



Linee guida per il Business Planning

Versione base

Fase orientativa e scelte di metodo

La prima fase di raccolta di un business plan è orientativa. Serve a capire in quale campo giocare, non a decidere le strategie di gioco. Per questo serve raccogliere le idee, in maniera abbastanza ordinata, ma in fondo sommaria. Sommaria non vuol dire fatta in qualche modo, vuole dire non approfondita e considerando i vari ingredienti un po' nel loro insieme. Ma considerando comunque tutti quelli che servono.

Un prima guida, per questa raccolta, sono proprio le domande appena presentate (la lista si può arricchire a piacere), che possono essere affrontate a volo d'uccello, per una presa di conoscenza generale e una prima scelta di percorso di planning, o in maniera approfondita, per essere sviluppate ed affrontate a dar luogo alla redazione effettiva del piano. Suggeriamo di farlo prima in un modo, poi, in un secondo tempo, nell'altro.

Quando affrontate senza scendere nello specifico di ognuna e di ogni aspetto, servono per costruire un primo orientamento. E quello che nel percorso generale abbiamo chiamato prendere appunti.

Nel momento in cui ci si pone una domanda, risulta abbastanza chiaro se la questione merita un'attenzione o se invece è inadeguata al contesto. Se le domande inadeguate al contesto sono molte è possibile che il nostro sarà un business plan basico, perché l'impresa che vogliamo costruire non pretende di avere poi molte particolarità, probabilmente si accontenta di un mercato locale esistente e non mira ad alcuna particolare leadership. Se molte domande sono pertinenti sarà bene scalare a BP più articolati, fino a quello completo.

Un ulteriore strumento molto semplice e adatto a una fase preliminare è la cosiddetta analisi **SWOT**. Si tratta di una tecnica abbastanza semplice e ben nota, secondo la quale si raccolgono su un unico diagramma, Punti Forti (Strengths), Deboli (Weaknesses), Opportunità (Opportunities), Minacce (Threats). Uno strumento molto sintetico e nella sua essenza molto semplice, anche se possono non essere immediate le valutazioni che può ospitare. Se ne parla compiutamente tra gli strumenti.



Tra le domande preliminari, una non banale riguarda le caratteristiche strutturali del mercato che si va approcciando. La questione centrale è il tasso di innovazione (e quindi quasi automaticamente il tasso di competizione basata su innovazione). Non è banale sia perché ha delle conseguenze (il rischio aumenta e la capacità di governo deve aumentare almeno altrettanto), sia perché può non essere semplicissimo rispondere. Lo è quando l'innovazione è visibile, come innovazione di

prodotto, me non quando l'innovazione è di processo o di modelli di business. In questi casi per rispondere è bene andare a vedere come operano gli attori di quel mercato, raccogliendo informazioni

- Dirette: se conosciamo qualcuno che opera in quel mercato parlandoci si capisce rapidamente quanto è importante l'innovazione; può esserlo per il singolo operatore (ci tengo a innovare per essere un passo avanti), o per tutti (devo innovare per non rimanere indietro)
- Indirette, cioè di esperti, consulenti, associazioni. Gli operatori di settore sono molto abituati alle caratteristiche di industry e un po' le danno anche per scontate, quindi il dialogo con questi attori può essere povero se non si rivolgono molte domande e non si chiedono spiegazioni chiare alla portata di chi tutta l'esperienza di settore non ce l'ha
- dal web: il web è evidentemente una fonte di molteplici informazioni. Tuttavia, la ricerca sul Web richiede il non accontentarsi. Come molti sanno, i motori di ricerca hanno i loro algoritmi e ci sono infinite soluzioni di marketing sul web che li sfruttano perché le ricerche propongano per prime le soluzioni "sponsorizzate", direttamente – e questo è visibile – o indirettamente, e questo è meno visibile
- indagini di mercato e relazioni di settore: sono pubblicazioni professionali, a carattere oneroso quando parlano di andamenti congiunturali e previsioni future, ma normalmente gratuiti e reperibili quando raccontano le caratteristiche strutturali dei settori. Le associazioni di settore ne pubblicano molte e sono abbastanza facilmente reperibili
- direttamente dai bilanci di alcuni protagonisti, ricordando che i bilanci sono pubblici e possono essere acquisiti rapidamente con una spesa molto piccola da molti siti. Da essi risulta la spesa per investimento, da mettere in relazione con il Valore Aggiunto e con soprattutto con il MOL, margine Operativo Lordo. Quote costanti di investimento sopra il 10% del MOL sono un indicatore di dinamica innovativa.

Infine, una domanda preliminare sempre utile è chiedersi se si è da soli nell'impresa oppure no. Occorre infatti avere sempre ben presente che se anche andare d'accordo non ha nulla di immediato, c'è una relazione tra soglia di complessità sostenibile e coesione con un gruppo di lavoro: maggiore la coesione, più alta la complessità sostenibile. Anche per aprire una partita IVA di professione individuale, ad esempio, una rete di relazioni positive e di collaborazione è sempre utile, qualcuno che ti segnala clienti, qualcuno che vede bene il tuo lavoro perché facilita il suo, etc...

Fare il punto

Una volta raccolte le idee, anche con l'aiuto dell'insieme di domande presentate, e una volta appunati i punti chiave, inizia ad essere utile scegliere che tipo di BP adottare. Per quanto la scelta del protocollo formale non sia la cosa più importante, occorre comunque seguirne uno. In ogni caso al di là dei suggerimenti è bene capire che si tratta di strumenti e che hanno dei limiti. Gli elementi di scelta che abbiamo attengno al livello di approfondimento ed alla tipologia di protocollo. Proprio perché riteniamo che la scelta del protocollo sia essenzialmente strumentale e che molto conti l'approccio con cui si usa il protocollo scelto, impieghiamo anche un po' di tempo per adottare l'approccio più produttivo.

In effetti il primo approccio proprio alla piattaforma MikroBiz pone implicitamente la domanda "Con quale modalità intendo svolgere il mio business Plan?", essendo disponibile l'alternativa Tra il cosiddetto "Business Plan Standard", che in effetti è quello che qui abbiamo più propriamente

chiamato “Business Plan Economico Finanziario”, e “Business Model Canvas”, cui è aggiunta una terza strada, per lo Sviluppo del proprio marchio.

La prima impostazione, quella di BPEF, è stata a lungo tempo prevalente, da cui anche la notazione di “standard”, ed anzi è andata raffinandosi moltissimo nel tempo, anche a livelli che chi scrive non domina; ha mostrato tuttavia diversi limiti, che hanno fatto da battistrada alla diffusione, in tempi recenti, di uno strumento “leggero” come il Business Model Canvas, chiaramente iscrivibile nella seconda delle impostazioni suddette (peraltro BMC è indicato come riferimento in diversi documenti di SISSI: tale indicazione non va comunque intesa come una esclusione dell’altro polo, ma come un percorso consapevole di gestione dei suoi rischi). Quali sono dunque i rischi del tradizionale BP economico finanziario? E per essere solidi, quali sono invece i rischi dell’approccio Business Model Canvas”? e viceversa quali sono le rispettive ricchezze? Inizieremo dalla prima.

“Il **Business Plan**, inteso come strumento qualitativo e soprattutto quantitativo finalizzato a dare rappresentazione a decisioni ed attese su iniziative industriali e finanziarie proiettate in un futuro più o meno remoto, è oggi sottoposto ad un velato scetticismo e talora ad aperte critiche.

D'altronde le posizioni di critica possono anche essere giustificabili e comprensibili se si pensa alla frequenza ed all'intensità con cui piani redatti in un recente passato sono stati disattesi per le ragioni più diverse, a partire dalla crisi dei **mercati finanziari internazionali** del 2008-2009 e dei debiti sovrani, che, se non altro, hanno giustamente spazzato via infondate aspettative di “pasti gratis” e di investimenti *risk-free*.”¹

In estrema sintesi vi sostiene che il limite principale consista nel fatto che la valutazione del rischio, soprattutto per quanto riguarda la volatilità dei mercati, non è nelle corde, nelle competenze e nelle disponibilità di molti imprenditori, soprattutto medio-piccoli, ma oltre una certa soglia neppure in fondo degli analisti (si pensi banalmente alle fluttuazioni del prezzo del greggio e dell’energia ed al costante fallimento previsionale di schiere di analisti rispetto agli eventi breaktrought, nel 2008 e 2020 – il 20/04/20 il greggio è stato battuto a New York ad un prezzo negativo- o si pensi alle attese sui comportamenti di consumo e investimento, ndr).

Il business plan non esce dunque certo dal protocollo di razionalità limitata che caratterizza la vita imprenditoriale e la relazione con il futuro. Il che obbliga a trovare la “giusta misura” di previsione.

Per quel che attiene il BPEF, occorre essere consapevoli che, anche nella migliore delle ipotesi, laddove esso ha la funzione di facilitare / consentire il funding dell’iniziativa imprenditoriale, quando insomma esiste un cliente del BP diverso dall’imprenditore stesso, esso è soggetto al distorsore (in gergo, bias) della imponderabile convinzione, ma si potrebbe dire anche preferenza, dell’estensore, che facilmente piega la tecnica al risultato: non è difficile un reverse engineering di un business plan, dal risultato alle condizioni, e in fondo un set di buone giustificazioni si trovano con relativa facilità. Chi scrive ha potuto personalmente constatare che anche importanti e strutturate imprese, dotate di profili di competenza economico finanziari non banali (settori AFC strutturati con decine di professionisti) hanno nel tempo svolto valutazioni di investimento anche miliardarie pienamente sottoposte a quel bias.

Ne ricaviamo un semplice quanto importante principio: **il primo vero cliente di ogni BP è l'imprenditore stesso** e quindi il suo principale attributo di qualità è l’essere da questi pienamente

¹ (Ettore Castellani, rivista ASFIM - Associazione degli Specialisti in Finanza d’Azienda e Controllo di Gestione)

“posseduto” (nondimeno per l’investitore, ove questi sia diverso dall’imprenditore). Laddove le valutazioni e le tecniche adottate superano la competenza dell’imprenditore (e/o dell’investitore), appare il bias di strumento di persuasione di cui sopra. In questo senso una cosa assolutamente da evitare è partire da un business plan pronto (in rete si trovano molti soggetti che lo offrono, con l’attrattiva di una semplificazione del percorso): il piano, infatti, non è uno scopo, è uno strumento e arrivare troppo facilmente alla sua stesura molto probabilmente significa renderlo inutile. Allo stesso modo, non va trascurato il rischio che il BP sia uno strumento di auto-persuasione, rischio che deve orientare il BP ad essere innanzitutto uno strumento di consapevolezza e responsabilità, più che di previsione (importantissimo in tal senso il protocollo di falsificazione delle ipotesi, di cui si dirà in seguito). Laddove la figura dell’imprenditore risulti rarefatta, il mestiere di ogni buon BP è individuarla, cioè individuare chi effettivamente si assume il rischio dell’investimento e ne risponde. Ma questo non è il caso di SISSI, dove, a meno di eccezioni ragionevolmente rappresentabili da gruppi di co-imprenditori a diversa forza di traino, la figura più chiara è proprio quella dell’imprenditore.

