



S.I.S.S.I. Linee guida per il Business Planning

2.0

Stato del documento

Prefinale per la raccolta commenti, 26-6-2020

Autori

Bruno Coppola e Maurizio Fanni

Sommario

Sommario	1
Il business plan in generale.	1
Impostazioni possibili	2
Il processo logico di business planning	2
Fase preliminare e scelte di fondo	3
I temi ragionevolmente da affrontare in un BP	
Fase orientativa e scelte di metodo	
Il principio di prudenza	
Il principio di verifica e falsificazione	
Gli strumenti del piano	
Strumenti di raccolta	
Strumenti di rappresentazione	
Strategia di marketing e suoi strumenti	
Strumenti di sintesi economico finanziaria	
La caccia all'investitore	
Guide al business planning	
Guide sul web	
Fonti di dati	

Il business plan in generale.

Come dice la parola, il business plan è un piano, e non può ambire a essere più che un piano. E' quindi un prodotto di fantasia costruttiva, che può fare ampio uso di previsioni, ma **non** è esso stesso **una previsione**. Ci torneremo, perché una questione centrale. Per ricorrere a un efficace detto della cultura ebraica, "Gli uomini fanno programmi e Dio ride". Nella sensibilità di chi scrive queste note, questa è la migliore summa dei limiti della programmazione, che chiunque predisponga un piano deve tenere sempre a mente. Ma dunque a cosa serve un piano?

Essenzialmente un piano ha 4 funzioni:

- Chiarire e se stessi essenzialmente cosa si vuole fare
- Confrontarsi in maniera più anticipata possibile con l'esistenza dell'incertezza e sviluppare i migliori processi di conoscenza atti a comprendere forme e dinamiche dei fenomeni incerti /indeterminabili
- Predisporre ad attuare i comportamenti che ragionevolmente possono ridurre il campo dell'incertezza ed evitare errori sistematici
- Immaginare e prepararsi a costruire dei dispositivi di gestione dell'incertezza

A queste funzioni, già di per sé ambiziose e fortunatamente non contraddittorie, spesso si aggiunge una funzione che inserisce ulteriore ambizione, ma anche un importante elemento di distorsione:

- facilitare la provvista finanziaria per il piano che si intende attuare.

Va notato che in moltissime nozioni di business plan, quest'ultima è la funzione largamente prevalente, quantunque spesso non dichiarata e non discussa, ma anzi un poco data per scontata. Il che è un problema. Capire il perché è una condizione essenziale per non farsi male con un Business Plan.

In maniera molto succinta potremmo dire che la pianificazione ha a che fare con i desideri, le volontà e le illusioni. Separare i primi due dalla terza sembra importante nel percorso. In effetti se si guarda alle funzioni sopra riportate, le prime quattro dialogano con desideri e volontà, nella fattispecie mettendoti davanti le difficoltà perché tu le possa prendere a mano. L'ultima invece ha il ruolo di una forte facilitazione, fortissima, un percorso di soluzione, quindi tremendamente seducente. Così seducente da non stabilire bene il confine tra soluzione dei problemi e dissoluzione delle risorse mobilitate per affrontarli e può facilmente dialogare con le illusioni.

Ma andiamo per gradi. Il business plan è un percorso di esplorazione e predisposizione, che comporta una quantità di domande ragionevoli: cosa voglio fare, a chi interessa quel che io voglio fare, perché quel qualcuno dovrebbe essere sufficientemente interessato da pagare per quel che voglio fare, perché la mia soluzione e non quelle di altri, quali requisiti ci devo mettere per rendere il mio oggetto -prodotto o servizio che sia- appetibile, con chi devo imparare a lavorare e perché, quali aiuti e quali competenze ho bisogno per riuscirci, quanto posso rischiare, quale percorso posso costruire per sbagliare il meno possibile... Entro un certo limite, quasi ogni domanda è legittima per lo sviluppo di un piano, e comunque ce ne sono centinaia che sono legittime e pure ragionevoli, ma certamente non posso farmi tutte le domande e nemmeno centinaia, me ne farò solo un insieme che riesco ad affrontare, quindi nell'ordine massimo delle decine.

Si tenga conto che quando ci poniamo delle domande, per ognuna troveremo alcuni dati certi, un po' di aspetti incerti ma non dirimenti, e una certa quantità di variabili assai incerte (meglio, "aleatorie, o "stocastiche", correlate essenzialmente al caso) ma non per questo trascurabili.

