazione. Potrebbe essere utile anche un semplice organigramma.

Aspetti tecnologi

Descrizione della tecnologia utilizzata per la produzione del prodotto/servizio, e di eventuali brevetti.

Gli approvvigionamenti e la gestione delle scorte

Descrizione dei flussi logistici delle materie prime, dei semilavorati necessari alla produzione e dei prodotti finiti.

Impatto ambientale

Evidenziazione di eventuali problemi ambientali connessi alla realizzazione del prodotto/servizio e modalità di soluzione.

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

7. Il piano economico-finanziario

Rappresenta la parte “quantitativa” per eccellenza dell’intero documento.

Consiste in una serie di proiezioni economico-finanziarie credibili ed organiche che rispecchino i risultati che l’impresa programma di conseguire.

Stima dei ricavi

Previsione dei ricavi totali sulla base delle strategie aziendali.

Stima dei costi

Previsione dei costi totali da sostenere, suddivisi nelle varie categorie di spesa (generali e amministrativi, di produzione e di vendita).

Stima degli investimenti

Previsione degli investimenti da sostenere.

Piano finanziario

E’ forse il documento più nevralgico, quello da cui emerge, o meno, la sostenibilità finanziaria, ovvero la compatibilità tra i fabbisogni finanziari, le fonti finanziarie previste, e la capacità dell’azienda di rimborsare gli impegni che sta per assumere.

In Piano, quindi, deve includere la previsione del fabbisogno finanziario e delle modalità di finanziamento (capitale proprio, capitale di rischio). E’ preferibile esporlo anche sotto forma di stima dei flussi di cassa.

Le previsioni è bene che siano complete del dettaglio mensile almeno per il primo anno.

Bilancio previsionale

L’orizzonte temporale considerato è in genere di 3 o 5 anni, a seconda del progetto in argomento.

E’ preferibile che sia composto sia dal conto economico che dallo stato patrimoniale.

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

Conclusioni e stress test

I risultati ottenuti verranno infine sintetizzati in un capitolo conclusivo.

Per aumentare l'affidabilità del Business plan è bene procedere con degli stress test, ovvero simulare scenari prudenziali peggiorando alcune variabili significative: fatturato, marginalità, dilazioni di incasso e pagamento, ecc.

In questa maniera si potrà valutare, attraverso l'analisi di sensitività, quali sarebbero gli effetti sui risultati economici e sui fabbisogni finanziari attesi. I risultati dello stress test potranno infine essere confrontati con i margini di sicurezza della ipotesi base.

16 novembre 2017
Alessandro Scaranello

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D