

1. Che cos'è un business plan

1.1 La pianificazione¹

La pianificazione è ormai entrata a far parte, sia pure con un certo ritardo rispetto alle esperienze di altri Paesi industrializzati, tra le attività di maggiore impegno dei responsabili delle aziende italiane. Intendiamo la pianificazione formalmente definita, che conduce, quindi, alla formulazione di un "piano". Giacché il pianificare, se inteso semplicemente come conseguenza diretta del "prevedere", è inevitabilmente connesso allo svolgimento di qualsiasi attività, e, a maggior ragione, alla gestione di sistemi complessi socio-economico-tecnici quali sono le imprese.

Ricordiamo che il valore più **importante** del processo di pianificazione è il "modo di pensare strategico" che esso favorisce in chi lo attua.

È l'analisi il punto critico di partenza del pensiero strategico.

Di fronte a problemi, tendenze, avvenimenti o situazioni che sembrano costituire un tutto unico armonioso o che vengono presentati come un pacchetto accettabile nel suo complesso per la mentalità corrente, lo stratega smembra ogni elemento nelle sue componenti di base. Dopo averne scoperto il significato, le ricompone poi in modo tale da ottimizzare il proprio vantaggio.

Negli affari, come sul campo di battaglia, l'obiettivo della strategia è quello di creare le condizioni più favorevoli possibili per il proprio obiettivo, di decidere esattamente quale è il momento giusto per l'attacco o la ritirata e di valutare sempre in modo corretto i limiti del compromesso. Ciò che contraddistingue il vero stratega, a parte l'abitudine all'analisi, è una elasticità intellettuale che gli permette di reagire in modo realistico al mutare delle situazioni, senza limitarsi a discriminare con grande precisione fra diverse sfumature di grigio.

Si pensa a termini strategici quando si tenta di comprendere a fondo ogni elemento di una data situazione e poi si cerca di trarre il massimo delle proprie capacità intellettuali per riaggregare tali elementi nel modo più vantaggioso possibile.

¹ Parte delle considerazioni esposte nei paragrafi che seguono è tratta dal capitolo 5 "Pianificazione e controllo" di R. Garcia Torres e L. Ronzan in "Amministrazione Finanza Controllo" a cura di P. Provenzali, Franco Angeli editore, Milano, 2000

Per quanto difficile o inedito sia un problema, la soluzione migliore può nascere solo da un abbinamento dell'analisi razionale, basata sull'effettiva natura delle cose, con l'intelligenza e le capacità intellettuali che ricompongono i vari elementi in modo originale dando origine a una nuova configurazione.

È questo il modo più efficace di ideare strategie utili per gestire al meglio sfide e opportunità che vengono a crearsi sul mercato, così come sul campo di battaglia.

Il vero stratega non fa affidamento né sulla fortuna né sull'ispirazione. Egli possiede una ricetta più sicura per il successo: quella combinazione di metodo analitico e di elasticità mentale che si chiama *pensiero strategico*.

La strategia di successo nasce da un buon equilibrio tra i due elementi. L'attività di pianificazione strategica è rivolta, per definizione, alla scelta della strada da percorrere nel medio e lungo termine, e costituisce impegno specifico del vertice dell'azienda e dei suoi collaboratori di alto livello.

Si tratta di un impegno intellettuale e operativo, e richiede una preparazione e un allenamento specifici.

La creatività imprenditoriale è una componente indispensabile: non può essere improvvisata, ma deve essere supportata da un metodo che consenta di massimizzare i benefici derivanti dal corretto utilizzo dell'immaginazione, minimizzando nello stesso tempo il rischio di sprecare risorse aziendali in inutili elucubrazioni prive di contenuto realistico.

1.2 Motivazione della pianificazione strategica

È innegabile che negli anni recenti un numero sempre più rilevante di imprese italiane ha avvertito l'esigenza di adottare e perfezionare l'applicazione dei principi e degli strumenti per il controllo delle strategie. Questo fenomeno, ascrivibile in parte a un processo di maturazione della professionalità manageriale, deve certo anche molto della sua attualità alle mutate condizioni dell'ambiente in cui le imprese si trovano a operare.

Competitività globale, inasprimento del comportamento competitivo, compressione dei margini, difficoltà nel mantenere livelli continui di miglioramento della produttività, difficoltà di reperimento dei mezzi finanziari, dinamica del costo del prodotto: queste ed altre variabili critiche contribuiscono a rendere più che mai difficile, per l'impresa, la capacità

di decidere in modo tempestivo e cosciente, e di ottimizzare il proprio livello di “valore sul mercato”.