Ciò detto il patrimonio di conoscenze tecniche nel filone della valutazione degli investimenti è assai esteso e almeno fino al livello in cui può servire a noi, ampiamente disponibile. Ce ne occupiamo nel prosieguo, al capitolo [“Strumenti del piano”](#).

Esiste un rischio anche per il BP secondo il protocollo di BMC? Per il momento la letteratura segnala un abbastanza diffuso innamoramento verso lo strumento, ed è veramente difficile trovare una review critica, probabilmente anche perché l’approccio è ancora giovane. Il primo difetto del BMC sarebbe dunque che non se ne conoscono adeguatamente i limiti e rischia quindi di essere abusato. Un secondo limite è che il metodo si muove nel solco dei saperi “a paradigma debole”, quindi soggetto ad interpretazioni personali assai elastiche. Essendo relativamente giovane ha forse un minor supporto di pratiche e competenze. A fronte di ciò ha alcuni indubbi vantaggi: visione d’insieme, emersione delle ipotesi e dei non detti di pianificazione, induzione al pensiero integrato. Per chi, dunque, accetti il rischio di essere fino in fondo protagonista del proprio piano di business - quindi con un minor livello d’intervento e di competenze esterne- appare uno strumento adeguato. BMC è innanzitutto uno strumento di esplorazione e sintesi. Si rende utile nei momenti di partenza e per verificare la tenuta d’insieme. Tuttavia, può non essere esaustivo su singoli aspetti e materie. Taluni in tal senso vedono il BMC come un punto di partenza e il BPEF come uno sviluppo successivo.

In linea generale, dunque, il modello di BP adottato dipende da dove si colloca l’idea di business. Ad esempio, maggiori sono gli elementi di innovatività, reale o desiderata, dell’iniziativa, più è saggio usare il Business Model Canvas. Per converso, più l’iniziativa si iscrive in un solco noto e diffuso, più è bene prestare attenzione particolarmente alle determinanti dell’equilibrio economico e quindi ricorrere a uno “standard” BP a matrice economico finanziaria².

² Va qui notato che dal punto di vista del supporto allo sviluppo del business plan, il ruolo del coach o del consulente è piuttosto diverso nei due casi di BP: per quanto il ruolo previsto sia quello di coach, più facilmente per quanto riguarda il BPEF diviene almeno in parte anche fornitore di conoscenze e di strumenti e talvolta ghost writer di alcune parti (raccolta di dati, segmentazione, stima e calcolo economico finanziario, calcolo degli indici, sono attività spesso delegate), mentre per quanto riguarda il BMC è più marcatamente consulente di processo. In tal senso la competenza del coach nell’uno o nell’altra modalità può (impropriamente) influenzare la scelta del candidato. Appare importante mettere a disposizione del candidato un percorso orientativo, con il quale possa, in maniera relativamente autonoma, scegliere il modello di piano di business che intende seguire.

A un certo punto gli appunti saranno abbastanza corposi e la riflessione avrà dato sufficienti indicazioni per la scelta e converrà iniziare l'opera di redazione. Quello è il momento della scelta che abbiamo provato ad articolare per 4 possibili alternative finali.

La seguente tabella vuole essere orientativa verso il protocollo seguito.

business plan basico: ●	progetti a dimensione locale, nel commercio o nei servizi alla persona, dinamica innovativa limitata e dimensione economica che non super l'interesse di due tre persone	Lean Canvas o BP con sviluppo di A, B, C, G, H, I VAN di sintesi, 3 anni
BPEF semplificato ●	progetti a dimensione locale o regionale, nel commercio o nei servizi, dinamica innovativa normale e dimensione economica che non supera l'interesse di 5 persone	BP con sviluppo sintetico di: A, B, D, E, F, G, H, I, J Quadro economico finanziario con VAN e TIR, almeno 3 anni
BMC ●	progetti a dimensione non strettamente locale, nei servizi o nella produzione di beni, dinamica innovativa sostenuta ma dimensione economica che non supera l'interesse di 5 persone	BMC con sviluppo di: A, B, D, E, F, G, H, I, J, K Stima ricavi approfondita VAN e TIR di sintesi, >= 3 anni
BP Completo ●	Progetti a dimensione non strettamente locale, nei servizi o nella produzione di beni, dinamica innovativa sostenuta e dimensione economica che supera l'interesse di 5 persone, necessità di provvista finanziaria	BMC completo e successivo BPEF Quadro economico finanziario interattivo; VAN e TIR, >= 3 anni

Il principio di prudenza

Abbiamo scritto all'inizio che il Business plan utilizza potenzialmente anche molte previsioni, ma non è lui stesso una previsione. A questo punto abbiamo qualche elemento in più per rivedere questo concetto e articolarlo.

- Facilitare la provvista finanziaria non è il suo scopo migliore
- Ciò che deve essere convincente è il metodo, il percorso di esplorazione, l'insieme delle domande ci si fa e il metodo con cui si risponde, non il risultato (il quale può essere o meno seducente, ma mai convincente in sé)
- Si configura come un processo di sviluppo della conoscenza e della competenza dell'imprenditore³. Proveremo a definire ciò con il termine inglese di Knowing, sviluppo dinamico di conoscenza, qualcosa di più che apprendimento.
- Non ha regole generali specifiche ma una forte esigenza di appropriatezza
- Nel momento in cui dialoga con previsioni dialoga con la loro maggiore o minore probabilità e quindi con tutte le iniziative che si possono attuare per affrontare i possibili diversi sviluppi

³ Si noti che la nozione di imprenditore qui va intesa nel suo senso etimologico, colui che intraprende, più che con la identificazione con la figura legale dell'imprenditore. Nel caso l'oggetto di intrapresa sia un'impresa tout court non c'è ambiguità nella definizione, ma nel caso sia un nuovo progetto che sta dentro la vita di un'impresa, l'imprenditore è colui che lo attiva e che può benissimo non avere nessuna quota societaria, ma sarà comunque "titolare" dell'iniziativa. Anche questi soggetti hanno la medesima utilità a realizzare Business Plan, con il medesimo procedimento, solo con qualche variabile in meno.

Insomma, le previsioni in un business plan sono uno strumento, non uno scopo, ed uno strumento da usare con molta cautela, sapendo che sono più potenti di quanto siano controllabili: ti scappano facilmente di mano e vanno dove vogliono loro (o altri) anche fuori dalla tua capacità di controllo. Il che comporta sempre l'onere di verificare le proprie previsioni e si saggiare la loro fondatezza: meglio nessuna previsione che una previsione del tutto infondata. E soprattutto, proviamo a usare le previsioni come alert, non come conclusioni.

Gli strumenti del piano

Dividiamo i vari strumenti in tipologie:

- Strumenti di raccolta
- Strumenti di rappresentazione
- Strategia di marketing e suoi strumenti
- Strumenti di valutazione e sintesi economico finanziaria
- Strumenti e modalità di verifica (da sviluppare)

Strumenti di raccolta

Le domande base

Ne abbiamo parlato in introduzione, ne [“I temi ragionevolmente da affrontare in un BP”](#), ancora ricordando che possono essere affrontata a due livelli: volo d'angelo o approfondito, nelle diverse fasi di sviluppo del piano.

Siccome le domande sono solo una guida e quelle qui riportate non possono essere esaustive, suggeriamo di annotare in una propria lista le domande significative del piano. Ulteriori spunti sono reperibili nelle varie guide on line, ad esempio, quelle riportate nell'[ultimo capitolo](#) di questa guida.

SWOT

Si tratta, nella sua semplicità, di uno dei più diffusi strumenti di analisi e pianificazione strategica. La parola strategica non deve impressionare, non è una attribuzione di valore, Dice semplicemente che è utile per definire una strategia, a qualunque livello ci si ponga. La strategia non è altro che la risposta che ognuno decide di dare a una serie di veneti incerti e/o complessi.

La sua visione completa è rappresentata in figura.

Si basa su due diverse demarcazioni poste su due assi. La prima distingue tra fattori interni e fattori esterni. La seconda tra ciò che aiuta e ciò che ostacola. Ha quindi una radice essenzialmente pragmatica.

Punti di forza attiene a quali sono gli elementi di forza di ciò che io controllo direttamente: la mia idea di business, la disponibilità di competenze rare, la disponibilità di risorse uniche. Va notato che talvolta i punti di forza sono illusori: La consapevolezza di una propria competenza non significa ad esempio che questa non sia diffusa ed

utilizzata nel mondo economico; un'idea distintiva rischia di essere distintiva solo nella nostra



conoscenza, mentre è potenzialmente diffusa solo un po' più discosto da noi. Il principio di prudenza consiglia dunque di operare una verifica.

Punti di debolezza al contrario attiene a ciò che io potrei controllare, ma su cui non sono poi così ben messo. Le materie sono le stesse dei punti di forza ed è la mia prudente valutazione ad attribuirli all'una o all'altra. Qui vale in qualche modo il principio opposto a quello richiamato per i punti di forza. Ad esempio, posso avere una competenza non sviluppata come vorrei, ma se quella competenza è assai scarsa, può benissimo essere un punto di forza; in fondo, un detto latino recita "*beati monoculi in terra cecorum*", beati gli orbi nella terra dei ciechi.

Le **opportunità** sono tutto ciò che proviene dal contesto esterno e che possi sfruttare. Ad esempio, una lacuna temporanea in un sistema economico, una nuova regolamentazione che rende più prezioso ciò che ho, una maggiore attenzione sul mercato ad una tecnologia che possiedo e che era fino a ieri un po' negletta, un periodo favorevole di sviluppo del business in cui mi voglio inserire, la presenza di un finanziamento pubblico rilevante, etc

Le **minacce** sono altrettanto fattori esterni con potenziale influsso negativo: ad esempio una dinamica dei prezzi al rialzo su un fattore produttivo di cui ho bisogno, il dibattito politico su una nuova regolamentazione più restrittiva, la comparsa o la caduta di barriere all'ingresso su un mercato, lo sviluppo di una tecnologia *breakthrough* che non possiedo, etc

Per quanto la raccolta informativa debba rimanere nella regia dell'imprenditore, in una SWOT è bene ascoltare il mondo esterno: operatori di settore, esperti accademici e dell'informazione, associazioni, consulenti, etc. Forniranno opinioni e soprattutto evidenze che possono entrare nel quadro di valutazione. Anche queste vanno naturalmente sottoposte a prudente verifica.

La SWOT va compilata visivamente ed è bene far risaltare gli elementi che maggiormente hanno peso tra quelli raccolti, poiché saranno ragionevolmente oggetto di scelta e di pianificazione.