Impostazioni possibili

Nella cultura e nell'esperienza di chi scrive le impostazioni per la realizzazione di un business plan nella loro varietà hanno due principali orientamenti, non mutuamente escludentesi: programma quasi attuativo con forte carattere economico finanziario, anche allo scopo di sostenere la provvista finanziaria, oppure riflessione ampia preventiva sulle esigenze di percorso e conseguente creazione delle possibili soluzioni e contingenze. Il primo ha come suo punto necessario di convergenza e strumento di verifica il piano economico finanziario, il secondo ha come punto di convergenza una rappresentazione di sintesi, che può anche essere grafica. Le rappresentazioni tipiche di queste due tendenze sono quello che qui chiamiamo il business plan economico finanziario (BPEF)¹, per la prima, e il Business Model Canvas (BMC) per la seconda. Peraltro entrambe queste impostazioni sono disponibili, nella loro essenza, nella piattaforma MikroBiz (suggerita da S.I.S.S.I. 2.0 per la redazione e raccolta dei piani), che chiama la prima business plan "standard" e che mette a disposizione gli strumenti base di redazione, in entrambe le prospettive, ma non include le conoscenze per il loro uso. In tal senso la presente guida vuole essere anche complementare alla piattaforma.

Il processo logico di business planning

Non esiste un modo unico per rappresentare il processo di sviluppo di un BP. In letteratura ne sono riportati molti e molto dipende dalla cultura del redattore della guida. Non scordiamoci che ognuno di noi ha una sua griglia interpretativa del mondo e la fa prevalere su tutte le altre. Ad esempio, nella guida ufficiale del CNDCEC si dà per scontato che il BP debba essere redatto secondo le indicazioni del consiglio stesso e che l'aver seguito le raccomandazioni debba essere asseverato dalla firma di un esperto contabile, il tutto dopo un percorso di svariati e complessi passaggi. Assai diversamente chi propone ad esempio il Lean Canvas, che vede solo tre passaggi e una sintesi estrema. Infine, non dimentichiamo che più di uno di questi approcci sono anche marketing.

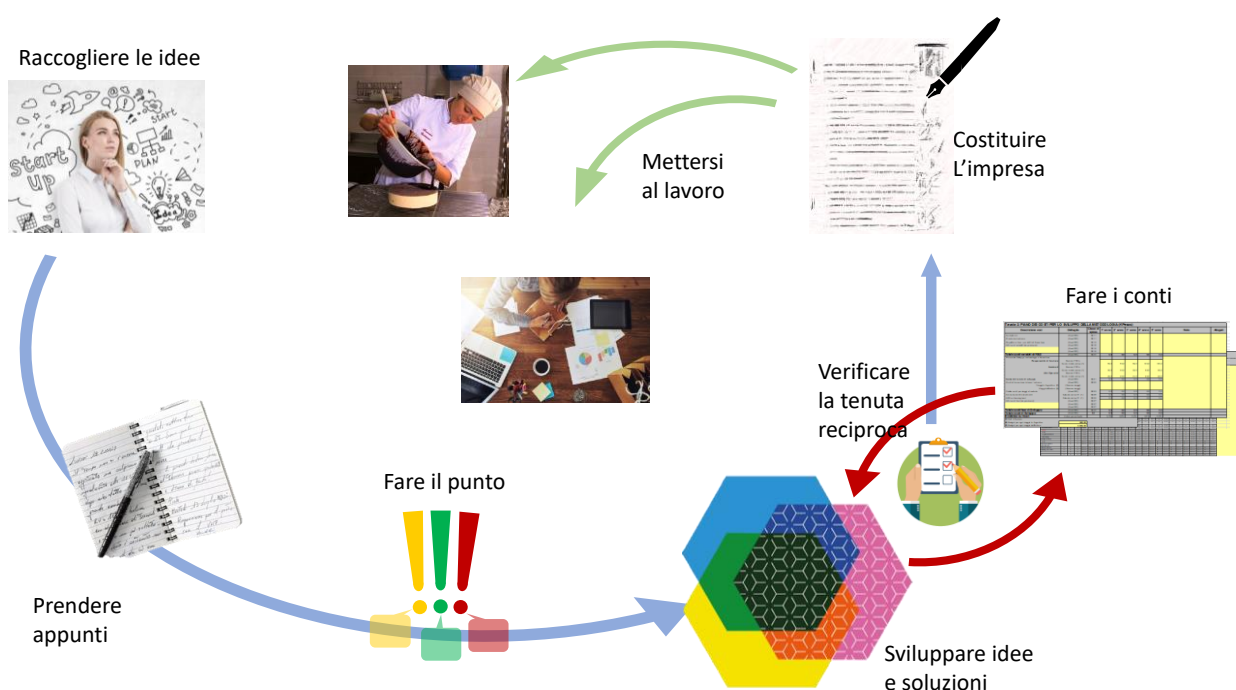
Ancora una volta proviamo quindi una strada di laicità, anche per orientarsi nel *mare magnum* dei metodi. Il processo logico che qui proponiamo è aperto ai diversi sviluppi e vuole essere di supporto al lettore per i suoi reali bisogni.