Questi elementi esterni dello scenario si vedono ulteriormente complicati da altri di natura endogena, derivati dalle sempre maggiori difficoltà nel governare strutture più grandi e più articolate.

Il quadro complessivo di riferimento per ogni azienda è, quindi, complesso e caratterizzato da rapidi e improvvisi cambiamenti dello scenario: il mondo diventa ogni giorno più imprevedibile.

Lo sforzo per sviluppare la cultura della previsione a medio e lungo termine, in tale contesto d'imprevedibilità, costituisce il paradigma della pianificazione strategica: *in una situazione imprevedibile la tentazione di non fare previsioni a lungo termine deve essere compensata dallo sforzo di fare molte previsioni.*

Tante quante sono gli scenari esterni che la creatività imprenditoriale del vertice aziendale riesca ad immaginare.

1.3 Definizione di pianificazione strategica

La pianificazione strategica è il processo di definizione degli obiettivi di un'organizzazione, dei loro cambiamenti nei tempi futuri, delle risorse per raggiungerli e delle politiche che devono informare l'acquisizione e l'allocazione di tali risorse.

Per *strategia* intendiamo l'individuazione del processo di cui sopra, relativo al medio e lungo termine. Normalmente, per le medie aziende, si intendono come *medio termine* le previsioni a tre anni e come *lungo termine* le previsioni a più di tre anni, con un massimo di cinque anni. Per *piano tattico* (od operativo) intendiamo il processo di pianificazione ad un anno (*budget d'esercizio*). Ovviamente esiste fra i due approcci una stretta interrelazione: il piano tattico costituisce il primo anno del piano strategico, dovutamente sviluppato e reso operativamente attuabile. A sua volta, l'aggiornamento continuo del piano tattico (*rolling del budget*), fornisce elementi per la misura della validità del piano strategico.

Per assicurare questo concetto di “continuità” dell'approccio di pianificazione, si può ricorrere allo strumento dinamico chiamato *rolling forecasting*. Questa tecnica consiste nella prassi di proiettare in avanti di un mese, alla fine d'ogni mese dell'esercizio, le previsioni del budget. Alla fine di un anno, questa proiezione costituisce la base del piano tattico dell'esercizio successivo.

Tale approccio *rolling* è supportato dalla parallela proiezione in avanti di un anno nel piano strategico. L'attività di pianificazione è, quindi, un processo continuo che troverà, negli strumenti di "controllo" strategico e tattico, gli ulteriori spunti per l'affinamento del processo stesso.

Si tratta, per definizione, di un impegno interfunzionale che, avendo l'alta direzione come attore principale, deve trovare nelle funzioni specialistiche di pianificazione e di marketing le risorse dedicate con continuità alla predisposizione di strumenti e di scenari, necessari al vertice per la scelta strategica degli indirizzi futuri.

Il *controllo strategico* pone l'attenzione sul monitoraggio delle variabili esogene del sistema di pianificazione, rivolgendo l'attenzione continua allo *scenario*.

Per contro, il *controllo tattico* porrà l'attenzione sulle *variabili endogene*, verificando nel continuo il livello di raggiungimento degli obiettivi operativi.

L'interconnessione fra questi due approcci fornirà al sistema, nella sua globalità, gli strumenti necessari per affinare continuamente il processo di pianificazione.

Il piano strategico definisce "dove vuole arrivare l'azienda" nello scenario esterno e con quali mezzi; il piano tattico definisce quali "passi concreti" l'azienda deve realizzare per arrivarci. Il controllo strategico definisce i cambiamenti dello scenario, il controllo tattico verifica se tali passi si stanno realizzando.

Nei settori industriali, caratterizzati dal relativamente alto livello d'intensità di capitale, il problema della definizione delle risorse tecniche (capacità e processi produttivi) e del derivato fabbisogno di risorse finanziarie è uno dei temi fondamentali. Questo inserisce un altro paradigma della pianificazione: *l'adeguamento dei mezzi ai fini*.

L'azienda deve individuare dei fini che siano compatibili con i mezzi disponibili; i mezzi devono essere reperiti in maniera tale che ci sia compatibilità con i fini prefissati. La pianificazione deve, quindi, fornire gli strumenti atti a risolvere la contrapposizione di sforzi.