Al di là della sua lettura immediata, una SWOT porta con sé alcuni possibili suggerimenti. Ad esempio, è quasi inevitabile che esistano delle minacce esogene, le quali diventano particolarmente aggressive se incrociano i miei punti deboli, mentre lo sono meno se incrociano i miei punti forti. Posto che in quanto esogene io non le posso controllare, si manifestano o meno in maniera per me essenzialmente casuale, e al limite posso monitorarle, il mio sforzo sarà difendere i miei punti deboli dalle minacce (cosa posso fare per evitare un impatto dirompente?), essenzialmente rinforzando i punti deboli e facendo sì che la minaccia non li incroci. Figurativamente è come sapere di avere argini deboli in città: o li rinforzi, o assicuri che esista una golena a monte che diminuisca la pressione sugli argini dove la rottura farebbe molto ma molto più male. Una seconda domanda utile è: come posso usare i miei punti forti per contrastare le minacce e per enfatizzare le opportunità?

Insomma, i quadranti di una SWOT entrano in relazione dinamica tra loro attraverso le mie scelte. Leggerli e ragionarci sopra preventivamente, fa bene.

Le banche dati e le analisi di settore

Esistono moltissime banche dati utili al mondo degli affari. Spesso hanno il difetto di essere di difficile consultazione: richiedono conoscenza delle banche dati stesse e della loro struttura, possono essere a consultazione onerosa, anche molto, e può non essere semplice ricavarne delle indicazioni di sintesi. La mole informativa può dar luogo al fenomeno "Troppa informazione,

nessuna informazione”. In questo senso la consultazione di banche dati deve essere sempre guidata da una domanda. Ad esempio, mi posso chiedere quale è stato l’andamento dei prezzi di una materia prima negli ultimi due anni; oppure quanti sono gli operatori di un settore in un territorio di mio interesse. Oppure quanti sono i potenziali clienti di un target che ho già identificato. A domande di questo tipo è normalmente possibile dare risposta, magari in questo caso cercando anche un po’ di aiuto.

Tra gli strumenti di S.I.S.S.I. 2.0 ci sono una banca dati dei soggetti che offrono supporto alle imprese in FVG e una guida alle banche dati business oriented.

Sono normalmente disponibili sul mercato anche analisi di settore, considerate molto importanti dai settori marketing delle imprese medio grandi. Qualora l’imprenditore, per motivi suoi e per canali di collaborazione abbia accesso a queste analisi, può farne uso. S.I.S.S.I. 2.0 non le mette a disposizione, perché sono specifiche di settore ed hanno un alto costo.

Infine, ci sono molti siti che svolgono una funzione di supporto; si tratta sia di siti business, vendono cioè servizi, sia di siti di cooperazione. S.I.S.S.I. 2.0 cura una rubrica evolutiva di tali siti, disponibile sul sito di programma.

Strumenti di rappresentazione

Distinguiamo in questa guida gli strumenti di rappresentazione qualitativa dagli strumenti di analisi e sintesi economico finanziaria. In realtà sono entrambi strumenti di rappresentazione, semplicemente usano linguaggi diversi.

Gli strumenti di rappresentazioni servono a condensare la sintesi delle varie attività di ricerca ed elaborazione del piano, prima di attribuirvi i numeri specifici. Rappresentazione e numeri dovranno poi convergere, perché sono viste diverse sul nostro piano, l’una più qualitativa l’altra più quantitativa. In mezzo alle due sta la strategia di marketing della nostra futura impresa, le scelte di base di come intende stare sul mercato, che dialoga con le due parti.

Gli strumenti di rappresentazione qualitativa proposti sono 5, due specifici e tre di sistema. I due specifici sono:

- Diagramma di progetto (Gantt interconnesso)
- Descrittore di processo

I tre di sistema sono:

- SWOT (già presentato)
- Business Model Canvas
- Lean canvas (e lean startup)

Diagramma di progetto (Gantt)

L’avvio di un’impresa è un progetto, avviene una volta sola, e come ogni progetto vanno tenuti sotto controllo tempi, costi e qualità. È abbastanza dimostrato che il non controllo dei tempi ha influenza negativa su costi e qualità, come pure il non controllo della qualità ha influenza su tempi e costi.

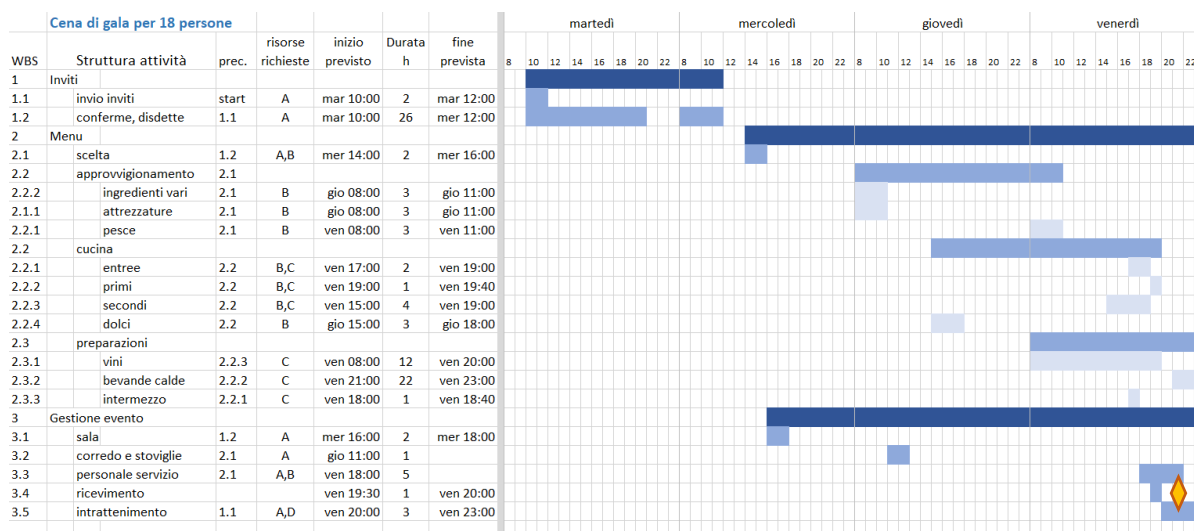
Se voglio che la mia impresa parta e realizzi i primi propri passi (chiarimento del piano, apertura, finanziamento, investimenti produttivi, scouting di mercato, avvio delle operation, etc..) sarà bene mettere in ordine tutte le cose da fare e stabilire tempi e priorità, come si fa appunto in un progetto.

Uno strumento molto semplice per aiutare il controllo del progetto, a disposizione anche dei non esperti è il diagramma di Gantt. Esso è una rappresentazione grafica, su asse temporale, delle varie linee di attività che devono essere portate a termine per la realizzazione di un progetto. I legami logici tra le attività comportano la capacità di prevedere gli effetti.

Gantt è uno strumento piuttosto vecchio (fu elaborato durante la prima guerra mondiale, per gestire i flussi di rifornimenti alla prima linea e doveva essere fruibile praticamente per chiunque, anche da chi avesse pochi strumenti culturali, quindi uno strumento intuitivo e visivo) che richiede due cose: avere pensato a cosa serve ed aver scomposto l'obiettivo in diverse linee di azione, aver pensato ai tempi ed agli appuntamenti.

Come esempio abbastanza semplice di Gantt (non semplicissimo, provare per credere) possiamo fare il programma di una cena di gala per 18 persone. Organizzarla, richiede di rispondere ad alcune domande: Chi sono gli invitati? (inviti, conferme ed esigenze) Dove? (gestione della location), con quale menù? (spesa, cucina). Così facendo mi accorgo che alcune delle questioni sono tra loro intrecciate (tra i miei ospiti ci sono 3 astemi e 4 vegetariani) e a loro volta scomponibili (il menu può essere composto da *entrée*, primi, intermezzo, secondi, dolci, ...). Infine, mi accorgo che hanno tempistiche diverse vincolanti: ad esempio non inizio a cucinare se non ho approvvigionato gli ingredienti, ma non è detto che non inizi a cucinare se non ho finito la spesa, perché il semifreddo che intendo servire va preparato il giorno prima, mentre le ostriche è bene che mi arrivino fresche il giorno stesso). Insomma, faccio il mio piano, definisco le mie attività raggruppate per scopi e mi focalizzo sulle tempistiche e sugli appuntamenti. Facendolo scopro che ho bisogno del contributo di quattro persone perché vada tutto bene (sì, non illudetevi, il pranzo di Babette è solo un film e nel mondo reale una persona con un giovane aiutante non ce la fa): io stesso che organizzo, uno chef che non è per nulla detto che sia io, qualcuno che aiuti in cucina e poi a servire, qualcuno che organizzi il luogo e poi aiuti a servire.

Ma torniamo al Gantt: siccome al momento non prevedo di fare progetti tutta la vita, non userò alcuno strumento professionale (oneroso), ma predisporrò il mio Gantt con un foglio elettronico. E preparerò una struttura con il mio progetto di cena di gala. Potrebbe venir fuori qualcosa di simile al diagramma che segue:



La rappresentazione su time-line è molto comoda e soprattutto consente di osservare in ogni momento l'andamento rispetto al programma e comprendere se si riuscirà a rispettare la scadenza

(o le cosiddette milestone, che sulla time line sono rappresentate in evidenza) ed eventualmente come intervenire per stare nei propri obiettivi.

Per sviluppare il proprio Gantt si può partire da zero o fare ricorso a un template pronto, come quello del tutto elementare qui annesso, o quello reperibile gratuitamente sul web all'indirizzo <https://www.ganttexcel.com/> (si trova anche un'istruzione specifica sul medesimo sito all'indirizzo <https://www.ganttexcel.com/how-to-create-a-gantt-chart-in-excel/>).

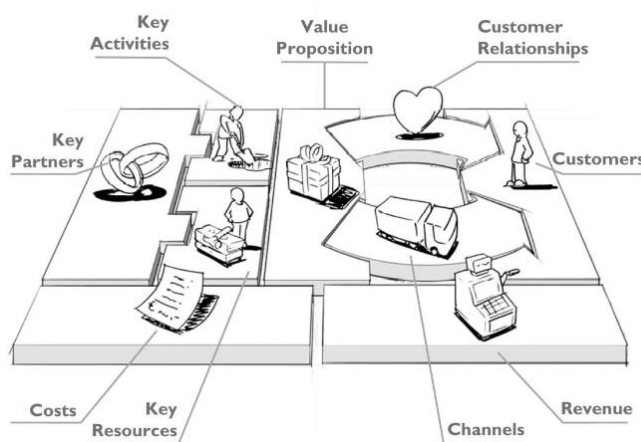
Gantt è uno degli strumenti che si adottano nella gestione dei progetti; nella vita di un'impresa è probabile che se ne usino di tanto in tanto, tutte le volte che c'è un progetto da portare a termine. La caratteristica chiave di un progetto è che ha uno scopo, qualcosa che viene realizzato una volta sola, diverso da tutti gli altri e sufficientemente importante da fare in modo da rispettare tempi costi e qualità. Non è questa la sede per approfondire le logiche di progetto, anche perché se l'impresa nascita svolgerà attività tipicamente di progetto (edilizia, impiantistica, tecnologie, consulenza), il corpus di discipline di riferimento dovrebbe già far parte del bagaglio del futuro imprenditore, mentre in caso contrario si tratterebbe di competenze anche un po' superflue.

