

I vantaggi di sviluppare un business plan in condizioni di incertezza

Fabrizio Bencini
e Vincenzo Ferragina

Il contesto attuale

Dopo la turbolenta reazione dei mercati all'insediamento del nuovo Governo, e in particolare alla nota di aggiornamento del Def, si apre uno scenario di forte scetticismo sulla tenuta del sistema economico/finanziario italiano e, più in generale, di quello europeo.

A complicare ulteriormente lo scenario attuale sono state le stime al ribasso sulle previsioni di crescita a livello globale da parte del Fondo monetario Internazionale, complici anche alcune criticità che hanno coinvolto diverse economie emergenti, come Argentina e Turchia, oltre che alla già nota Brexit. All'interno di questo quadro, per l'Italia l'Istat ha espresso una attesa di solo mantenimento del Pil rispetto al trimestre precedente, dopo oltre tre anni e mezzo di sviluppo, anche se meno sostenuto rispetto agli altri Paesi europei.

Prendendo in considerazione il mercato obbligazionario italiano, i rendimenti dei Btp sono fortemente aumentati. In particolare, il differenziale Btp/Bund si attesta stabilmente sopra quota 300 punti base, tenendo sotto scacco il sistema bancario, il cui crollo della capitalizzazione di mercato è compatibile con livelli da maxi-spread, segno evidente che la perdita di valore è solo in parte legata all'aumento dell'attuale livello di differenziale, ma è anche dovuta agli effetti a catena che esso potrebbe generare, qualora non si verifichi una rapida inversione di tendenza.

Si vuole fare riferimento al "circolo vizioso" che un aumento dello spread causa all'interno del sistema banca-impresa. In particolare, se sale lo spread sui titoli di Stato, gli investitori considereranno più rischioso il Paese e quindi si attenderanno dei rendimenti maggiori rispetto ad investimenti giudicati meno rischiosi. Questo implica che il Paese sia co-

In un contesto di incertezza e rischiosità degli investimenti, come quello che stiamo vivendo negli ultimi mesi, si rende necessaria una riflessione sull'importanza dell'implementazione di un sistema di pianificazione strategica e finanziaria.

Per pianificazione strategica si intende il processo attraverso il quale l'azienda definisce i suoi obiettivi di medio e lungo termine, la sua direzione. Per "pianificazione finanziaria" si intende l'esposizione degli effetti finanziari delle scelte strategiche e operative prima esposte.

I vantaggi che si ottengono dalla redazione di un sistema di pianificazione strategica sono molteplici durante ogni fase di vita di un'impresa.

stretto a pagare interessi sul debito più elevati rispetto al benchmark di riferimento (in questo caso la Germania).

In prima istanza, il fenomeno sembrerebbe circoscritto al solo Stato, ma in realtà esiste un meccanismo di trasmissione ben definito, e a soffrirne di più sono le imprese e i cittadini.

I Titoli di Stato detenuti negli attività delle banche si svalutano, e il periodo di imminente chiusura di bilancio costituisce un aggravante del fenomeno. Tali svalutazioni si riflettono su minori consistenze attive e su riduzioni del patrimonio netto, con una immediata conseguenza sulla possibilità di concedere affidamenti alle imprese e cittadini stante il limitato spazio a quel punto disponibile in termini di disponibilità di patrimonio libero. Peraltro, lato costo, il "caro" spread implica un onere maggiore che le banche devono sostenere per reperire finanziamenti sui mercati. Con provviste più onerose, le banche si trovano costrette a ridurre i prestiti o a farli pagare di più con effetti che solo parzialmente recuperano l'effetto sul costo, e quindi a contrarre gli utili, le cui stime infatti sono in costante calo.

I minori affidamenti accentuano il ciclo recessivo che potrebbe essere innescato. Ecco l'effetto domino che porta a dire che l'incremento dello spread lo pagano direttamente cittadini e imprese!