A medio e lungo termine i mezzi possono essere reperiti per adeguarli ai fini; a breve termine i fini devono essere coerenti con i mezzi disponibili. Il piano strategico costituisce la base per definire l'adeguamento dei mezzi ai fini, attraverso il processo di definizione degli investimenti strategici; il piano tattico costituisce la base per definire gli obiettivi (fini) raggiungibili con i mezzi (risorse) disponibili od acquisibili nel breve.

Lungo termine	Breve termine
Adeguamento dei mezzi ai fini	Adeguamento dei fini ai mezzi
Investimenti strategici	Investimenti operativi
Obiettivi strategici	Obiettivi tattici
Misura della performance vs. piano strategico	Misura della performance vs. budget
Creazione di valore di lungo termine	Creazione di valore di breve termine

Figura 1.1 - Due orizzonti a confronto

L'individuazione dei fini, a medio e lungo termine, costituisce l'impegno della pianificazione per la definizione della "missione" che l'azienda intende svolgere nel contesto in cui opera. La proiezione in avanti di tale missione costituisce l'impegno della pianificazione nella definizione della "visione" futura dell'attività dell'azienda.

Naturalmente, quanto sopra detto a proposito di aziende funzionanti va adattato al caso di imprese nuove, per le quali la pianificazione è condizione indispensabile per assicurare una nascita sotto i migliori auspici di successo; d'altra parte, in linea intermedia, ciò è vero anche per attività nuove di aziende già operanti, o per settori diversi nei quali esse vogliano inserirsi, o addirittura per nuovi prodotti che si propongano di lanciare sul mercato. In definitiva, per portare avanti qualsiasi *progetto innovativo*.

Come si vedrà, le differenze esistenti fra i diversi casi verranno messe in luce, ma esse sono comunque assai meno importanti, almeno sul piano metodologico, di quanto, a tutta prima, possa apparire.

Quando sia articolato in modo formale, il pensiero strategico sintetizza le intuizioni e la creatività dell'imprenditore in una visione del futuro.

È impossibile condurre con successo un'attività imprenditoriale senza porsi le fondamentali domande:

- *chi* siamo e a che punto ci troviamo;
- *dove* vogliamo arrivare;
- *che cosa* dovremo fare per arrivarci;
- *come* dovremo farlo.

Questa è la base della pianificazione, sia strategica che operativa; anche quando le domande non vengono formulate in modo esplicito, e le risposte non sono del tutto esaurienti e definite, conoscere la situazione in cui ci si trova, porsi obiettivi, tendere a raggiungerli, cercare mezzi e strumenti per riuscirci sono la base di ogni attività di gestione.

Ma “fare un piano” è molto più che prevedere e pianificare a livello teorico; un piano è il risultato concreto di queste attività, il passaggio da atteggiamenti mentali, esercitazioni logiche, speranze, sogni e timori, alla formalizzazione, in un documento che espliciti propositi, impegni, tecniche, mezzi, strumenti, verifiche ben precisi, con i quali si conta di pervenire a raggiungere obiettivi chiaramente individuati e dichiarati.

1.4 La pianificazione operativa

Uno dei problemi che i responsabili aziendali si trovano a dover affrontare è quello di *come rendere operative le strategie*. La soluzione sta nella attuazione di un processo che colmi il vuoto fra strategia e azione: questo processo intermedio è costituito dalla *pianificazione operativa*, che si identifica nell'individuazione e nella descrizione delle azioni, e delle relative responsabilità, volte al conseguimento degli obiettivi strategici attraverso l'applicazione delle scelte precedentemente individuate. Occorre poi considerare un secondo problema, e cioè se la pianificazione debba essere di tipo creativo o di tipo routinario. La pianificazione creativa è indicata quando avvengono significative variazioni nella strategia e negli investimenti. Un esempio è quello di una unità che intenda riconsiderare la propria posizione competitiva sul mercato. Altro esempio è l'entrata in un nuovo mercato con nuovi concorrenti. Un terzo caso si presenta quando, per la prima volta e in misura significativa, si decide di operare all'estero.

I piani routinari sono adatti per aziende che applicano strategie routinarie. Ad esempio, la Mc Donald's attribuisce importanza ad alcuni fattori chiave, quali la pulizia, il servizio al cliente, la qualità e la consistenza degli ingredienti. Puntando su questi elementi basilari, l'azienda ha lasciato indietro i concorrenti.