BMC

Canvas significa canovaccio. La scelta di un termine grezzo vuole essere indicativa dell'approccio. Ma vuol dire anche tela (di cui peraltro sono fatti i canovacci). Il canovaccio è una tela grezza, entrambe le cose. In quanto tela mette in forte relazione reciproca i fili che la compongono, in quanto grezza è molto robusta, anche se poco raffinata.

Il Business Model Canvas è un modo di raccolta e rappresentazione delle principali conclusioni in merito a un modello di business. Aiuta a farsi domande e a rappresentare, anche graficamente, le risposte principali.

La sua rappresentazione principale è quella della figura a lato, anche se viene proposta in moltissimi formati consimili: un insieme ordinato di spazi, contenitori, dove raccogliere cosa?



Di base il canvas può raccogliere domande e risposte, e in effetti quasi tutte le domande introdotte sopra del stanno molto bene negli "spazi" del Canvas. Per essere chiari, usando le lettere che contraddistinguono il nostro elenco, le possiamo facilmente attribuire. Rimangono fuori solo le domande di estrema sintesi (J), quelle specifiche sull'innovazione (K) e qualcuna delle singole domande dei vari capitoli.

Partnership F	Attività chiave G	Value proposition C	Relazioni clienti D	Clienti (A) B
	Risorse chiave G		Canali E	
Costi I			Ricavi H	

Ma vale anche la pena vedere quali sono le domande tipiche che il BMC pone, qualche volta abbastanza diverse da quelle classiche. Intanto vediamole nel loro insieme.

Partnership Ci sono degli elementi chiave di valore che non sarei in grado di realizzare bene all'interno? Chi sono i nostri partner chiave e perché? Chi sono i nostri fornitori chiave? Come posso costruire una relazione di fiducia e collaborazione con questi partner? Quali risorse chiave mi vengono dai Partner? Per quali attività chiave è meglio che mi affidi a dei partner?	Attività chiave Quali attività e processi chiave devo governare per realizzare la proposizione di valore? Dove rischio maggiormente una perdita di valore? Quali attività mi consentono di controllare al meglio il risultato? Risorse chiave Quali sono le risorse chiave? Quali per il delivery, quali per i flussi di ricavi? Quali sono i miei asset? C'è un capitale intangibile che devo presidiare? Umane? Tecnologiche? Quali competenze governare e far evolvere per avere successo nel tempo?	Proposizione di valore Quale valore forniamo al cliente? Quali opportunità nuove gli diamo? Quali problema gli risolviamo efficacemente? Quale bisogno soddisfiamo? Attraverso quali servizi o prodotti realizziamo questo valore? Perché siamo in grado di dare più valore di quanto il cliente riesca a generare da sé? E perché più valore di altri?	Relazioni con i clienti Che tipo di relazione è giusto intrattenere con i clienti? Fatte di che cosa? Come sviluppiamo fiducia? Quanto devono essere personalizzate? E come? Come sono integrate con il modello di business? Canali Attraverso quali canali raggiungo i clienti? Come li ascolto? Come ci parlo? Come faccio a far loro arrivare il mio prodotto in maniera ottimale? Quali sono i canali più efficaci, e quali i più efficienti? Quanto sono vicini al cliente e alle sue abitudini i nostri canali?	Clienti Chi sono i nostri clienti? Cosa di caratterizza? Quanto e come li segmentiamo? Quali sono i segmenti più importanti per noi? Cosa li fa essere nostri clienti?
Costi Quali sono i costi per noi strategici, maggiormente legati alla produzione di valore? Quali risorse chiave sono più costose? E quali attività chiave? Per cosa dobbiamo essere contenti di sostenere dei costi? Ci sono dei costi che somigliano a sprechi, non realmente necessari? Come assicuriamo la fluidità del ciclo passivo? Ci sono rischi fiscali eccessivi?		Ricavi Per quale elemento di valore i clienti sono disposti a pagare? Per che cosa e in quale modalità pagano più volentieri? Come mi assicuro che il flusso dei pagamenti del cliente sia aderente a quello del valore generato? Come assicuro l'aderenza tra prezzo e valore generato? Ci sono elementi di maggiore valore che potrebbero generare maggiori ricavi? Come assicuro la fluidità del mio ciclo attivo?		

Raccolta e sintesi in BMC

Se lo strumento può raccogliere le domande, può anche raccogliere le risposte, risposte che possono essere date in molti formati (analitico, sintetico, verbale, grafico, numerico, simbolico). Tipicamente questa raccolta viene fatta su un foglio di grande formato, facendo uso di post-it o comunque di biglietti adesivi, facilmente staccabili e ricomponibili.

In effetti il consiglio di quasi tutti gli utilizzatori e degli autori del metodo è quello di usare lo strumento in maniera visiva. Molta parte del valore di BMC è il suo essere uno strumento sinottico, che ti fa vedere tutto insieme e quindi rende più difficile trascurare un aspetto mentre se ne affronta un altro. In questo senso favorisce la sintesi e la coerenza complessiva.

Proprio perché sintetico, implica un percorso di sviluppo incrementale: non devi aver progettato tutto nel dettaglio per partire, perché tanto qualcosa di diverso da come hai progettato ci sarà, sono troppe le variabili, quindi concentrati su quelle importanti, parti da quelle e avrai tempo poi per mettere a punto. Questo tipo di ragionamento lascia aperta la domanda: quale è il giusto punto di equilibrio tra sintesi ed analisi, quando è meglio che approfondisca ancora un po' prima di partire.

La risposta a questa domanda sta nella consapevolezza che il livello a cui sei arrivato sia sufficientemente operativo. Se sei in grado di mettere in pratica quello che hai fissato, ti puoi fermare, se ancora non sapresti come fare e hai troppe alternative per realizzarlo, devi approfondire ancora un po'.

Un secondo consiglio attiene al modo di usare lo strumento, che non è tanto orientato alla compilazione (un documento di testo per capitoli ci riesce meglio, quanto alla visione e soprattutto alla discussione. Assolve piuttosto il compito di una lavagna ordinata per facilitare la comprensione reciproca di un gruppo, e in effetti è il modo corretto di usarla. La stampa in grandi dimensioni serve

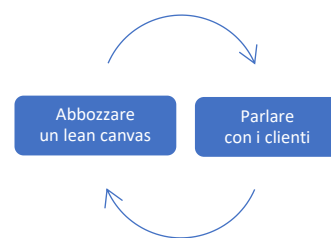
tipicamente a questo: potere fissare a una parete e usare come base per aggiunte. Peraltro, al di là della stampa, è molto facile da riprodurre su fogli di grandi dimensioni. Sarà poi semplice anche fotografarli per fissare la memoria e rendere questi ingombranti oggetti “trasportabili”.

Anche se con un po’ meno facilità un simile risultato si può ottenere anche con la rete, condividendo in un gruppo lo schema e il suo stato d’uso.

In S.I.S.I. 2.0 raccomandiamo a ogni aspirante imprenditore di trovare la cerchia di persone con cui co-progettare, al minimo con il coach, che in questo caso sarà il discussant delle varie riflessioni ed ipotesi emerse.

Lean canvas (e Lean startup)

Si tratta di un procedimento molto semplificato, palesemente derivato da BMC, basato su un modo ricorsivo per assicurare che esistano clienti realmente disposti a pagare per quel che tu vuoi vendere. Il vero protagonista del Lean canvas è infatti il potenziale “cliente” a cui si pensa di rivolgersi. Perché quando ci si concentra sulla propria idea (fin troppo spontaneo) senza pensare a chi dovrebbe usare la soluzione, il progetto non nascerà mai. “Tutte le startup fallite hanno un prodotto. Di solito, non hanno abbastanza clienti.” Quindi la strategia suggerita è quella ricorsiva riportata nella figura qui a fianco.



- **Problem/Solution fit.** Occorre definire un problema che vale la pena risolvere, e scoprire se esiste un modo economicamente attuabile per farlo. Si giunge con un’ipotesi di clienti cui rivolgersi e una *value proposition* da offrire loro. Una “*proof of concept*” (a lato) è di solito richiesta per raccogliere le risorse necessarie a procedere alla fase successiva. In avvio non esiste impresa, ma c’è un team (spesso incompleto) di uno o più volenterosi intenzionati a diventare i fondatori di una società (profit o no-profit).
- **Product/Market fit.** Occorre validare la propria ipotesi, creando effettivamente la primissima, essenziale versione del prodotto o servizio (detta *Minimum viable product*, MVP) e proponendola ai clienti target. I primi responsi del mercato modificheranno senz’altro l’ipotesi di partenza. Il processo di validazione finisce quando il prodotto è richiesto, e il modo per venderlo è sostenibile: in altre parole, quando si è scoperto un primo modello di business funzionante. In questa fase si costruisce la società. Ci lavorano i founders (soci della startup) e i collaboratori che si riescono a trovare con le (scarse, per definizione) risorse disponibili.
- **Scale.** Solo dopo che si è validato il proprio prodotto e modello di business ci si può concentrare sulla crescita, con l’obiettivo primario di ottimizzare i processi di funzionamento dell’impresa rendendoli più efficienti. In questa fase la società può assumere un’organizzazione via via più strutturata, aumentando di personale e dimensioni.



Un poco più complesso il modello Lean start-up, abbastanza adatto alle imprese innovative o che puntano molto sull’innovazione, per il quale rimandiamo alle [risorse on line](#).

Strategia di marketing e suoi strumenti

In questo capitolo non ci occuperemo solo di strumenti, ma torneremo a parlare di logiche. D'altronde la relazione esistente tra una business plan e un piano di marketing e la sua strategia è assai profonda, quindi per questo capitolo più che in altri logiche e strumenti vengono trattati assieme. Diamo qui per scontata l'usabilità di strumenti di cui si è già parlato, come gli strumenti di raccolta informativa.

Una vera e propria strategia di marketing può non essere necessaria, ad esempio, per chi decide che vuole aprire un esercizio di panificazione a base locale, o nasce per fornire servizi a una rete esistente di attori industriali, ma esisterà comunque un suo abbozzo su cui basare comunque un piano operativo e delle azioni di marketing, che sono necessari per qualunque impresa. Trattiamo dunque la strategia di marketing per chi con un mercato in senso proprio dovrà avere a che fare con la sua limitata prevedibilità, mentre tratteremo gli strumenti di piano operativo a beneficio di tutti.

La strategia di marketing è fatta di alcuni passi che proveremo a rendere sufficientemente abbordabili:

- Analisi delle opportunità e segmentazione del mercato
- Definizione target di mercato
- Posizionamento dell'offerta
- Definizione del Marketing Mix

cui seguono i piani d'azione, compreso il piano commerciale, con obiettivi di copertura e di ricavi

È sempre utile per un nuovo business partire da una visione realistica del contesto di mercato, che è anche la prima cosa di cui ragionevolmente occuparsi.

