

«BUSINESS PLAN» E SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

■ di Matteo Mancaruso e Fabrizio Bencini

Ciclo di
pianificazione

In un ambiente sempre più incerto e mutevole riesce a sopravvivere e ad emergere l'impresa che sa guardare avanti, che sa prevedere cosa avverrà domani e come intende affrontare il cambiamento. È possibile definire l'attività di previsione, come un processo complesso attraverso il quale il management di un'impresa stabilisce gli obiettivi delle strategie future, a cui segue l'individuazione delle azioni da intraprendere e delle risorse necessarie per realizzarli. Tale attività di previsione si basa su un **ciclo di pianificazione e controllo** integrato che si sviluppa nel modo seguente: da un **piano strategico** di medio lungo termine, che espone la posizione competitiva dell'impresa nei mercati di riferimento, quali obiettivi vuole raggiungere e con quali strategie, si passa ad un **piano operativo** di breve termine (un anno solitamente, il budget), che consiste nel programmare in dettaglio le attività da realizzare, trasformando le strategie generali

in azioni puntuali e infine si hanno gli strumenti di controllo della gestione e delle performance per monitorare l'andamento.

Il **business plan** è lo **strumento** da predisporre per innestare questo processo di pianificazione.

In sintesi

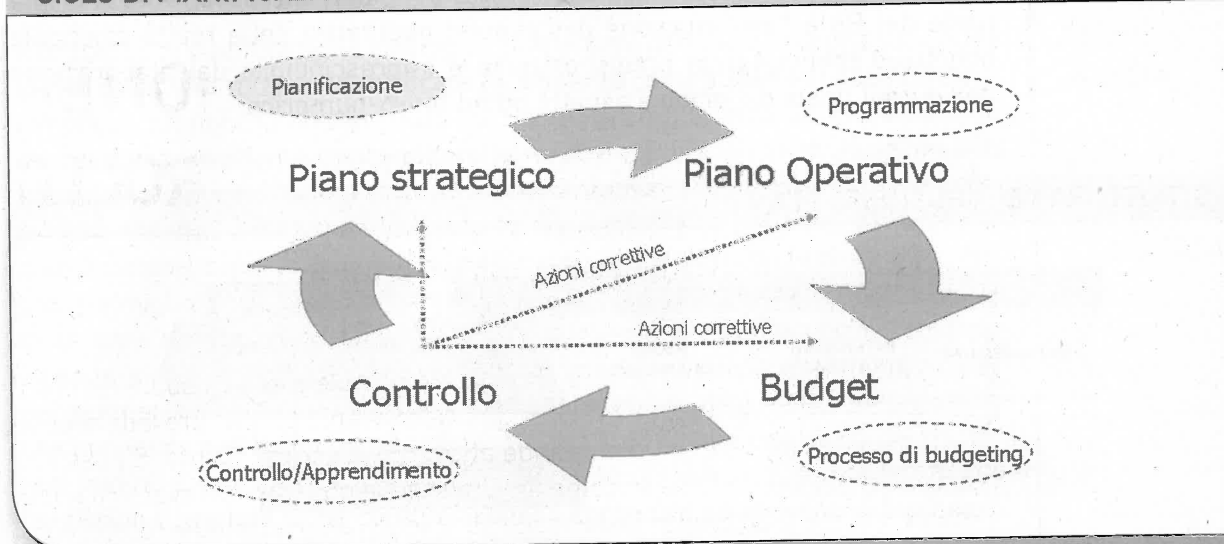
■ Nell'attuale contesto ambientale di elevata incertezza, le imprese possono utilizzare uno strumento per attuare un'attività di pianificazione degli obiettivi strategici, di programmazione delle azioni da svolgere per realizzarli e di fattibilità economico-finanziaria degli stessi (attraverso la redazione di un conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario previsionale). Questo strumento è il **business plan**.

DEFINIZIONE DEL «BUSINESS PLAN»

Funzionalità

Il **business plan** (in seguito anche piano industriale o Bp, o piano d'impresa) pone le basi per una corretta programmazione ed è il punto di riferimento per l'implementazione degli strumenti di controllo. Traduce la pianificazione a lungo termine in linee guida, in piani operativi ed in impatti numerici. Duplice è la sua **funzionalità**: è il mezzo che permette all'imprenditore di interrogarsi

CICLO DI PIANIFICAZIONE



ex ante sulla propria realtà aziendale e sul contesto ambientale in cui va ad operare, ed è il fine della previsione, in quanto consente ex post di verificarne gli scostamenti rispetto alla realtà, consentendo all'imprenditore di intraprendere tempestivamente eventuali azioni correttive.