Mantenere inalterato il modello di successo è uno dei segreti dell'eccellenza. In un ambiente favorevole le necessità di pianificazione possono essere modeste. In una azienda come la Mc Donald's, dove si impone il mantenimento di una filosofia immutabile, i piani formali tendono a essere ripetitivi. Una volta appresa la pianificazione routinaria non stimola verso iniziative nuove e audaci. Ciò non significa che i piani non siano necessari o importanti, ma sta a indicare che la pianificazione non è il fattore che maggiormente contribuisce alla realizzazione dei profitti. L'entità dei risultati, in questi casi, dipende dall'attenzione agli aspetti particolari.

Per le aziende che puntano al cambiamento, è adatto un altro aspetto della pianificazione, quello creativo. Aziende che diversifichino al di fuori di un solo punto focale nel business alimentare — come ad esempio Barilla, Buitoni o General Mills — hanno bisogno di un apporto più completo alla pianificazione rispetto alla Mc Donald's. Nelle aziende diversificate la pianificazione può essere di tipo creativo o routinario: se la strategia generale punta a risultati di successo in ciascuno dei suoi business correnti, è il livello di business a sostenere l'impegno della pianificazione (ad esempio pasta, biscotti, fette biscottate, piatti pronti ecc.).

1.5 Il business plan

Un *business plan* è un piano che riassume in sé tutte le caratteristiche suddette e, in più, quella di “convincere qualcuno” della validità delle considerazioni, della credibilità delle previsioni, del conseguimento certo dei risultati.

Deve, il *business plan*, definire un metodo per gestire l'azienda, o un'attività specifica, durante un determinato periodo futuro: l'*attività specifica* può fare riferimento all'azienda nel suo insieme, o soltanto a una sua divisione, un suo settore, una categoria di prodotti; può riguardare un'operazione commerciale o addirittura un'iniziativa senza fini di lucro. Il *periodo futuro* può riguardare i mesi iniziali della vita di una nuova impresa, o il suo andamento sul medio-lungo termine; è assai frequente che ci si concentri in dettaglio sul periodo di un anno, mentre nell'ambito di un piano globale sui tre o cinque anni.

1.5.1 Gli obiettivi di base

In generale il *business plan* deve perseguire quattro obiettivi. Esso deve costituire:

a) *L'espressione formale del processo di pianificazione.*

Non sarà quindi un'esercitazione di routine, ma dovrà diventare, una volta formalizzato, una vera e propria guida per la gestione, per cogliere opportunità ed evitare rischi.

b) *Una richiesta di finanziamento.*

Dietro ogni piano c'è sempre una motivazione di ordine finanziario. Può, quindi, servire per ottenere capitali per un'intrapresa nuova, o un aumento di capitale per una già esistente, o semplicemente per garantirsi una nuova linea di credito. Può essere destinato a incoraggiare la partecipazione a una *joint venture* con un concorrente o un

fornitore, oppure favorire una fusione o un'acquisizione. Infine, può giustificare l'allocazione alternativa di risorse interne (per esempio, dividendi non distribuiti) per potenziare un settore particolare di attività, o per modificare la politica di investimenti.

c) *La base di un accordo.*

Ovviamente, un piano redatto in modo corretto è uno strumento assai efficace per ottenere una risposta affermativa. Un capo d'azienda, un consiglio di amministrazione, un comitato di gestione hanno bisogno di analizzarlo a fondo per poterlo approvare, e il fatto di approvarlo costituirà dichiarazione di intenti positiva, quindi assegnazione di fondi.

d) *Lo strumento guida per la gestione operativa.*

Un piano fornisce un quadro di insieme cui uniformarsi per la conduzione di un'impresa, dagli indirizzi strategici alle attività di tipo esecutivo. Il livello di dettaglio varierà in funzione del grado di verifica e di controllo necessario; così l'aspetto economico-finanziario, che ne è stato una delle motivazioni della stesura, può trasformarsi nel budget per la gestione operativa.