Ricavi e valore aggiunto

La significatività dei ricavi è molto diversa per tipo di impresa. In un'organizzazione che eroga servizi alla persona, la quota dei ricavi che rimane a beneficio dell'azienda è normalmente molto alta, in un'azienda commerciale decisamente più bassa, in una società di intermediazione può essere bassissima. Nello sviluppo della digital economy, soggetti che lavorano sull'intermediazione sono sempre più frequenti e visibili. Per svolgere una previsione esiste dunque la scelta di quale grandezza considerare: il transato complessivo può essere molto più alto del ricavo tipico dell'azienda, come ad esempio è vistosamente, da sempre, il caso degli esercenti delle carte di credito, ma come più recentemente è anche ad esempio il caso dei servizi di delivery nella ristorazione.

L'equilibrio aziendale si regge sul valore aggiunto, quindi fare previsioni sul transato complessivo può essere talvolta fuorviante. Non esiste una regola certa, ma è un punto di attenzione. Ad esempio nelle aziende industriali per le quali il costo della materia prima è assai significativo nei conti ma influisce relativamente sul valore transato (si pensi alla produzione ad esempio di ghiera sagomate dal metallo pieno, o alla produzione di lattine per conserva) è bene tenere conto di tutti i ricavi e sapere che l'alta incidenza di materia prima fa sì che lì sia concentrata una quota di rischio aziendale e che il presidio degli acquisti è cruciale. Un gestore di transazioni che ha una commissione fissa è interessato al volume del transato solo per applicare la propria quota di provvigione. Diverso ancora il caso di un'agenzia immobiliare, che può negoziare sulla quota di intermediazione valutando il rapporto tra volumi transati e quote.

Strumenti di sintesi economico finanziaria

Tutti i business plan, a tutti i livelli di approfondimento, alla fine parlano di costi e di ricavi.

Scopriamo subito l'assassino. Il formato in cui tipicamente si presentano le sintesi economico finanziarie è una tabella, più o meno simile a quella qui riportata in figura

Ricavi operativi

N.	Categorie del piano finanziario	Anno 1	Anno 2	Anno 3
1	Servizi	0,00 €	0,00 €	0,00 €
5	Totale ricavi netti dalla vendita	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Costi operativi

Cattura rettangolare

N.	Categorie del piano finanziario	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Costi variabili				
1	Costi di beni, materiali e servizi	0,00 €	0,00 €	0,00 €
2	Costo dei salari lordi lordi ①	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Costi fissi				
3	Altri costi operativi	0,00 €	0,00 €	0,00 €
4	Totale costi	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Immobilizzazioni

N.	Categorie del piano finanziario	Anno 1	Anno 2	Anno 3
1	Valore di acquisto di immobilizzazioni	0,00 €	0,00 €	0,00 €
2	Ammortamenti	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Finanziamento

N.	Categorie del piano finanziario	Anno 1	Anno 2	Anno 3
1	Fondi di liquidità propri	0,00 €	0,00 €	0,00 €
2	Finanziamento del debito	0,00 €	0,00 €	0,00 €
2a	Costi del finanziamento a debito (interessi)	0,00 €	0,00 €	0,00 €
3	Komercialno posjilo / drugo posjilo	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Utile / Perdita e indicatori

N.	Categorie del piano finanziario	Anno 1	Anno 2	Anno 3
1	Utile o perdita al lordo di interessi, imposte e ammortamenti (EBITDA) ①	0,00	0,00	0,00
2	Utile / perdita operativa al lordo degli interessi e delle imposte (EBIT) ①	0,00	0,00	0,00
3	Utile / perdita operativa al lordo delle imposte (EBT) ①	0,00	0,00	0,00
4	Ritorno sui ricavi ①	0,00	0,00	0,00
5	Indice di efficienza ①	0,00	0,00	0,00

Sito web per il loro funzionamento utilizza i cookie. [I Understand e vorrei continuare.](#) Per ulteriori informazioni sull'uso di [biscotti](#).

Quasi inesorabilmente, nelle tabelle di sintesi i ricavi hanno una sola o pochissime righe di spazio; quasi inesorabilmente la parte dei ricavi è più delicata di quella dei costi, per il semplice motivo che in quasi tutte le nascenti imprese i ricavi sono più aleatori dei costi e certamente assai meno sotto il controllo dell'imprenditore. Chi si trovasse nella fortunatissima circostanza di poter negare l'affermazione precedente⁴, può anche risparmiarsi molta fatica di pianificazione del business: se i ricavi sono sufficientemente certi e prevedibili, il piano è come fare bene senza sprecare. Per tutti gli altri una quota non banale dello sviluppo dei conti di piano è costruire un affidabile piano dei ricavi e correlarvi un sufficientemente flessibile piano dei costi e degli investimenti.

⁴ Nell'esperienza diretta di chi scrive, una sola impresa di una certa dimensione è nata con un piano dei ricavi sufficientemente certo: si trattava di una esternalizzazione del sistema di fatturazione di una grande utility nazionale, operante in un quasi monopolio. Per una stagione si è assistito ad esternalizzazioni di attività di grandi imprese che affidavano a propri ex dipendenti commesse di lavori, in regime di cosiddetto monoxomio (un solo cliente sul mercato); si tratta di una stagione sostanzialmente conclusa da tempo, ma i cui fondamenti sono ancora esistenti: L'interesse di grandi gruppi e filiere industriali ad avere subfornitori qualificati ed in quanto tali almeno relativamente protetti non è scomparso: è più raro e ne sono variate le forme e le garanzie.

In termini statistici potremmo dire che un piano dei ricavi è sufficientemente affidabile quando è costruito su una forbice valore minimo - valore massimo tale da rappresentare il 95% delle probabilità degli eventi che li possono determinare. Tuttavia, questo è un conto che non fa nessuno: troppo complesso da applicare con rigore e troppo pericoloso da applicare senza il dovuto rigore. Ma se anche il conto non viene svolto, la sua aspirazione è corretta: le previsioni devono essere una forbice e la forbice deve contenere alla massima probabilità. Un modo per assolvere con relativa semplicità a questa esigenza è svolgere tre ipotesi: ottimista, pessimista e centrale.

Tuttavia, ancora una volta stiamo correndo troppo, i numeri arrivano alla fine di ragionamenti che li fondano. Per quanto riguarda i ricavi i ragionamenti che li fondano appartengono all'universo del marketing, universo in cui oltre alla strategia esiste il concetto di

- Piano operativo e azioni di marketing

Dall'altra parte nei piani d'impresa entrano costi ed investimenti, che richiedono di aver

- Svolto un piano di organizzazione
- Affrontato le alternative di investimento possibili.

A questo punto, dati i vari fattori, le cui interdipendenze dovranno già essere merse via via che li tratta, ci si occupa di verificare il loro equilibrio, economico e soprattutto finanziario.

La finanza fin qui non è praticamente mai comparsa, ma arriviamo a un punto di sintesi in cui gioca un ruolo determinante, da arbitro. Perché questo? Lo approfondiremo oltre, ma per il momento basti dire che poiché la vita economica dell'impresa è regolata dagli scambi, che hanno sempre un controvalore monetario, i flussi monetari si rivelano elemento essenziale di equilibrio d'impresa. Non a caso le situazioni di crisi hanno sempre motivi economici, ma manifestazioni innanzitutto finanziarie.

Avendo già visto la Strategia di marketing, abbiamo quindi tendenzialmente 4 temi da svolgere

- Piano operativo e azioni di marketing e commerciali (alla fine del quale potremo parlare di ricavi)
- Piano di organizzazione
- Piano degli investimenti*
- Sintesi economico finanziaria e valutazione (abbiamo dato un'anticipazione)

* Si noti in questo caso che parliamo di investimento a due diversi livelli. Da una parte c'è il tema di investire complessivamente nell'impresa, ed è l'oggetto principale di cui ci stiamo occupando, dall'altro c'è che l'impresa a sua volta dovrà fare degli investimenti: comprare attrezzature, acquisire licenze, dare forma a una sede, realizzare una campagna di lancio, cose di questo genere, ognuna delle quali comporta una spesa riferibile all'insieme dei ricavi, non ad un ricavo specifico.

Poiché in S.I.S.S.I. 2.0 si opera con la piattaforma Mikrobiz, nel trattare degli strumenti facciamo sempre riferimento a quanto contenuto in quella piattaforma come strumentazione standard (è l'immagine riportata poco sopra), che è il quadro di sintesi finale; forniamo però un secondo livello di strumentazione disponibile, per chi ne ha bisogno, e che potrà sempre essere allegato in piattaforma al proprio business plan. Si tratta di strumenti di accompagnamento ragionato alla

sintesi finale, in cui conciliare ciò che è ragionamento puro (espresso in parole, schemi, disegno o quant'altro, con numeri che li rappresentino sufficientemente.

Orizzonte temporale

In Mikrobiz il piano finanziario è normalmente proposto su tre anni. Per gran parte delle imprese nascenti è un orizzonte di pianificazione più che ragionevole, per altri può essere necessario una vista un po' più lunga, quindi intrinsecamente più rischiosa (nessuno di noi sa con certezza cosa avverrà domani, e più sono i domani minore è il livello di certezza, perché maggiore è lo spazio per eventi imprevisti). In quali casi ha senso guardare a orizzonti temporali più lunghi? Essenzialmente dipende dagli investimenti comunque necessari per l'attività: se devo investire in impianti, 5 anni appaiono un periodo ragionevolmente breve, non troppo lungo. E' sconsigliabile comunque formulare piani su periodi ancora più lunghi (a meno che non dobbiate impiantare un nuovo sistema ferroviario o una utility dell'energia, che ammetterebbero piani anche sul lungo periodo).

Piano operativo e azioni di marketing e commerciali

In coerenza con le idee sviluppate in strategia di marketing, è possibile e d'utile sviluppare un piano operativo. Esso risponde ad una domanda molto semplice: come facciamo a realizzare tutto quanto abbiamo immaginato e descritto nella nostra strategia di marketing.

Un'impresa che nasce ha sempre alcune cose da fare:

- farsi conoscere, in particolare presso il proprio pubblico target
- far conoscere i propri prodotti e servizi
- far percepire i propri elementi distintivi
- conquistarsi uno spazio di mercato

L'insieme di queste azioni appartiene alla sfera del marketing operativo e del commerciale. Entrambi i fattori vanno considerati. Molte nuove imprese hanno serie difficoltà perché passano direttamente al commerciale ignorando totalmente il marketing operativo, cosa che può rappresentare dei rischi. Se apro un nuovo esercizio commerciale, sarà bene studiare l'inaugurazione, creare un'attesa investendo su un evento di lancio. È un investimento ed è marketing. Diverso è se in fase di esercizio faccio una campagna di sconti, che non sono un investimento, sono una riduzione del margine. Se decido di erogare servizi il cui acquirente tipico è la pubblica amministrazione, devo sapere che esiste il codice degli appalti e che quindi una campagna di lancio potrebbe essere assai poco produttiva. O il mio marketing mi porta a scegliere delle nicchie dove ho eccellenze assolute, oppure il mio marketing passerà quasi obbligatoriamente per una strategia di alleanze.

Solo dopo aver immaginato un piano, o se preferite un insieme di iniziative, di marketing e di presenza commerciale saremo in grado di compilare un secondo prospetto, abbastanza operativo che appare in un modo simile al seguente e che potrebbe fornire un input diretto ad una sintesi economico finanziaria per quanto riguarda il lato ricavi.