In ogni caso, cosa su cui praticamente tutti concordano, occorre realizzare che il planning è un processo iterativo, che si costruisce per sviluppi successivi, e tratta di un oggetto fortemente interconnesso: ogni parte del piano ha bisogno di non essere in contraddizione con le altre, quindi, non essendo praticamente possibile sviluppare tutto assieme, ogni tappa di sviluppo, per quanto ragionevolmente predisposta avendo in mente le precedenti, richiede una verifica di coerenza. E' normale infatti che una nuova dimensione affrontata ponga questioni cui non si è pensato in precedenza e che consiglino una revisione. Può essere un procedimento dispendioso, se ogni parte di piano è costata molto lavoro. Per questo è sempre suggeribile procedere con un atteggiamento non eccessivamente analitico. In pratica si tratta di ragionare in una prima fase in maniera ampia, in

¹ Si veda in allegato, nella lista delle linee guida esistenti, quelle del consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili

modo da individuare gli elementi cardine del proprio piano e della propria idea di impresa, senza entrare veramente in progettazione. In questo modo si capirà sia quali sono le questioni da cui partire per approfondire, sia il tipo di business plan da adottare.

Da lì in poi inizia il vero e proprio processo di sviluppo (o progettazione), iterativo, che termina quando ci possiamo dire che il piano è sufficientemente completo, sufficientemente fondato, sufficientemente coerente, sufficientemente credibile dal punto di vista economico. L'iterazione può avvenire in due modi: prima tutta la progettazione logica, poi la verifica dei conti; oppure, per ogni parte del piano, progettazione logica e prima verifica dei conti, quasi insieme, per poi passare alle successive parti di piano, in ogni caso con verifica finale. Anche questa scelta attiene alla comodità ed al livello di analiticità che si vuole mantenere. La prima strada è normalmente più semplice da gestire.



Scelte di fondo

Abbiamo sostenuto che i business plan devono fundamentalmente essere adeguati all'intenzione dell'imprenditore e servire principalmente a lui. Quindi non devono essere né troppo banalizzati, né troppo complessi. Insomma, abbiamo sostenuto che occorre una valutazione preliminare del "taglio" di business plan da attuare.

Fortunatamente in S.I.S.S.I. 2.0 esiste una valutazione preliminare di complessità, affrontata in fase di orientamento, che vale la pena riprendere. Nel percorso di orientamento esiste una fase di pre-valutazione, che trovate qui link al foglio elettronico).

Uscendo dal contesto di orientamento, vale la pena riprendere la medesima valutazione, arricchendone, l'interpretazione, come rappresentato con le fasce cromatiche nel foglio.

Ovviamente si tratta solo di uno schema, che va usato come guida, non come algoritmo. L'area grigia intende indicare che in alcune situazioni è preferibile non procedere proprio con un business plan, meglio abbandonare da subito per eccesso di complessità relativa.

Va detto che questo passaggio può essere una facilitazione, ma non è obbligatorio. Un altro modo di procedere è partire dalla lista di domande ragionevoli di un BP (il paragrafo successivo) e verificare quali domande hanno significato nel contesto e quali sono sproporzionate. Come si vedrà la tabella con cui vengono presentate aiuta a definire il livello di BP adeguato.