Nel corso del 2011, quando il fenomeno dello

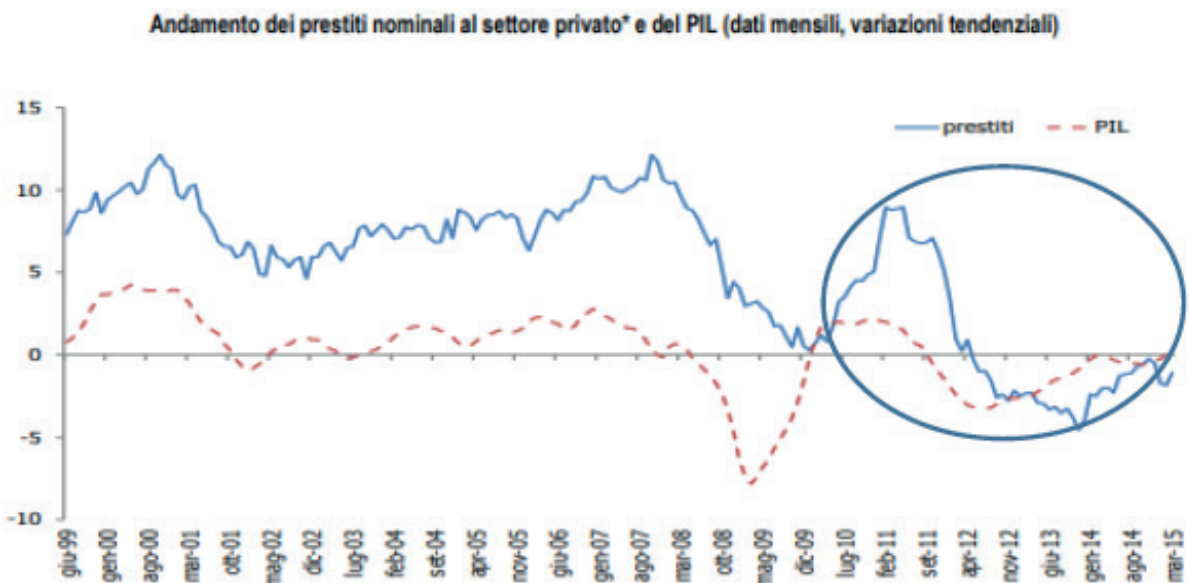
spread fu attuale e molto accentuato, venne stimato un maggior costo del debito per le imprese di circa 15 miliardi di euro. Questo ha inevitabilmente provocato una contrazione degli utili e una paralisi degli investimenti. L'impossibilità di finanziarsi a condizioni vantaggiose, costringe l'imprenditore a non fare investimenti, a non migliorare la sua realtà in ter-

mini di produttività, risorse umane, tecnologie, etc: è come obbligarlo ad osservare il flusso che nel frattempo travolge il mercato e, inevitabilmente, la sua impresa. Le aspettative sul futuro iniziano ad apparire più incerte, così l'attitudine ad investire diminuisce a vantaggio di Paesi e realtà concorrenti (grafici 1 e 2).

GRAFICO 1. ANDAMENTO DELLO SPREAD BTP-BUND (ELABORAZIONE SU DATI BLOOMBERG)



GRAFICO 2. ANDAMENTO PRESTITI E PIL (ELABORAZIONE SU DATI BANCA D'ITALIA)



Come si può facilmente notare dai grafici sopra riportati, a valle dell'innalzamento dello spread negli anni 2011/2012, si è assistito ad una contrazione decisa degli affidamenti bancari che hanno amplificato il momento recessivo innescato.

La pianificazione strategica

In un contesto di incertezza e rischiosità degli investimenti come quello che stiamo vivendo negli ultimi mesi, si rende necessaria una riflessione sull'importanza dell'implementazione di un **sistema di pianificazione strategica e finanziaria**.

Per pianificazione strategica si intende il processo attraverso il quale l'azienda definisce i suoi obiettivi di medio e lungo termine, la sua direzione. Per "pianificazione finanziaria" si intende l'esposizione degli effetti finanziari delle scelte strategiche e operative prima espresse.

I vantaggi che si ottengono dalla redazione di un sistema di pianificazione strategica sono molteplici durante ogni fase di vita di una impresa.

Sicuramente in fase di start-up, il vantaggio di avere un documento che delinea le caratteristiche dell'impresa, dalle strategie alla descrizione dei prodotti, del mercato di riferimento, dell'analisi della sostenibilità economico/finanziaria, dei competitors etc., permettono ai potenziali finanziatori, a titolo di capitale o di debito, di avere un quadro chiaro circa la bontà del progetto proposto e aumentano quindi la possibilità di **trovare partner** finanziari.

Ma anche una impresa ormai affermata e in fase di sviluppo necessita continuamente di innovarsi, a costo altrimenti di essere raggiunta e superata da concorrenti esteri agguerriti che, lato costo, hanno vantaggi spesso legati ad un mercato del lavoro e delle materie prime più

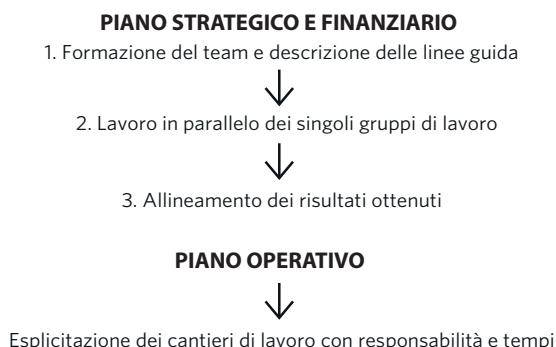
competitivo all'estero. Così pianificare il proprio sviluppo consente costantemente di dare risposta alla seguente domanda: "per quale motivo i nostri clienti devono continuare a scegliere noi e quelli che ancora non lo sono abbandonare i nostri concorrenti che attualmente li seguono?". Questa attività consente di rappresentare all'esterno questa visione così da poter individuare partner coerenti con le aspettative espresse nel piano e finanziatori capaci di leggere il rischio di credito in esso contenuto.