Tabola 3: OBIETTIVI DI RICAPO (K€)										
Ricavi previsti (Euro/000)		2021			2022			2023		
Cliente / segmento	piano commm	PdU	ric. medio	Ricavi	PdU	ric. medio	Ricavi	PdU	ric. medio	Ricavi
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0			

Ma saremo anche in grado precisare il piano per quanto riguarda i costi commerciali e di marketing, figli del piano con cui si intendono realizzare ricavi, a loro volta raccogliabili in una tabella, simile a questa; non è detto che tutte le righe servano, non è detto che bastino; ognuno dovrà regolare da sé il livello di dettaglio, tenendo conto che la scomposizione aiuta a fare mente locale e quindi è positiva, ma il suo eccesso è dispersivo: quando si iniziano a dare numeri non sufficientemente fondati è segno che si è entrati troppo nel dettaglio.

Tavola 4: PIANO DEI COSTI COMMERCIALI E DI MARKETING (K€)								
Descrizione voci		specifica	voci CE	2021	2022	2023	Note	Allegati
Vendita Canale indiretto								
- Numero agenti		#						
- Provigioni agenti		(% su vendite agenti)						
- Valore retrocessioni		K€						
Altri costi commerciali		K€						
- Gadgets, omaggi e altri contributi alla spesa		K€						
- Assistenza/addestramento utilizzatori		K€						
- Altri costi variabili (da precisare):		K€						
Totale costi canale indiretto		K€	CE11	0,0	0,0	0,0		
- Personale di vendita								
management		# FTE * costo medio						
Operativi		# FTE * costo medio						
- Costo del lavoro di vendita		K€		0,0	0,0	0,0		
- Costi di formazione interna / esterna		K€						
- Viaggi e trasferte		K€						
- Altri costi fissi:		K€						
Totale costi canale diretto		K€	CE12	0,0	0,0	0,0		
Totale costi di vendita		K€	CE 20	0,0	0,0	0,0		
Incidenza su ricavi		%		0,0%	0,0%	0,0%		
iniziative di marketing								
- partecipazione a fiere / roadshow/ etc. (1)		Numero di eventi						
- attività di promozione (Euro/000)		K€						
- Consulenze e prestazioni esterne		K€						
- altre iniziative promozionali:		K€						
Totale costi variabili di marketing		K€	CE21	0,0	0,0	0,0		
- Personale di marketing								
management		# FTE * costo medio						
Operativi		# FTE * costo medio						
- Costo del lavoro di marketing		K€		0,0	0,0	0,0		
- Costi di formazione		K€						
- Viaggi e trasferte		K€						
- Altri costi fissi:		K€						
Totale costi fissi di marketing		K€	CE22	0,0	0,0	0,0		
Totale costi di marketing		K€	CE30	0,0	0,0	0,0		
Incidenza su ricavi		%		0,0%	0,0%	0,0%		

Piano degli investimenti

All'avvio di un'impresa c'è sempre qualche investimento da fare e ovviamente anche questi rappresentano delle scelte. Tuttavia ci sono una serie di investimenti che se non obbligatori sono molto frequenti, mentre altri rispondono alla specificità dell'impresa.

Vediamo alcune classi di investimenti tipici da considerare

- Avviamento legale
- Sedi operative
- Marchio, immagine e campagne di lancio
- Attrezzature tecnologiche
- Impianti, macchinari, veicoli
- Ricerca e sviluppo di know how
- Brevetti e licenze
-

La caratteristica principale degli investimenti è la capacità di condizionare il futuro, nel bene e nel male: nel bene perché aumentano lo spazio delle possibilità, nel male perché rappresentano un impegno di lungo periodo, sia economico che finanziario.

In qualche misura le scelte di investimento sono le più impegnative nell'avvio d'impresa; uno degli orientamenti possibili è quindi evitare di anticiparle oltre il necessario. Ad esempio, investire in impianti prima di aver sondato un mercato è un comportamento ad alto rischio. Si badi, ad alto rischio non vuol dire sbagliato; vi sono casi di estremo successo e di estremo fallimento a seguito di investimenti al buio: buona parte delle imprese della digital economy sono partite con investimenti un po' "al buio" e per molte di queste è andata bene, ma per moltissime altre meno bene; per contro ad esempio F.F. Coppola narra, in un suo famoso film, la storia di un investimento visionario di notevolissima entità, quello dell'automobilistica Tucker, un grande successo tecnologico ed un grandissimo fallimento di Business. La logica d'investimento tende quindi ad essere scalare, costruendo sequenze di investimenti successivi anche in base agli andamenti precedenti. Si chiama logica di scalabilità: investi su una cosa, poi fai un secondo investimento che valorizza e sviluppa il precedente, e così via; ad esempio, anche Google ha operato così.

Dal punto di vista della disciplina economico contabile, che non va trascurata, gli investimenti dissociano le tre dimensioni economica, patrimoniale e finanziaria. Cosa vuol dire?

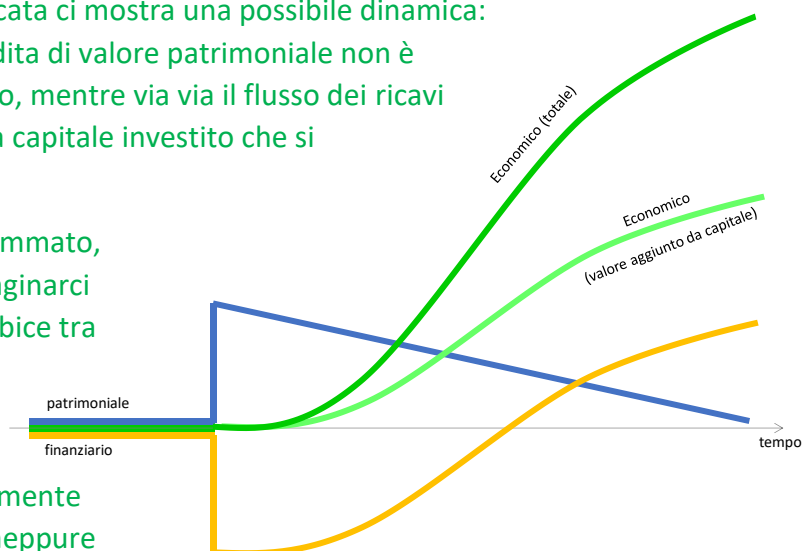
Quando io faccio un investimento uso risorse finanziarie e le trasformo in risorse patrimoniali. Spendo soldi per avere un asset. In prima battuta questo non ha alcuna conseguenza economica, non divento più ricco né più povero per aver fatto un investimento patrimoniale. Ma già poco dopo il mio patrimonio inizia a perdere valore (nel caso di un'automobile di fascia alta, quasi subito, e di una quota considerevole, ma nella maggior parte dei casi in maniera graduale), perché il bene che ho acquisito non avrà una capacità eterna di creare benefici: usura, obsolescenza, deterioramento ne riducono la capacità. Per questo inizierò a calcolare un costo di ammortamento. Fintanto che non sfrutto le possibilità in più che mi dà il bene patrimoniale, non ho nessun beneficio. Poi inizio a sfruttarlo e ho dei benefici economici positivi, i quali mi ripagano della perdita progressiva del valore del bene e sperabilmente più di quello.

Se lo rappresentiamo in maniera grafica da dinamica della dimensione economica, di quella patrimoniale e di quella finanziaria, si evidenziano le varie situazioni che si possono venire a creare.

In figura la rappresentazione semplificata ci mostra una possibile dinamica:

si nota un primo periodo in cui la perdita di valore patrimoniale non è compensata da alcun reddito generato, mentre via via il flusso dei ricavi determina un beneficio economico da capitale investito che si trasforma in Cash Flow.

La curva qui rappresentata è, tutto sommato, molto buona, ma possiamo ben immaginarci altri andamenti. Ad esempio, se la forbice tra le due curve verso fosse maggiore, quella inferiore sarebbe più bassa, con la conseguenza che anche il cash flow sarebbe minore e potenzialmente la curva gialla potrebbe non tornare neppure



a livello 0 in tempo utile prima della totale svalorizzazione dell'asset patrimoniale.

Oppure il periodo di stallo potrebbe essere più lungo; oppure ancora la curva dei ricavi potrebbe calare prima per effetto di una imprevista obsolescenza del mio investimento.

Tutti questi motivi inducono a valutare gli investimenti patrimoniali effettivi necessari e a valutarne il rischio implicito.

Vedremo gli elementi di sintesi di queste valutazioni nel prossimo capitolo, ma intanto occorre portarsi appresso l'indicazione che per ogni investimento è bene valutare prudentemente la sua durata utile⁵, che la scelta dei tempi utili di investimento è importante (non anticipare oltre il necessario, essere pronti a nuovi investimenti quando i precedenti perdono di utilità marginale) e che un margine di errore di previsione bisogna tenercelo

Alcuni investimenti hanno carattere di immaterialità, e non per questo vanno trascurati. Molte giovani imprese fanno questo errore. Gli immateriali sono spesso investimenti che non stanno dalla parte del prodotto (lì più spesso ci sono investimenti materiali), ma dalla parte del mercato, quindi sono molto importanti per una nascente impresa: un investimento in visibilità ad esempio. Ma occorre anche sapere che gli investimenti immateriali hanno periodi di obsolescenza assai brevi, se non vengono sostenuti da attività economica: se investiamo in immagine e non facciamo seguire concreta presenza a breve presso il pubblico, il decadimento dell'investimento è totale e repentino.

Anche in questo caso può essere utile accompagnare il ragionamento con una tabella di sintesi, simile a quella qui sotto riportata, ma potrà anche essere utile svolgere qualche simulazione e qualche what if, continuando e rivedere le proprie ipotesi fino al momento in cui di trova un ragionevole equilibrio.

Tavola 7: PIANO DEGLI INVESTIMENTI										
Tipologia			Valore dei beni acquisiti (Euro/000)				Modalità di acquisizione			Allegati/note
			Totale	2021	2022	2023	Affitto	Leasing	Proprietà	
IMMOBILIARI	Superficie	Destinazione								
			0,0							
MATERIALI	Descrizione									
- mobili e arredi			0,0							
- Hardware informatico			0,0							
- impianti e macchinari:			0,0							
			0,0							
Subtotale			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%	
IMMATERIALI										
- Consulenze			0,0						100,0%	
- Marchi e brevetti			0,0						100,0%	
- software:			0,0						100,0%	
Subtotale			0,0	0,0	0,0	0,0			0,0%	
TOTALE			0,0	0,0	0,0	0,0				

⁵ Vi sono talvolta investimenti infrastrutturali la cui durata assomiglia all'eternità. Se nel rinascimento italiano si fosse usato un criterio di utilità anche solo a trent'anni, non avremmo le canalizzazioni, i ponti, le opere d'arte che fanno unico il nostro paese, se i romani avessero fatto lo stesso, non sarebbe mai esistito l'impero. Ma questi investimenti infrastrutturali sono molto rari e più facilmente a portata e valenza sociale e pubblica che non privata.