SUDDIVISIONE DEL DOCUMENTO

Il **business plan** è un documento complesso ed articolato, alla cui predisposizione contribuiscono tutte le aree aziendali, in quanto va a toccare ogni aspetto della vita dell'impresa. Tipicamente si suddivide in **tre sezioni principali**:

- 1) il **piano strategico**, che raccoglie le analisi sulla storia aziendale comprensiva del suo recente *background* fatto di scelte strategiche che si sono condotte fino ad oggi. Inoltre si compone di una parte di *intenzioni strategiche* dove si spiega la strategia aziendale prospettica, declinata in obiettivi, che ci si propone di raggiungere in futuro;
- 2) il **piano operativo**, contenente al suo interno la stesura di programmi operativi di azione per realizzare le intenzioni strategiche, con specifica evidenziazione delle *ipotesi numeriche* di input a supporto dello sviluppo dell'elaborazione economico-finanziaria;
- 3) lo sviluppo della **proiezione numerica** economico-finanziaria, fondamentale per avere una visione d'insieme del progetto rappresentato, che si sostanzia nella redazione del conto economico previsionale, dello stato patrimoniale previsionale e del rendiconto finanziario.

Allargando la visuale di riferimento, il primo elemento che si incontra nella costruzione del piano è il **project memorandum** che comprende le prime due

Struttura

Piano
strategico

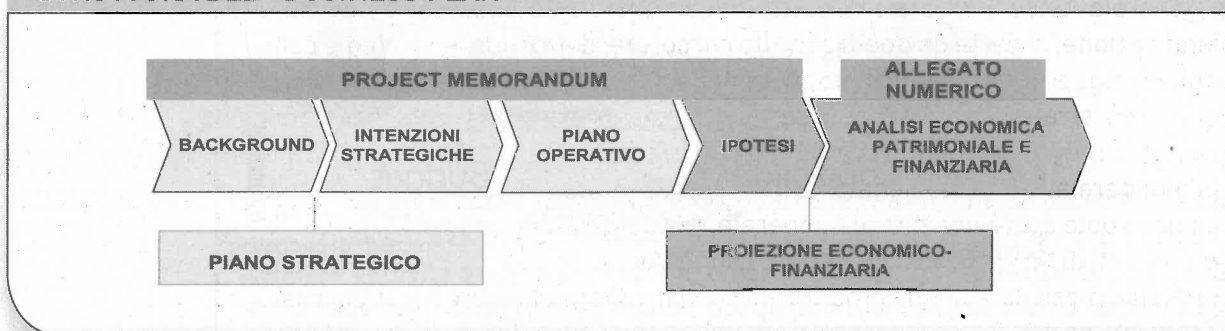
Piano operativo

Proiezione
numericaProject
memorandum

■ Pianificazione finanziaria aziendale

sezioni sopra elencate, ovvero la strategia e il piano operativo. Questa prima parte del Bp è l'esplicitazione dell'aspetto qualitativo della realtà aziendale oggetto d'analisi, la cui predisposizione è imprescindibile dall'elaborazione dell'output finale del piano, l'aspetto quantitativo-numeric.

STRUTTURA DEL «BUSINESS PLAN»



FINALITÀ DEL PIANO

Finalità
generale

Il *business plan* può rispondere a molteplici finalità di costruzione che variano a seconda dello **stadio** del **ciclo di vita** dell'**impresa**, delle **dimensioni aziendali**, delle regole di *corporate governance*, dell'esigenza di ricorrere a capitali di terzi nonché, più in generale, delle scelte imprenditoriali intraprese.

La **finalità** generale del piano è di definire la **strategia** che l'**azienda** intende adottare per il raggiungimento degli **obiettivi** prefissati, accompagnandola con l'evidenziazione numerica, in termini economico-patrimoniali e finanziari, degli effetti derivanti da tali strategie.

Pianificazione
interna
ed esterna

A seconda degli interlocutori destinatari del documento, il piano d'impresa può fondarsi su finalità interne o esterne: quale strumento di **pianificazione interna** è utilizzato per analizzare, pianificare e programmare *ex ante* le scelte strategiche aziendali e focalizzarsi sulle aree critiche di successo individuabili *ex post* attraverso l'analisi degli scostamenti; quale **strumento esterno** il piano industriale permette di misurare la redditività e la fattibilità finanziaria di progetti o strategie aziendali, al fine di ottenere finanziamenti.