Al di là delle finalità esterne, il vantaggio più importante si sostanzia nel fornire **una visione integrata della propria azienda o del proprio progetto imprenditoriale**. In un unico documento, infatti, devono essere sintetizzate tutte le informazioni fondamentali di un'impresa o un progetto imprenditoriale. Se correttamente concepito, il Business Plan diventa un documento fondamentale per valutare e gestire un'impresa, in quanto costringe a pensare in modo sistematico e a fornire una sintesi completa degli obiettivi fissati, delle azioni da implementare, degli aspetti economici e finanziari da considerare nonché delle risorse da stanziare. Obbliga cioè alla chiarezza e alla coerenza.

In questo senso ad esempio diventa importante, in contesti di incertezza agire con **metodo e coinvolgimento delle persone** chiave della società, fino dall'avvio del processo di pianificazione. Così l'articolazione del lavoro in fasi successive, le riunioni di aggiornamento, l'allineamento delle risorse costituiscono come non mai una condizione per non limitarsi a descrivere una visione unilaterale e verticistica dello sviluppo o peggio ancora una esercitazione vuota di excel.

Per trasformare il piano in uno strumento di organizzazione e di orientamento occorrerà così seguire almeno le fasi sotto riportate (tabella 1).

TABELLA 1. GLI STEP DELLA PIANIFICAZIONE



Risulta chiaro che questo processo che prima ancora di essere strategico e finanziario è **organizzativo**, non ha alcuna possibilità di successo senza il coinvolgimento diretto, interessato e consapevole del vertice aziendale!

Maggiore è il livello di volatilità, maggiore è l'esigenza di individuare le **variabili chiave** da esplicitare nel piano così da poter rappresentare in modo chiaro e diretto quali siano i driver principali della "incertezza" e quali gli effetti di ipotesi nella definizione degli stessi.

Così se il contesto di attività, ad esempio anche a seguito della turbolenza sopra espressa, pone l'azienda in una dinamica di forte pressione sui prezzi delle materie prime o di tasso di interesse, anche negli schemi principali di esposizione (conto economico gestionale) merita rendere esplicita la variabile posta alla base dell'assunzione. Quella variabile diventa un obiettivo industriale da conseguire, chiaro, non annacquato perché è da questo più che ogni altro che dipende il raggiungimento delle aspettative di sviluppo.

In un piano non tutti gli obiettivi sono uguali e sapere discernere, **trovare delle priorità**, significa avere la capacità di costruire un modello semplificando e sintetizzando la realtà complessa di un'impresa. Significa concentrare gli sforzi e l'attenzione, in altre parole avere azioni convergenti e condivise. In un contesto di incertezza e turbolenza, visto che il futuro non solo non è assicurato, ma non è certamente rappresentato dall'andamento passato, questa attività appena descritta diventa basilare.

Saper capire come i risultati cambino al variare dei fattori chiave significa dominare il proprio business.

L'ipotesi di scenari diversi: pianificazione a breve e a lungo termine

La dinamicità e elasticità del piano, in una fase di incertezza, si realizza infine nella possibilità di **ipotizzare diversi scenari**, a seconda del cambiamento delle variabili determinanti sopra rappresentate. È noto come la tempestività nella reazione a situazioni negative sia un fattore che giochi nettamente a favore dell'impresa. È pertanto utile ipotizzare in partenza, non solo azioni di sviluppo da implementare, ma anche misure per rispondere ad eventi contrari. Essere consapevoli delle risorse e del potenziale disponibile, e essersi prefigurati più scenari, facilita la reazione all'imprevisto e la gestione dell'incertezza. In

questo modo non si penserà alla soluzione nel momento del bisogno ma si attuerà quanto definito in una fase di maggiore lucidità, con riflessi immediati sul tempismo e sulla efficacia.

Se la stessa variabile chiave non fosse "assicurata", il piano assumerebbe immediatamente la funzione di strumento di misurazione di scostamenti attesi e di punti di rottura. Fino a che punto infatti una azienda si potrà "permettere" di reggere livelli di prezzo/tasso diversi da quelli ipotizzati? Da quando fare scattare un "piano B"?

Molte volte si sente infatti parlare della necessità di avere un piano B; è ancora più importante fissare le condizioni oggettive superate le quali questo scatti!