Rilevante per BP...		basico	semplificato	completo
Oggetto / Domanda				
A) La domanda e il bisogno				
• Quali evidenze esistono del bisogno cui rispondere?		✓	✓	✓
• Esistenza di una domanda aggregata, potenziale o esplicita?		✓	✓	✓
• Quale è la stima della dimensionale della domanda? E come è stimata?		✓	✓	✓
B) Il mercato attuale e la concorrenza				
• Come è soddisfatta oggi la domanda identificata?		✓	✓	✓
• Quale dimensione e localizzazione ha il mercato di riferimento?		✓	✓	✓
• La concorrenza diretta sui mercati di riferimento ha buona capacità operativa? Quali lacune sono visibili, dal punto di vista dei clienti?			✓	✓
• Quale e quanta è la domanda insoddisfatta, e come la stimiamo?		✓	✓	✓
• Quali i fattori chiave di soddisfazione di questa domanda marginale?			✓	✓
• Che disponibilità di spesa può avere il mercato per soddisfarla?		✓	✓	✓
• Quanto è saturo il settore e quale è il tasso di mortalità delle imprese nel settore/territorio? E se è significativo, perché avviene?		✓	✓	✓
C) Caratteristiche distintive del prodotto/servizio				
• Quali sono, se esistono, gli elementi distintivi del prodotto/servizio progettato rispetto alla concorrenza?		✓	✓	✓
• Che relazione c'è tra caratteristiche distintive e domanda insoddisfatta?			✓	✓
• Come proporsi al mercato ed ai clienti? Con quale proposta (di prodotto servizio o di relazione di scambio) attrattiva?		✓	✓	✓
D) La relazione con il mercato di riferimento				
• Come penso di segmentare la potenziale clientela?			✓	✓
• Come sviluppano consapevolezza del bisogno i clienti target?				✓
• Quanto sono consapevoli delle opportunità di miglioramento? Come possono conoscere la mia offerta e la mia azienda?			✓	✓
• Come sviluppano fiducia nei nostri confronti?		✓	✓	✓
• Quale presenza è ragionevole avere sui mercati? Quale sistema distributivo sostenibile posso immaginare?			✓	✓
Rilevante per BP...		basico	semplificato	completo
Oggetto / Domanda				

E) Sede aziendale • A quale presenza territoriale è ragionevole mirare? • Dove è ragionevole aprire? E perché? • Che tipo di presenza voglio / posso avere in rete, e perché? • Su cosa punto per crescere sul mercato? Presenza fisica, rete, entrambe?	✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓
F) Autosufficienza o integrazione • Per i clienti il bisogno sta da solo, o in mezzo a bisogni/servizi correlati? • Per come sono fatti clienti, il mio bisogno sta in un <i>mainstream</i>? • Se invece sta in flusso secondario, in che relazione mi metto con chi opera nel flusso principale? Li conosco? Possono essere loro i miei clienti? • Con chi altro dovrei cooperare per aumentare le probabilità di successo? • Quali possibili politiche di rete: supply chain, co-marketing, filiera?	✓	✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓ ✓
G) Capacità di offerta • Come mi prefiguro il funzionamento del processo di business? • Di quali competenze ho bisogno, che non ho già, e quali sono “scarse”? • Di quali attrezzature, impianti, tecnologie ho bisogno? Quali sono chiave? • Come li organizzo?	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓
H) I ricavi • Cosa effettivamente vendo, per cosa effettivamente mi faccio pagare? • Come potrebbe essere fatto un normale contratto di vendita, se c'è? • Come stimo i possibili ricavi? E quanto? • Il ciclo attivo: come sarebbe fatto il flusso dei ricavi e quali variabili chiave? • Possibili proiezioni dinamiche dei ricavi e fattori di rischio	✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓ ✓
I) I costi • Quali investimenti devo fare, e quando? • Quali le voci di costo significative dell'organizzazione che dovrei costruire? • Ciclo passivo: come sarebbe fatto il flusso dei costi e quali variabili chiave? • Possibili proiezioni dinamiche dei costi e fattori di rischio • Ci sono dei costi opportunità nel mio progetto d'impresa? Come li valuto?	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓ ✓
J) Il governo del tutto • Quali sono le variabili chiave d'impresa? • Quale meccanismo di programmazione e controllo voglio avere? • Come gestisco i rischi: economico, tecnologico, di mercato, organizzativo? • Quale è la forma giuridica di impresa più adatta per il progetto, e perché? • Come è fatto il mio piano economico finanziario	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓ ✓
K) L'innovazione • Sto entrando in un mercato dinamico, ad alto tasso di innovazione? • Come mantenere la capacità di innovare? Come finanziarla? • Devo collegarmi a centri di innovazione, a reti tra pari, ad altro?	✓	✓	✓ ✓ ✓