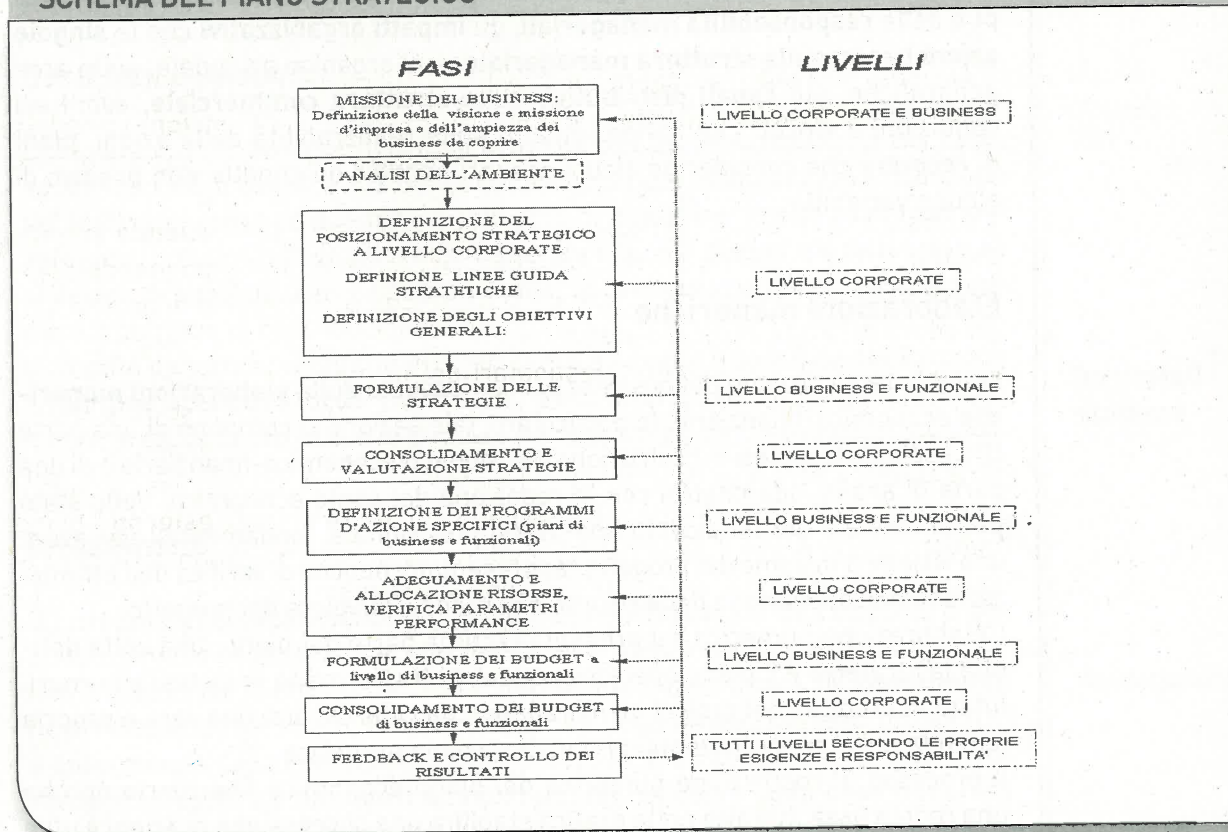
La prima sezione del *business plan* è quella che contiene gli approfondimenti relativi alla pianificazione **strategica** ed operativa.

Piano strategico

Il processo di pianificazione strategica può essere definito come una sequenza logica di attività volte ad **identificare** le **modalità competitive** più adeguate per l'impresa, affinché la stessa possa realizzare la propria **mission**, che è l'anima da cui parte un'attività imprenditoriale, ovvero quali sono le motivazioni alla base dell'attività d'impresa. Il livello di complessità delle imprese è differente. In generale nell'analizzare i concetti fondamentali alla base del processo di pianificazione, si parte da quelli a livello corporate, definendo le strategie competitive migliori guardando all'impresa nel suo complesso ovvero nell'insieme delle aree strategiche d'affari (Asa) (sottoinsiemi di settore che raccolgono aziende simili in termini di combinazione prodotto/mercato/tecnologia), per poi giungere a livello funzionale, come rappresentato nello schema seguente, che non vuole avere una portata generale, ma solo fornire una guida dei contenuti minimi di tale processo di pianificazione. Alcuni concetti, quali ad esempio la **mission** d'azienda, sono comuni al livello corporate ed al livello di **business**. Essenziale prima di sviluppare le base dei programmi futuri è descrivere la storia dell'impresa, il suo **background**, soffermandosi sui principali avvenimenti