Sintesi economico finanziaria e valutazione

Sviluppo dei conti economici

Uno dei modi per fare sintesi e valutare dal punto di vista dell'equilibrio la futura impresa è simulare un conto economico ed uno patrimoniale sulla base di tutto quanto raccolto fin qui.

Si tratta essenzialmente di un conto ordinato, dove valgono operazioni elementari come somme e sottrazioni e dove quindi la struttura del conto è più importante delle semplici operazioni che vi si svolgono. Nel conto economico è bene darsi una struttura cosiddetta scalare, che richiede di mettere in ordine le fonti di ricavo per comporre prudentemente i ricavi totali attesi, e via via le varie classi di costo, ad esempio:

- + Ricavi di segmento
- + Ricavi di segmento
- = Ricavi totali
- Costi di vendita
- Acquisti di materie prime e semilavorati
- = Valore aggiunto
- Costi diretti variabili di produzione
- = Margine industriale
- costi di amministrazione e gestione
- = margine operativo lordo
- ammortamenti e deprezzamenti
- = margine operativo
- oneri finanziari
- = utile ante imposte
- imposte sul reddito
- = utile netto

Non esiste una modalità unica di fare un conto scalare, ma come si vede dall'esempio la struttura serve a focalizzare l'attenzione sulle varie parti d'azienda, a comparare con simili ed a decidere dove intervenire, correggere e migliorare.

Sviluppo del conto patrimoniale

In un conto patrimoniale è utile adottare una logica simile, distinguendo fonti e impieghi

<u>Impieghi</u>	<u>Fonti</u>
Immobilizzazioni materiali nette	<u>Capitale sociale</u>
+ Immobilizzazioni immateriali nette	<u>+ capitale portato a nuovo</u>
= immobilizzazioni totali	<u>Patrimonio netto</u>
	<u>Fondi accantonamento e rischio</u>
magazzino	
+ Crediti commerciali	
= Capitale circolante commerciale (CCC)	<u>Debiti commerciali</u>
Cassa	<u>Debiti finanziari a lungo termine</u>
+ crediti finanziari	<u>+ debiti finanziari a breve</u>
= Crediti finanziari (CF)	<u>Debiti finanziari</u>

Dove $\text{Capitale Circolante Netto} = \text{CCC} + \text{CF} - \text{DC} - \text{DF}$
 $\text{Posizione finanziaria netta} = \text{CF} - \text{DF}$

Nella struttura patrimoniale ci sono molti possibili modi di articolare le grandezze e vedere il formarsi di situazioni di equilibrio o squilibrio. In generale è bene non fare crescere più che tanto il capitale circolante netto, che altrimenti alla fin fine viene finanziato dal patrimonio netto immesso dai soci. Una posizione finanziaria netta negativa per un periodo lungo è inoltre un freno alla capacità di investimento, un po' come succede con il bilancio pubblico e le esigenze di crescita.

Per molti aspetti in sede di BPlan la struttura patrimoniale può essere complessa da prevedere.

Sintesi finanziarie

Nella valutazione degli investimenti la vista finanziaria ha una notevole capacità di sintesi e questo fa sì che si utilizzino spesso prospetti che mostrano un unico prospetto finanziario, dove ciò che conta è il cash-flow dei periodi di stima, il cui cumulo viene attualizzato. Ecco un esempio.

Flussi in Entrata	T1	T2	T3	T4	T5
Incassi vendite	0	300	500	800	820
Proventi di gestione patrimoniale	0	0	0	10	12
Interessi attivi	0	0	0	0	20
Disinvestimenti da immobilizzazioni	200	0	0	0	0
Disinvestimenti da titoli	300	0	0	0	0
Variazione crediti e debiti	0	0	0	0	0
Totale entrate	500	300	500	810	852
Flussi in Uscita					
Pag. Acquisti fornitori	50	100	150	200	200
Retribuzioni variabili	50	80	120	150	150
Retribuzioni fisse e collaborazioni	0	150	180	180	185
Versamenti IVA e imposte	0	0	25	40	41
Investimenti in immobilizzazioni	500	200	0	0	0
Oneri finanziari	10	30	28	5	0
Totale uscite	610	560	503	575	576
Flusso totale di cassa	- 110,00	- 260,00	- 3,00	235,00	276,00

L'attualizzazione è un processo abbastanza semplice il cui vero quesito è il tasso di attualizzazione, che corrisponde ad un tasso di rendimento atteso dell'investimento. Il metodo maggiormente accreditato è l'uso del cosiddetto WACC, Weighted Average Cost of Capital, in pratica il rendimento di altri investimenti con il medesimo tasso di rischio. Senonché per una start up il WACC è assai difficile da avere, potendo usare un tasso corrente bancario alle neoimprese come sua approssimazione.

In ogni caso l'attualizzazione usa un indicatore, il VAN, valore attuale netto, dell'investimento, calcolato come valore attualizzato delle a serie dei flussi di cassa considerati

Se riprendiamo il risultato della tabella di esempio, possiamo vedere i flussi di cassa attualizzati, in questo caso calcolando un interesse del 6%, con la formula $VA = SCp / (1 + i)^p$, dove SCp è il saldo di cassa del periodo p ed i il tasso usato (in ogni caso qualunque foglio di calcolo contiene la formula pronta).

Periodo	0	1	2	3	4
Flussi totali di cassa	- 110,00	- 260,00	- 3,00	235,00	276,00
Flussi di cassa attualizzati	-110,00	-245,28	-2,67	197,31	218,62

Il valore attuale netto non è che la somma dei periodi considerati, + un eventuale valore residuo di capital a fine periodo, in questo caso 57,97 se immaginiamo che il valore di liquidazione del capitale investito a fine periodo sia 0.

Un altro modo di calcolare l'attualizzazione è fare il procedimento interno e calcolare il cosiddetto TIR, tasso interno di rendimento, con la stessa struttura cerca il tasso per il quale il VAN risulta 0 (in alcuni casi però, quando i saldi fluttuano sopra e sotto 0 nei vari anni, risultano più valori di TIR)

● ● ● Il punto di pareggio

Un altro modo sintetico di valutare e organizzare la parte economica di un business è la riflessione sul punto di pareggio, noto come Break Even Point, o BEP. In questa accezione ogni proiezione significativa viene in particolare esplorata evidenziando per quale volume di produzione allestita e venduta risulterà proponibile una situazione di pareggio tra ricavi di vendita e costi pieni (variabili e fissi) di produzione, assicurando l'equilibrio tra i ricavi delle vendite e i costi totali sostenuti. Si tratta della misura minima di produzione allestita e venduta idonea a evitare la perdita d'esercizio, quale si manifesterebbe dati i costi fissi e variabili di produzione senza quel livello di vendite.

Il calcolo del punto di equilibrio detto anche punto di pareggio si fonda sulle seguenti espressioni, che offrono un'informazione utile per i successivi aggiornamenti del Business Plan e dello sviluppo aziendale.

Per i ricavi

Ricavi di vendita (RV) = Prezzo di vendita (PV) X Quantità prodotta e venduta (Q)

In formula: **$RV = PV \times Q$** (1)

Per i costi

Costi della produzione (C) = Costi fissi totali (CFT) + Costi variabili unitari (CVU) * Quantità prodotta e venduta (Q)

In formula: **$C = CFT + CVU \times Q$** (2)

Uguagliando la 1 e la 2 si ha

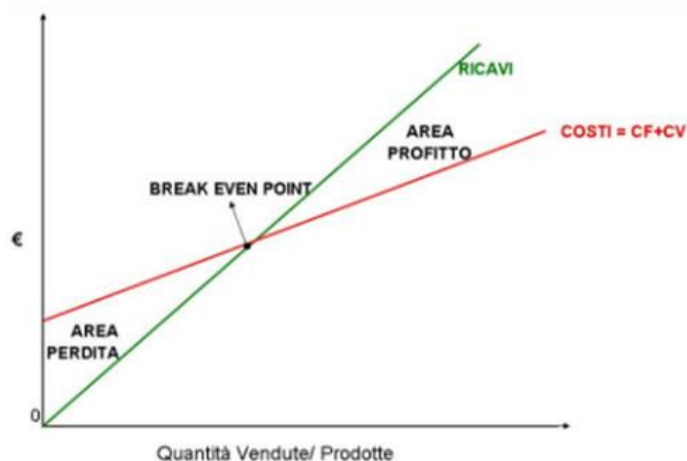
$$PV \times Q = CFT + CVU \times Q$$

Da cui $Q = CFT : (PV - CVU)$ dove

PV-CVU (e cioè prezzo di vendita – costo variabile unitario) rappresenta l'utile lordo unitario.

Come mostrato dal grafico il punto di pareggio corrisponde **all'intersezione della retta dei costi totali (costi fissi + costi variabili) con la retta dei ricavi totali.**

A sinistra del punto di pareggio i costi superano i ricavi e l'iniziativa registra una perdita che aumenta man mano che si riduce la produzione e vendita del bene/servizio oggetto di analisi. A destra del punto di pareggio i ricavi superano i costi e quindi l'iniziativa consegue dei profitti che crescono all'aumentare delle quantità prodotte e vendute.



Riflessioni consentite dal punto di pareggio

1. Si suppone che il potenziale beneficiario sia in grado di offrire i necessari dati con l'aiuto del consulente. Si tratta di pronosticare i costi fissi totali del periodo considerato e il costo variabile unitario del prodotto o servizio venduto. Ipotezzato il prezzo di vendita in più alternative coerenti, la quantità del prodotto allestita e venduta minima (Q) che conduce ad un pareggio economico (informazione significativa) è data dal rapporto tra i costi fissi totali ed il margine di ricavo unitario (prezzo di vendita stimato meno il costo variabile unitario). Ogni volume di produzione maggiore di Q produce reddito; ogni quantità minore produce perdita. L'indagine è assai semplice ed elastica per comprendere se l'attività economica studiata merita attenzione
2. Il modello evidenzia i ricavi di vendita ($PV \times Q$) necessari per pareggiare i costi ($CFT + CVT \times Q$). È quindi uno strumento importante nell'aggiornamento dell'evoluzione del Business plan aziendale. Aiuta a calibrare i prezzi di vendita dei prodotti aziendali in modo ottimale.
3. È utile per selezionare i costi aziendali. Infatti, conduce a prendere visione di tutte le tipologie di costi. Aiuta a comprendere quali siano i costi fissi e quelli variabili. Li evidenzia e consente di prefigurarne la copertura.
4. È uno strumento di controllo dei risultati – studiati in condizioni di statica comparata – dell'attività produttiva.
Nel mentre pone l'interrogativo di come coprire i costi informa sul vantaggio di un ampliamento della produzione entro soglie compatibili con l'invarianza dei costi fissi, e la messa a fuoco di processi di mark up, contenendo il livello massimo dei costi complessivi.
5. È utile per pianificare campagne di comunicazione e marketing
Avendo a disposizione i dati ed elementi concreti sopra menzionati diventa meno complesso per un neo-imprenditore produrre una comunicazione efficace mirata a migliorare il risultato economico.
6. È da suggerirne la sperimentazione in occasione di Innovazioni di prodotto, di processo e/o di mercato; nuovi ingressi di capitale proprio o di credito; e la messa a punto di una nuova politica di prezzi
7. Conduce a simulazioni via via più appropriate.
Spesso lanciare un nuovo prodotto può comportare un aumento considerevole dei costi aziendali. I costi fissi restano invariati, ma i costi variabili subiscono cambiamenti in relazione al nuovo prodotto in questione. Si può così aggiornare il Break even point per individuare il possibile prezzo di vendita ideale del nuovo prodotto.
8. È utile per pianificare campagne di comunicazione e marketing
Avendo a disposizione i dati ed elementi concreti sopra menzionati diventa meno complesso per un neo-imprenditore produrre una comunicazione efficace mirata a migliorare il risultato economico.
9. Aiuta all'Inserimento di un nuovo canale di vendita
L'aggiunta di un nuovo canale di vendita, di qualsiasi tipologia, comporta variazioni soprattutto dei costi variabili. Anche in questo caso è essenziale svolgere una Break Even Analysis per esaminare e pianificare nuovamente le strategie aziendali.