1.5.2 I bersagli da colpire

Il "qualcuno" da convincere non necessariamente deve essere esterno all'azienda; anzi, proprio chi la dirige e chi vi lavora devono essere i primi destinatari naturali del piano. Per renderci conto di ciò, è sufficiente esaminare quali siano gli scopi per cui il *business plan* viene redatto e quali i "bersagli" che con esso si intende colpire. Questo ci aiuterà anche a tracciare un primo schema dei passi da muovere, delle tappe da percorrere per metterlo a punto e per osservarne il successo. Per esempio:

- gli azionisti e gli investitori si aspettano una proposta concreta, la prova di una buona gestione, la certezza di un soddisfacente rendimento del proprio denaro;
- il "grande capo", che conosce capacità e limiti di chi è incaricato della gestione, sarà interessato soprattutto all'analisi degli obiettivi e alla possibilità di raggiungerli con un determinato programma operativo;
- chi lavora in azienda vorrà poter immaginare come si colloca la propria posizione personale nell'ambito del piano;
- i banchieri approfondiranno anzitutto le analisi finanziarie;
- gli esperti di marketing si interesseranno ai programmi di vendita;
- i *controller* vorranno capire a fondo struttura e livello dei costi;

- i contabili leggeranno soprattutto i dati numerici;
- altri saranno interessati a scoprire che cosa sta dietro alle idee di sviluppo.

Tutti, a seconda della propria qualificazione, esperienza, posizione, vorranno formarsi un giudizio sulla validità di quanto viene loro presentato e proposto.

1.5.3 Le tappe per il successo del business plan

Lo sviluppo del piano partirà, evidentemente, dalla risposta alla domanda di base: *che cosa pianificheremo, e perché?* Quando avremo dato una risposta concisa e convincente, potremo iniziare lo studio del processo di pianificazione. Anticipiamo, quindi, l'elenco delle tappe da percorrere (figura 1.2), le macrofasi allo sviluppo delle quali sarà dedicato il contenuto di questo volume.

1.5.4 L'importanza della forma e gli effetti collaterali

Un accenno a due aspetti, apparentemente secondari, è utile per chiarire, oltre al contenuto del processo, l'importanza della forma in cui viene esplicitato.

Un piano che, come si è visto, è destinato a convincere più persone, spesso di assai diversa cultura, qualificazione, esperienza, importanza, deve essere gradevole alla lettura e facile da comprendere. Di qui l'importanza del come viene organizzato nella stesura, di quanto le idee e le considerazioni espresse vengono comunicate in modo conciso ed efficace. Diventano fondamentali quindi anche il modo in cui viene presentata la documentazione e sono riportate le informazioni ivi contenute.

- 1 Definire le attività dell'impresa.
- 2 Definire la situazione dell'impresa.
- 3 Definire la situazione del mercato, della concorrenza e il posizionamento dell'impresa rispetto ad essi.
- 4 Definire gli obiettivi di base che si intende raggiungere.
- 5 Mettere a punto una strategia per perseguire gli obiettivi.
- 6 Identificare rischi e opportunità.
- 7 Definire gli interventi necessari a limitare i rischi e a sfruttare le opportunità.
- 8 Trasformare strategie e interventi in un piano organico.
- 9 Prevedere costi, ricavi, margini, autofinanziamento.

Figura 1.2 - Le tappe di un piano di successo

Il capitolo che segue è dedicato anche a questo aspetto, che, ripetiamo, è assai meno futile di quanto possa a prima vista apparire.

Il secondo aspetto da sottolineare è quello che abbiamo chiamato degli “effetti collaterali” del piano. Questi riguardano le persone che operano in azienda. Anche se non sono i primi destinatari del *business plan* (ma certamente alcuni di essi vi avranno apportato informazioni e dati, tratti dalla loro esperienza quotidiana) dirigenti e quadri possono e devono trovare nel piano la guida cui riferirsi per decidere e operare, e il supporto per la fiducia nel successo dell'impresa alla quale sono professionalmente legati.

I migliori *business plan* vengono sempre elaborati dall'intera équipe di responsabili dei vari settori. L'approccio ottimale è una combinazione fra quello *top-down* (i dirigenti stabiliscono le strategie, i subordinati creano il piano), e quello *bottom-up* (i responsabili operativi definiscono il piano e lo trasmettono ai superiori che formulano la pianificazione strategica).

La combinazione fra i due approcci è quella secondo la quale i dirigenti definiscono la strategia, i responsabili operativi creano il piano nell'ambito di questa, quindi l'intero processo viene revisionato, corretto, e finalmente approvato dal vertice.

Questa metodologia è assai efficace per stimolare la comprensione, la cooperazione, l'impegno reciproco e per creare i presupposti di un successo probabile.