«Mission»
aziendale

SCHEMA DEL PIANO STRATEGICO



■ Pianificazione finanziaria aziendale

del passato e sulle iniziative che hanno avuto maggiore successo o insuccesso e definendo accuratamente la mission dell'azienda. A partire dalla descrizione storica sarà fondamentale giungere alla delineaazione degli obiettivi strategici di fondo, ovvero alla seconda parte del piano strategico, le **intenzioni strategiche**, che andranno adattate a seconda che siano riferite al gruppo o a più Asa. Nelle intenzioni strategiche dovranno essere identificate: 1) le leve gestionali (*key value drivers* - Kvd) all'interno dell'azienda per comprendere le intenzioni strategiche presentate nel piano e 2) gli indicatori operativi di performance (*key performance indicators* - Kpi), che misurano l'effetto delle azioni discendenti dalle intenzioni strategiche, al fine di cogliere l'evoluzione e lo scostamento rispetto alle attese.

Piano operativo

Contenuti del piano operativo

La seconda sezione del *project memorandum*, definita **Piano operativo**, ha l'obiettivo di esplicitare e declinare, per ciascun **obiettivo strategico emerso** nella sezione precedente, un piano operativo che traduca le intenzioni in attività. Il **piano operativo deve** almeno **contenere**: gli **obiettivi da realizzare**, la **descrizione** delle **azioni a supporto** della **strategia**, l'**esplicitazione** dei **tempi** e delle **responsabilità manageriali**, gli **impatti organizzativi** che le **single azioni** hanno sulla **struttura manageriale**, sull'organico aziendale, sulle aree geografiche, sui **canali distributivi**, sulla **struttura commerciale**, eventuali condizioni e **vincoli** che hanno impatto sulla realizzabilità delle azioni, **piani di recovery** che considerino alcuni scenari negativi o l'impatto non positivo di alcune variabili.

Elaborazioni numeriche

Elaborazioni numeriche

Infine la terza sezione del *business plan* si focalizza sulle **elaborazioni numeriche** economico-finanziarie. In particolare, tale sezione si compone di una parte che esplicita le ipotesi di costruzione del modello economico-finanziario e di una parte di analisi quantitativa con la redazione del conto economico, dello stato patrimoniale e del rendiconto finanziario previsionale, fondamentali per avere una visione d'insieme del progetto rappresentato, nonché di verifica dell'ottimizzazione nell'allocazione delle risorse e di redditività/valore del progetto.

L'elaborazione numerica rappresenta l'ultima parte del piano: una volta definita la strategia e il piano operativo, questi si trasformano in ipotesi e numeri. Infatti «l'eredità» del *project memorandum*, da considerarsi una vera e propria legenda dei numeri contenuti nell'elaborazione numerica.

Il processo di costruzione numerica del piano economico finanziario non ha una regola fissa, tuttavia nella pratica stabilire una successione di azioni è utile

per la stesura del documento.

Il punto di partenza è la stesura del conto economico previsionale seguito dallo stato patrimoniale, sulla base delle assunzioni di investimento (in capitale circolante e immobilizzazioni) e delle relative fonti di copertura (finanziamenti a medio-lungo termine e/o patrimonio netto). Infine si procederà alla costruzione del rendiconto finanziario.

Processo di costruzione numerica del piano economico finanziario

Il processo di costruzione del *business plan* si articola in una serie di passi da seguire che consistono nella determinazione delle voci descritte in seguito.

Ricavi

Fondamentale è capire il *driver* che consenta di calcolare i ricavi futuri, in modo da scegliere la suddivisione più significativa e quindi capire lo sviluppo atteso del fatturato. Quest'ultimo può essere ripartito per canale di vendita, categorie di prodotto, clienti o area geografica.