Molte imprese e imprenditori, abituati a lavorare in contesti di continuità, operano nel solco del vecchio piano, del vecchio approccio "sperando" che la variabile critica rientri nei parametri che la loro esperienza passata gli suggerisce. Questo significa però subire il mercato passivamente e non cercare di reagire alle variabili che certo non si possono governare ma nemmeno solo osservare con l'esperienza del passato.

Da un punto di vista dell'orizzonte temporale di previsione, la pianificazione può essere a **lungo termine e a breve termine**, e ad ognuna delle fattispecie corrisponde uno specifico strumento di previsione.

La pianificazione di **lungo termine** utilizza quale strumento di previsione il **Business Plan**. Tale documento, il cui orizzonte temporale può variare dai tre ai cinque anni, si compone di informazioni qualitative e si pone l'obiettivo di analizzare e pianificare la strategia che l'azienda intende adottare per qualsivoglia tipologia di progetto imprenditoriale.

La pianificazione di **breve termine** invece utilizza il budget finanziario come strumento di previsione. Di norma l'orizzonte temporale di riferimento coincide con l'esercizio e con tale strumento si definiscono le risorse e le azioni da intraprendere per rispettare gli obiettivi annuali fissati in sede di pianificazione strategica.

Infine, sempre all'interno della programmazione operativa si inserisce il sistema di controllo che permette di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi fissati in sede di programmazione e di analizzare e correggere eventuali scostamenti rispetto ai

valori di budget.

In Italia, solitamente, in contesti economici “semplici”, caratterizzati da un mercato in forte ascesa e/ o una congiuntura economica particolarmente favorevole, si tende ad orientare le proprie energie sul “fare” operativo e spassionato tipico del tessuto imprenditoriale italiano delineando indirettamente e in modo non formalizzato le direttrici strategiche verso cui tendere. Si “segue” il mercato ma non si orienta la direzione dello sviluppo. La consuetudine imprenditoriale, in un contesto economico favorevole e rappresentato da dati costantemente positivi che riescono a coprire eventuali errori può indurre nella trappola della “non pianificazione”.

In contesti non stabili, complessi e caratterizzati da mercati in contrazione, le imprese tendono a navigare a vista, ponendo enfasi più sull’urgenza che non sull’importanza e si cerca di governare i flussi giorno per giorno, ritenendo le previsioni di lungo periodo assolutamente inattendibili e fuorvianti.

La consuetudine imprenditoriale potrebbe dunque risultare tattica nel breve periodo, ma in una prospettiva di lungo, non sposa il concetto di sostenibilità.

La pianificazione di medio e lungo termine e la programmazione di breve sono due volti della stessa medaglia e non possono essere considerati separatamente, soprattutto in caso di congiuntura economica negativa, quando cioè diventa estremamente importante aver chiara la via da seguire e le azioni da intraprendere.

Se correre (programmare) può aiutare a non stare fermi nello stesso punto, cercando di superare la congiuntura economica negativa senza esserne travolti, sapere in che direzione correre permette non solo di finalizzare la corsa verso la giusta direzione, ma anche e soprattutto di creare distanza rispetto ai competitors, poiché è proprio in situazioni di incer-

tezza che si pongono le basi per un consolidamento della propria leadership di mercato.

L’importanza di un orizzonte temporale ampio

In conclusione, l’attuale andamento dell’economia globale ha fatto sì che molte realtà aziendali focalizzassero la propria gestione su obiettivi di breve periodo, a discapito della pianificazione di lungo periodo. Tale approccio non ha consentito al management delle aziende l’individuazione dei propri punti di forza e di successo e la direzione quindi verso cui tendere il proprio sviluppo.

Al contrario, è proprio in momenti come quello attuale che notevole importanza deve essere concessa alla concatenazione della pianificazione di lungo termine con l’operatività aziendale e all’analisi dei risultati ottenuti. La maggiore integrazione tra Business Plan e operatività aziendale implica che le previsioni siano lette con differente chiave di lettura. Il Piano deve diventare più “operativo”, non solo fatto con finalità di finanziamento, e anche più volte rivisitato, poiché sono numerose le variabili strategiche che potrebbero portare fuori mercato l’impresa se non costantemente monitorate.

Molte volte gli imprenditori si chiedono “a cosa possa servire” pianificazione risultati di lungo periodo in una condizione di oggettiva incertezza quale quella che stiamo vivendo.

C’è del vero in questa domanda. La pianificazione però non deve cercare di “azzeccare” i numeri del futuro. Non deve avere l’obiettivo di scrivere su un foglio di lavoro i dati di fatturato margini e posizione finanziaria netta fra tre anni, ma deve rispondere alla domanda di come si voglia agire.

Devo cioè orientare i comportamenti degli attori della società. Un piano quindi fatto e condiviso è uno straordinario strumento per mirare alla chiarezza e non alla sicurezza! ●