Come abbassare il punto di pareggio

Ecco tre strategie utili per abbassare il proprio Break even point (quantità di prodotto allestito e venduto che consente il pareggio economico)

Ridurre i costi fissi

I costi fissi sono direttamente proporzionali al Break even point. Di conseguenza, più diminuiscono i costi fissi, e più si alleggerisce il punto di pareggio. E' arduo ridurre i costi fissi, ma tale esito potrebbe rivelarsi strategico. Ad esempio, nel caso in cui si volesse avviare un'attività di vendita di servizi, sicuramente aprire un negozio online potrebbe generare un vantaggio competitivo. La vendita online non vincola l'esercizio dell'attività al costo dello spazio aziendale.

Ridurre i costi variabili

Anche ridurre i costi variabili è un'operazione importante per cercare di abbassare il valore del proprio Break even point. Diminuire questi costi è un'operazione difficile e non immediata, soprattutto se si tratta di un'attività di piccole dimensioni o appena avviata. La riduzione dei costi variabili, è comunque collegata ad una riorganizzazione interna che ponga in equilibrio funzioni labour intensive e capital intensive previa analisi e sondaggi nel proprio mercato, accrescendo lo spettro dei fornitori e dei clienti e modernizzando i sistemi di distribuzione.

Sviluppare una politica dei prezzi

I prezzi dei prodotti e la soglia del Break Even sono inversamente proporzionali. Per questo, alzando i prezzi del venduto, se il mercato lo consente, sarà possibile diminuire le unità da produrre e vendere per raggiungere il punto di pareggio. Questo tipo di azione è sensata quando il limite è la propria capacità produttiva. Ma per poter compiere un'operazione di questo tipo, è preventivamente necessario svolgere un'analisi di mercato e della concorrenza. Viceversa infatti, soprattutto se non si hanno particolari vincoli di capacità produttiva e si gode di costi variabili abbastanza bassi, è possibile pensare all'operazione inversa, Cioè a proporre un prezzo più aggressivo contando sulla maggiore penetrazione di mercato e sulla marginalità che questa garantisce. Bisogna in ogni caso sapere che tutte le operazioni che derivano margine da un equilibrio di mercato, costituiscono un beneficio provvisorio, se non si è in una situazione di monopolio o para-monopolio.

Strumenti e modalità di verifica

Il programma Imprenderò in FVG, e quindi anche il progetto S.I.S.I. 2.0, hanno previsto una valutazione finale del business plan da parte di un soggetto indipendente. La valutazione non ha il significato di un'approvazione o certificazione, quanto quello di una revisione da parte di un esperto, o di un nucleo di esperti. Deve trattarsi di una valutazione rapida, tutta incentrata sul documento business plan e quindi non ha il formato di un colloquio, bensì dell'esame del documento in cui l'estensore dovrà aver avuto la capacità di far risultare gli elementi importanti del suo percorso di progettazione dell'impresa e dell'idea di business.

Per far questo sono previsti alcuni criteri di valutazione, ed essenzialmente:

1. originalità dell'idea imprenditoriale;
2. realizzabilità tecnica;
3. capacità del progetto di suscitare interesse e fiducia presso potenziali investitori;
4. adeguatezza delle competenze del management team;
5. attrattività del mercato di riferimento;
6. completezza del percorso di progettazione e chiarezza delle argomentazioni
7. adeguatezza del piano al contesto d'impresa
8. sostenibilità economica del piano e adeguatezza dei conti ai fondamenti

Si tratterà di una valutazione non meccanica, per sono esclusi algoritmi con punteggi riferibili a specifiche parti del business plan, ma della valutazione di ciò che emerge dall'equilibrio complessivo del documento. Pertanto, per ognuno degli otto punti abbiamo sviluppato una checklist di massima, fermo restando che gli elementi di valutazione rimangono 8. La valutazione complessiva si concretizzerà quindi in un profilo di valutazione e in una serie di commenti/indicazioni all'imprenditore per ulteriori miglioramenti.

Il profilo potrà avere la seguente forma (esemplificativa)

1. originalità dell'idea imprenditoriale				
2. realizzabilità tecnica;				
3. attrattività verso potenziali investitori				
4. adeguatezza competenze del management				
5. identificazione di un mercato congruo				
6. completezza e chiarezza argomentativa				
7. adeguatezza al contesto d'industry e territorio				
8. sostenibilità e matching conti - fondamenti				

I commenti e le indicazioni dei valutatori sono particolarmente richiesti sugli item su cui vedono spazi di miglioramento (nell'esempio l'1, e il 3).

La valutazione, se vista in maniera aggregata, potrà anche fornire indicazioni ai coach per tarare gli interventi di supporto. A tal scopo sono previsti dei report periodici di sintesi delle valutazioni effettuate.

La checklist complessiva proposta è qui riportata

1. originalità dell'idea imprenditoriale • l'idea di business è innovativa in sé? • indipendentemente dall'idea in sé, ci sono elementi nel modo di presentarla che denotino una genesi interna del progetto da parte dei proponenti? • si vedono nel progetto capricci o sofisticazioni non necessarie / motivate? • ci sono elementi che facciano percepire uno spazio proprio di mercato per l'impresa?
2. realizzabilità tecnica • sono svolti nel piano i modi in cui saranno realizzati i prodotti / servizi? • è stata condotta una analisi adeguata delle risorse necessarie? • ci sono rischi di natura tecnica o metodologica visibili? • sono stati valutati gli investimenti necessari e sono compatibili?
3. attrattività verso potenziali investitori • il piano si presenta interessante anche per un eventuale terzo che desideri investire una quota di capitale proprio? E se sì, è chiaro il perché? • i rischi presenti nel piano appaiono adeguatamente valutati? Sono chiare le iniziative di loro contenimento / gestione? • il piano è aperto a sinergie industriali con terzi? • sulla carta il piano mostra una buona redditività in relazione al rischio?
4. adeguatezza competenze del management • sono chiaramente individuate le competenze di management necessarie, i ruoli minimi e le persone che li copriranno? • l'imprenditore, o il team imprenditoriale, possiede una quota sufficiente delle competenze di management? • è previsto un piano di allargamento del team o di sviluppo delle competenze adeguato alla previsione di crescita?
5. identificazione di un mercato congruo • è stata svolta una analisi di marketing adeguata al progetto? • è chiara la domanda cui ci si rivolge? • la stima quantitativa di domanda è ottimistica? • le specificità di attese dei diversi pubblici sono state adeguatamente investigate ed identificate?
6. completezza e chiarezza argomentativa • il piano risulta sviluppato in tutti i suoi aspetti significativi? • ci sono parti del piano che appaiono frettolose o approssimate? • la sequenza e i legami tra le parti sono ben definiti? • il linguaggio è chiaro e convincente?
7. adeguatezza al contesto d'industry e territorio • c'è congruenza tra raffinatezza del piano e industry di riferimento? • ci sono eccessi formali di ricerca non giustificati dai fondamentali? • ci sono ingenuità valutative che denotano una scarsa confidenza con l'industry?
8. sostenibilità e matching conti - fondamenti • la parte economico finanziaria è correttamente svolta? • la valutazione finale di sostenibilità e redditività appare convincente? • li sono sufficienti fondamenti per ogni cifra significativa inserita nel piano?

Guide al business planning

Riassumiamo qui alcune indicazioni di guide al business planning. Ne riportiamo 5 per ogni gruppo: guide WEB al classico Business Plan Economico Finanziario, guide web al Business Model Canvas, libri di guida al business modeling e planning, questa volta senza distinzione tra i modelli.

Guide sul web

- https://commercialisti.it/documents/20182/323701/Linee+guida+Business+Plan_protocollo_2.pdf
- <https://www.soluzionidimpresa.it/lapproccio-lean-business-planning-il-giusto-metodo-per-impostare-un-investimento-aziendale-efficace-23/>
- <https://www.danea.it/blog/business-plan/>
- <http://www.business-plan.it/business-plan-startup.htm>
- <https://www.economyup.it/startup/il-metodo-lean-startup-compie-10-anni-che-cose-come-funziona-quali-limiti-ha-e-come-usarlo-in-azienda/>

--

- <https://www.businessmodelcanvas.it/business-model-canvas/>
- <https://www.spaziospin.it/blog/business-model-canvas/>
- <https://www.danea.it/blog/business-model-canvas/>
- <https://www.radiostartmeup.it/guida-definitiva-business-model-canvas/>
- <http://www.flashgiovani.it/sites/default/files/2017-03/Lean%20Canvas%20-%20linee%20guida%20StartUpDay2017%20ITA.pdf>

Guide a stampa

- Gjonata Bronconi e Stefano Cavacciocchi - La guida del Sole 24 Ore al Business plan. Come redigere un piano d'impresa efficace e completo. Con CD-ROM – 2019
- Kingsley A. Borello - Excellent business plan. Come pianificare una startup, sviluppare un'impresa e monitorare la performance - 2015
- Antonio Ferrandina - Business plan. Casi pratici - 2017
- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur - Creare modelli di business. Un manuale pratico - 2009
- Alexander Osterwalder, Value Proposition Design – 2015

Fonti di dati

- <https://www.dati.friuliveneziagiulia.it/>
- <https://adfvfg.regione.fvg.it/web/open-data>
- <https://www.tuttitalia.it/friuli-venezia-giulia/statistiche/>
- <http://www.datiopen.it/it/catalogo-opendata/dati-friuliveneziagiulia>
- <http://www.arpa.fvg.it/cms/tema/radiazioni/campi-elettromagnetici/Open-Data/opendata.html>
- <http://www.regione.fvg.it/rafvfg/cms/RAFVG/GEN/statistica/>
- <https://www.istat.it/it/archivio/16777>
- <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/2019/2019-0006/1906-friuli.pdf>
- <https://www.startupbusiness.it/tutti-i-migliori-siti-per-statistiche-dati-report/89125/>
- **Catalogo:** <https://www.startupbusiness.it/tutti-i-migliori-siti-per-statistiche-dati-report/89125/>