Costi fissi e variabili

Completato il modello dei ricavi, si procede con la determinazione dei costi, suddividendoli tra costi variabili (la cui evoluzione è in linea con l'espansione del fatturato, come ad esempio il consumo di materie prime) e costi fissi (ovvero quelli relativi alla struttura dell'azienda e quindi slegati dal fatturato), se si decide di adottare, come spesso accade, la configurazione del conto economico a margine di contribuzione.

Una volta definite le categorie di costo sopra elencate, è possibile determinare il **margine operativo lordo**, ma restano ancora da determinare gli ammortamenti, la parte finanziaria e le imposte per chiudere i conti economici prospettici.

Investimenti

Gli investimenti rappresentano l'attivo fisso patrimoniale dell'azienda e per questo devono essere valutati con molta accuratezza.

Per il calcolo degli ammortamenti è necessario determinare gli **investimenti futuri** dell'azienda. Infatti, la quantificazione degli **ammortamenti** prospettici è determinata dalla continuazione del processo di ammortamento degli investimenti in essere e dai **nuovi ammortamenti** (calcolati sulla base della vita utile), legati agli investimenti che il *management* intende effettuare nel periodo

Conto
economico
previsionale

Costruzione
del «Business
plan»

Calcolo
dei ricavi

Mol

Ammortamenti

■ Pianificazione finanziaria aziendale

Reddito
operativo

di pianificazione esplicita.

Con la determinazione degli ammortamenti è possibile calcolare il **reddito operativo** e in contropartita inserire i primi valori attivi nello stato patrimoniale, definendo lo sviluppo delle immobilizzazioni nel periodo di piano.

Ovviamente questo è possibile attraverso il calcolo su base annua del fondo ammortamento che consente di determinare il valore netto da inserire nel prospetto di stato patrimoniale.

In questa maniera risulta compilato il conto economico prospettico fino al reddito operativo, rimangono da inserire la parte finanziaria e le imposte.

Allo stesso tempo sono state determinate alcune poste patrimoniali prospettiche, definendo lo sviluppo delle immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie per il periodo di piano.

Capitale circolante netto

Poste
patrimoniali

Il passo successivo consiste nella definizione del capitale circolante netto e poi nell'individuazione dei finanziamenti e degli oneri finanziari che andranno a conto economico e delle imposte di esercizio.

Le voci dell'attivo che comportano assorbimento (o rilascio) di cassa ovvero le **poste patrimoniali** legate al capitale circolante netto sono: i **crediti verso clienti** sono calcolati prendendo a riferimento il fatturato atteso e le dilazioni ipotizzate, i **debiti verso fornitori** sono calcolati attraverso la considerazione delle dilazioni sugli acquisti di materie prime e servizi, **le rimanenze di magazzino** (in cui le **rimanenze iniziali** sono pari alle rimanenze finali dell'esercizio precedente e le **rimanenze finali** si individuano a partire dagli acquisti e dalle vendite prospettiche).

Saldo Iva

Bisogna non dimenticare di inserire nel calcolo del capitale circolante netto il **saldo Iva**. Questo viene calcolato tramite differenza tra Iva a debito, ossia sulle vendite, e Iva a credito, sugli acquisti.

Tfr

Infine lo sviluppo del **fondo Tfr** deve essere correlato alle assunzioni economiche relative ai costi del personale.

Finanziamenti di medio-lungo termine

Finanziamenti

Una volta individuato il fabbisogno derivante dalla gestione operativa (pari al capitale investito netto, ovvero alla somma degli investimenti strutturali netti e degli investimenti in capitale circolante), si procede alla determinazione della struttura finanziaria.

Primo passo è rappresentato dalla parte relativa ai **finanziamenti a M/L** attraverso la voce patrimoniale relativa ai **debiti a medio-lungo termine per finanziamenti e mutui passivi**. A partire dalla consistenza di tale voce, sulla base delle caratteristiche tecniche dei finanziamenti contratti, saranno determinati gli **oneri finanziari su finanziamenti di lungo periodo** da inserire nel conto

economico.

Per ogni tipo di finanziamento intrapreso si costruisce una tabella riassuntiva di tutte le variabili significative: tasso di interesse, tipologia di rata, numero di rate, durata del finanziamento, quota capitale, quota interessi e debito residuo. Per ogni anno del piano la quota capitale andrà a riduzione del debito residuo mentre la quota interessi andrà a conto economico come onere finanziario.

Imposte

Le **imposte** e la relativa contropartita patrimoniale dei debiti tributari sono determinate sulla base delle vigenti **aliquote Ires e Irap**.

Fino a questo momento sono state calcolate tutte le poste del conto economico ad eccezione degli oneri finanziari a breve che saranno calcolati, e poi inseriti, tramite la costruzione del rendiconto finanziario. Quindi è possibile definire l'utile netto risultante dalle assunzioni fin qui fatte e inserirlo nello stato patrimoniale o meglio nel **patrimonio netto**, che si modifica ogni anno per effetto del risultato d'esercizio e delle ricapitalizzazioni, rivalutazioni e distribuzioni di dividendi.

RENDICONTO FINANZIARIO E CHIUSURA DEL PIANO

Attraverso la procedura sopra descritta si completa la costruzione dello stato patrimoniale prospettico. Non si raggiungerà tuttavia la quadratura tra il valore dell'attivo e del passivo, dal momento che è ancora assente la posizione verso **banche a breve**.

L'ultimo passaggio è a questo punto la costruzione del **rendiconto finanziario** che fornirà l'ammontare della posizione finanziaria netta di breve, che rappresenta l'ultimo valore da inserire nello stato patrimoniale come cassa nel caso di risultato positivo, o come **debito verso banche a breve**, nel caso di risultato negativo. Inoltre tramite la posizione finanziaria netta media dell'esercizio è possibile determinare i **proventi o gli oneri finanziari** legati all'indebitamento a breve. Questi rappresentano la voce mancante del conto economico fin qui costruito.

ANALISI DEI RISULTATI

Per una corretta comprensione del *business plan*, dopo aver costruito lo scenario di base, fondato sulle attuali condizioni di mercato, è necessario analizzare gli scostamenti dall'ipotesi base, attraverso due tecniche, che possono essere svolte indipendentemente l'una dall'altra: l'**analisi di scenario** e l'**analisi di sensitività**.

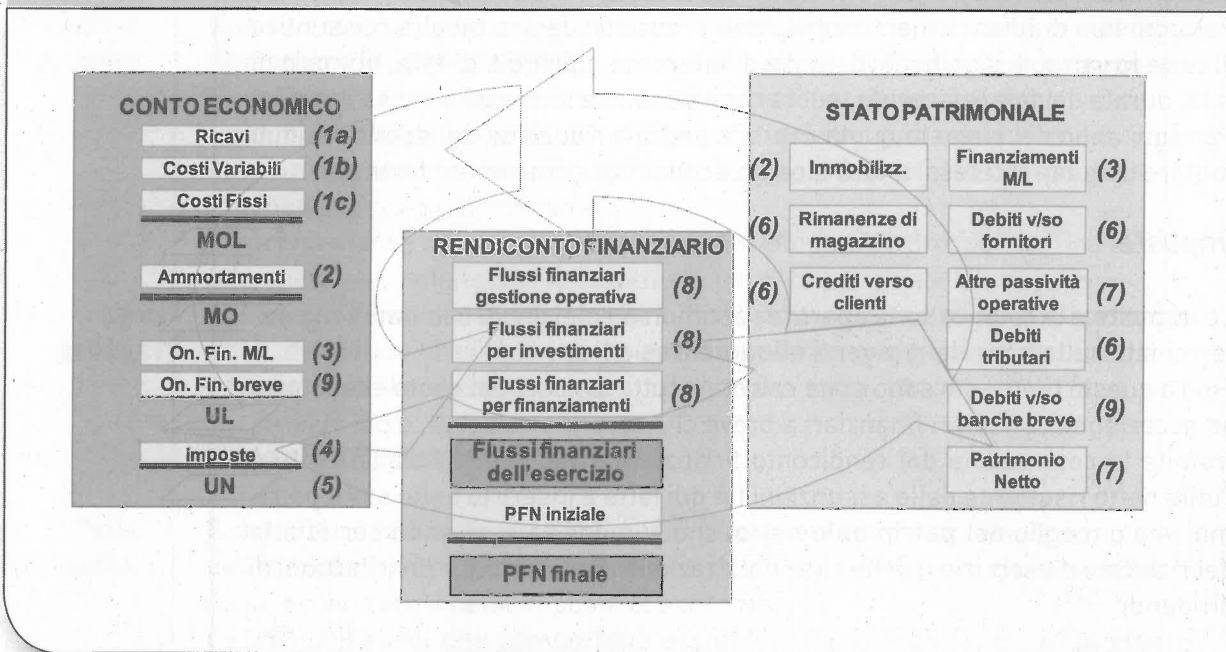
Calcolo
Ires ed Irap

Rendiconto
finanziario

Scostamenti

■ Pianificazione finanziaria aziendale

COSTRUZIONE DEL PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO



Analisi di scenario

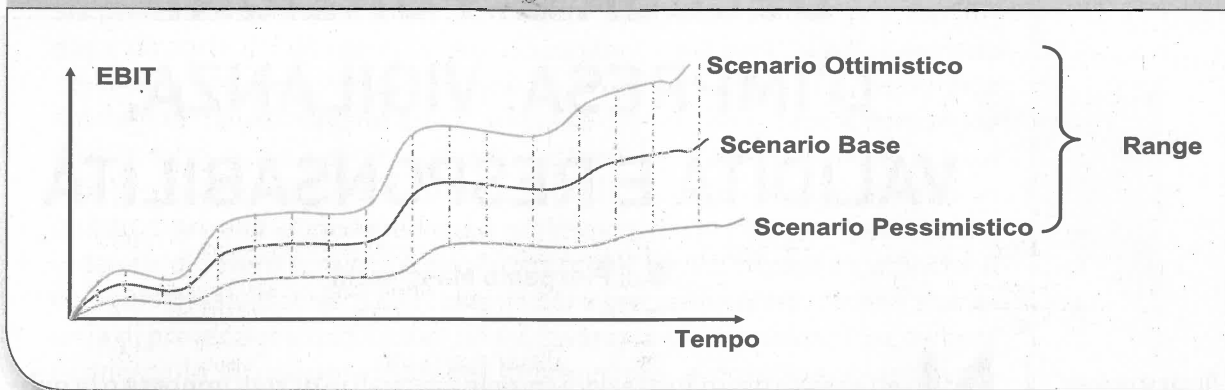
Con l'**analisi di scenario** si modifica il contesto di azione e si crea un nuovo piano sotto delle ipotesi strategiche ed operative diverse. Si costruiscono degli scenari ipotetici generalmente definiti ottimistico e pessimistico, in cui cioè i valori finali degli indicatori sintetici ottengono risultati che variano da esiti molto positivi a esiti molto problematici. La costruzione dello scenario ottimistico e dello scenario pessimistico permette di delimitare un *range* di affidabilità del business all'interno del mercato di riferimento (nel grafico a fianco è l'area tatteggiata).

Non è detto che ci sia un'equidistanza fra scenario migliorativo e peggiorativo rispetto allo scenario base essendo a tutti gli effetti due piani nuovi ed indipendenti.

Analisi di sensitività

L'**analisi di sensitività** valuta l'impatto dei cambiamenti di una variabile base sui riflessi economico patrimoniali e finanziari, senza modificare le altre variabili del piano. In questo caso non si tratta di creare un nuovo piano ma di agire solo sulla terza parte relativa all'elaborazione numerica ed in modo meccanicistico. Tra le variabili utilizzate ci sono: la quantità prodotta per la variazione dei ricavi, l'incidenza dei costi variabili, i costi di struttura, i giorni di dilazione crediti, debiti e rotazione del magazzino, per quanto riguarda il circolante, il livello degli investimenti per la parte patrimoniale, il livello di finanziamento oneroso per la parte finanziaria. Si parla di analisi di sensitività semplice quando si varia una unica variabile, composta quando si cerca una equivalenza empirica fra due variabili.

RAPPRESENTAZIONE DI ANALISI DI SCENARIO



CONCLUSIONI

Il *business plan*, qualsiasi sia la finalità per la quale è predisposto, si deve ispirare a **tre principi**: *affidabilità/attendibilità, coerenza e sostenibilità*.

Per generare informazioni utili è infatti necessario che i dati siano **affidabili** ovvero che i risultati attesi siano compatibili con le dinamiche competitive analizzate nel piano strategico, confrontabili con i risultati storici dell'azienda e fondati su evidenze quanto più possibile misurabili.

È fondamentale che il piano strategico, il piano operativo e i risultati economico-finanziari siano **coerenti** l'un l'altro.

La **sostenibilità** di un piano di *business* riguarda la relazione tra la realizzazione della strategia ed il conseguimento dei risultati alla luce della quantità, qualità e accessibilità delle risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Principi

Affidabilità
dei dati

Coerenza

Sostenibilità
del piano